

*На правах рукописи*



**ДМИТРИЕВ Алексей Сергеевич**

**РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ  
СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫМИ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ  
ОРГАНИЗАЦИЯМИ В РАМКАХ СТРАТЕГИИ ЦИФРОВИЗАЦИИ  
В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА**

5.2.6. Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Волгоград – 2026

Работа выполнена на кафедре «Экономика и предпринимательство»  
в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении  
высшего образования  
«Волгоградский государственный технический университет»

- Научный руководитель** доктор экономических наук, профессор,  
**Морозова Ирина Анатольевна.**
- Официальные оппоненты:** **Кулькова Варвара Юрьевна,**  
доктор экономических наук, доцент,  
ФГБОУ ВО «Казанский государственный  
энергетический университет», кафедра  
«Экономика и организация производства»,  
профессор;
- Урасова Анна Александровна,**  
доктор экономических наук, профессор,  
Пермский филиал Федерального  
государственного бюджетного учреждения  
науки Института экономики Уральского  
отделения РАН, директор.
- Ведущая организация** ФГАОУ ВО «Белгородский государственный  
национальный исследовательский  
университет», г. Белгород.

Защита состоится «21» мая 2026 г. в 14 часов 00 минут на заседании  
диссертационного совета 24.2.282.09, созданного на базе ФГБОУ ВО  
«Волгоградский государственный технический университет» по адресу: 400005,  
г. Волгоград, пр. Ленина 28, ауд. 209.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО  
«Волгоградский государственный технический университет» и на официальном  
сайте <http://www.vstu.ru> по ссылке [http://vstu.ru/nauka/dissertatsionnye-  
sovety/obyavleniya-o-zashchitakh/](http://vstu.ru/nauka/dissertatsionnye-sovety/obyavleniya-o-zashchitakh/)

Автореферат разослан «\_\_\_\_\_» «\_\_\_\_\_» 2026 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совет



Акимова Ольга Евгеньевна

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Социально ориентированные некоммерческие организации (СОНКО) в современных условиях выполняют комплекс функций, способствующих развитию экономики и социальной сферы, формированию системного подхода к решению проблем общественного развития и другим позитивным изменениям в социально-экономической жизни страны. В последние годы, характеризующиеся обилием вызовов для хозяйственной системы России, имеющих как эндогенное, так и экзогенное происхождение, роль социально ориентированных некоммерческих организаций приобрела стратегическую важность.

Деятельность социально ориентированных некоммерческих организаций имеет своей целью развитие здравоохранения, образования, культуры, спорта и многих других сфер социальной жизни, способствующих гармоничному и всестороннему развитию как отдельных личностей, так и общества в целом. Также СОНКО занимаются патриотическим воспитанием молодежи, сохранением исторической памяти народов России, профилактикой правонарушений – и в этих сферах являются надежными помощниками и партнерами соответствующих государственных структур.

Вместе с тем, применяемая на сегодняшний день модель управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций демонстрирует недостаточную эффективность. Соответствующие выводы можно сделать на основе различных количественных показателей, включающих невысокую долю волонтеров СОНКО в общей численности населения России, незначительный вклад данного сектора в валовый внутренний продукт и многие другие. Таким образом, тема обеспечения развития механизмов управления социально ориентированными некоммерческими организациями в современных условиях обладает высокой актуальностью.

**Степень научной разработанности проблемы.** Проблематика развития механизмов управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций и приведения ее в адекватное текущим социально-экономическим условиям состояние представлена в российской научной литературе достаточно широко.

Наиболее многочисленны исследования, посвященные анализу места социально ориентированных некоммерческих организаций в хозяйственной системе страны в целом, либо поднимающие общие вопросы управления различными аспектами их деятельности: финансовыми ресурсами, персоналом и т.д. Среди подобных работ наиболее примечательны исследования О.В. Андреевой, В.Б. Беневоленского, М.А. Головчанской, А.Р. Городицкой, И.М. Дудиной, А.В. Иванова, Е.Н. Клочко, В.Ю. Кульковой, Д.А. Кутьевой, И.В. Мерсияновой, Н.Н. Пушкаревой, К.С. Семиной, С.Ю. Соколовой, Л.А. Третьяковой, М.Н. Федоровой и др.

Обширный пласт научных работ затрагивает вопросы формирования эффективной системы управления социально ориентированными некоммерческими организациями на микроуровне. К числу таких трудов можно

отнести работы А.В. Башминова, Н.Е. Даниловой, Е.Б. Дворядкиной, Л.А. Ефимовой, М.К. Ильясовой, М.И. Климошенко, К.Е. Косыгиной, Н.Е. Муромец, М.А. Пономарева, Ю.С. Положенцевой, А.А. Суровневой и др.

Кроме того, ученые активно анализируют вопросы государственного регулирования и поддержки деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций. Среди трудов исследователей, работающих в рамках данной предметной области, можно выделить публикации А.Н. Аверина, Е.В. Багировой, Т.Г. Гранцевой, Г.Н. Жиренко, З.М. Казачковой, Е.И. Кайбичевой, О.К. Коробковой, М.В. Певной, М.Б. Полякова, Л.В. Сокольской, А.П. Сунцова, И.Ю. Чекановой и др.

В настоящее время исследователи все чаще обращаются к вопросам межсекторного взаимодействия, охватывающего государственные органы, бизнес и некоммерческие структуры. Следует выделить соответствующие труды С.Р. Бекишиевой, Н.Н. Иващенко, Ю.Е. Клишиной, К.Е. Косыгиной, П.А. Нуттунена, А.И. Пономарева, Д.М. Простовой, О.Ю. Рудаковой, И.Х. Салаватова, Р.Б. Товченко, А.А. Урасовой и др.

Отдельного внимания заслуживают работы, посвященные анализу зарубежного опыта управления субъектами некоммерческого сектора экономики. К их числу относятся материалы исследований Д.С. Бочкаревой, В.Р. Горячевой, И.И. Задорожной, Е.И. Колесникова, А.П. Кочеткова, Н.В. Любимовой, Л.А. Нудненко, Ю.С. Положенцевой, О.В. Романовской, А.А. Семенова и др.

Кроме того, в процессе работы над диссертацией автором изучались труды иностранных исследователей, посвященные различным аспектам функционирования некоммерческих организаций в хозяйственных системах зарубежных стран. Так, материалы статей А. Белте, Т. Де Клерка, Ф. До Адро, С. Ван Пейвелде, М. Пиджини, К.А. Эванс и монографии А.У. Стейсс способствовали выявлению ключевых особенностей зарубежного опыта управления некоммерческими организациями на микроуровне. Работы А. Аласгаровой, Г.К. Де Оро, С. Зенгин, С. Мусави, Н. Нордина, Р. Фогеля и Л.П. Хартман позволили сформировать базу для исследования взаимодействия некоммерческих структур с другими субъектами социально-экономических систем различных стран, в т.ч. в форме межсекторного взаимодействия.

Несмотря на наличие фундаментальных исследований в различных предметных областях, связанных с функционированием социально ориентированных некоммерческих организаций в рамках парадигмы цифровой экономики, вопросы комплексной оптимизации подходов к управлению деятельностью данных субъектов в современной научной периодике не получают достаточного освещения. Понятие «управление» применительно к деятельности СОНКО рассматривается, как правило, на микроуровне, тогда как сложная система отношений социально ориентированных некоммерческих организаций с государством, бизнесом и обществом, во многом определяющая направления и характер их деятельности, остается слабо изученной и не имеющей должного отражения в теории менеджмента. Указанные факты

обусловили выбор темы диссертационного исследования, его объекта и предмета.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационной работы заключается в исследовании теоретико-методологического базиса деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций и разработке механизмов управления ими в рамках стратегии цифровизации в условиях глобального экономического кризиса.

В рамках обозначенной цели поставлен ряд **задач**:

1) составить общую характеристику процесса становления некоммерческой деятельности как формы социально-экономического взаимодействия и рассмотреть социально ориентированные некоммерческие организации как объекты управления;

2) выделить основные особенности процесса управления активностью социально ориентированных некоммерческих организаций в условиях развития межсекторного взаимодействия;

3) осуществить анализ ключевых тенденций развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций и оценить эффективность их деятельности в условиях существующей модели управления;

4) провести рейтинговую оценку регионов России по уровню эффективности управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций;

5) сформулировать концептуальные основы современной системы управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций и рассчитать ожидаемую эффективность предложенной модели управления.

**Объектом исследования** выступают социально ориентированные некоммерческие организации, чья деятельность направлена на решение проблем, с которыми сталкивается российское общество.

**Предметом исследования** является совокупность социально-экономических и управленческих отношений, которые возникают в процессе оказания управленческого воздействия на отдельные аспекты деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций на различных институциональных уровнях в рамках стратегии цифровизации в условиях глобального экономического кризиса.

**Область исследования.** Диссертация выполнена в соответствии с паспортом научной специальности ВАК при Минобрнауки России 5.2.6. Менеджмент согласно следующим пунктам: п. 8. Государственное управление социально-экономическими процессами. Государственная политика, механизмы и методы ее разработки и реализации в различных исторических и страновых условиях; п. 10. Проектирование систем управления организациями. Бизнес-процессы: методология построения и модели оптимизации. Сетевые модели организации. Информационно-аналитическое обеспечение управления организациями.

**Теоретико-методологическую основу диссертационного исследования** составляют научные труды российских и зарубежных авторов, посвященные

проблематике функционирования некоммерческих организаций (в том числе социально ориентированных) в различных аспектах, включая управление их деятельностью на микроуровне, государственное регулирование и поддержку НКО, воздействие цифровой трансформации социально-экономической системы на процессы развития некоммерческого сектора, взаимодействие социально ориентированных некоммерческих организаций с субъектами бизнес-сообщества и т.д. Применяемые **методы** научного исследования включают статистический анализ и синтез, когнитивное моделирование, графический и логический методы.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** сформировали данные Федеральной службы государственной статистики и ее территориальных органов, отраслевых министерств, добровольческой платформы Dobro.ru, Фонда Президентских грантов, а также программные документы Правительства Российской Федерации, материалы монографий, диссертационных исследований, научных периодических изданий, расчеты, выполненные автором. Представленные в работе расчеты осуществлены с использованием прикладного программного обеспечения Microsoft Excel, SPSS, аналитической системы «Стратег».

#### **Основные положения диссертации, выносимые на защиту:**

1. Определено, что деятельность по управлению социально ориентированными некоммерческими организациями значительно отличается от менеджмента в бизнес-структурах, что обусловлено, в первую очередь, спецификой основных целей функционирования СОНКО. Последние, в противоположность коммерческим организациям, стремятся не к приращению извлекаемой прибыли, а к максимизации социального эффекта своей работы за счет решения проблем, имеющих место в жизни как отдельных граждан и социальных групп, так и общества в целом. Вышеуказанный фактор обуславливает наличие значительных ограничений в возможностях СОНКО к привлечению финансовых ресурсов. Вследствие этого субъекты некоммерческого сектора зачастую не располагают ресурсами для самостоятельного обеспечения эффективного управления, что порождает актуальную тенденцию к усилению взаимодействия СОНКО, бизнес-структур и государственных органов.

2. Предложен новый подход к определению управления сектором социально ориентированных некоммерческих организаций. В рамках подхода утверждается, что управленческое воздействие на объект (т.е. СОНКО) оказывается на пяти уровнях (от мега- до наноуровня) различными субъектами, среди которых – органы государственной власти и местного самоуправления, сами социально ориентированные некоммерческие организации, а также представители гражданского общества. Возможности формирования коммуникации между вышеназванными субъектами управления серьезно ограничены, что характерно главным образом для мезо-, микро- и наноуровня. Причины подобных ограничений включают недостаток финансовых ресурсов, слабую степень осведомленности граждан о деятельности, осуществляемой СОНКО, слаборазвитые каналы взаимодействия субъектов некоммерческого

сектора с органами местного самоуправления, отсутствие согласованности действий различных субъектов управления. В условиях общенационального тренда к развитию межсекторного взаимодействия проблемы повышения эффективности работы СОНКО совместно с другими социально-экономическими субъектами для достижения общих целей обретают особую актуальность.

3. Отмечено, что в последнее десятилетие в России реализуется программа поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций, в рамках которой осуществлялись различные стимулирующие меры, включавшие создание автоматизированной информационной системы поддержки СОНКО, введение налоговых льгот и многое другое. При этом даже на фоне внедрения означенных мер поддержки количество действующих в России социально ориентированных некоммерческих организаций характеризуется нисходящей динамикой. Это, в свою очередь, влечет за собой снижение совокупной численности работников организаций некоммерческого сектора и волонтеров, участвующих в реализации социальных инициатив. В результате проведенного многофакторного анализа социальной и экономической эффективности действующей модели управления СОНКО зафиксировано наличие существенной асимметрии в степени развития социально ориентированных некоммерческих организаций, действующих в различных федеральных округах и субъектах Российской Федерации. В данной ситуации возникает необходимость совершенствования системы управления деятельностью СОНКО за счет формирования новых институциональных механизмов их взаимодействия с другими акторами социально-экономической жизни страны.

4. Применена авторская методика расчета относительного рейтингового показателя уровня развития СОНКО, основанная на анализе 8 индикативных величин. За счет применения рейтинговой оценки установлено, что по большинству показателей, отражающих уровень эффективности управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций, лидирует Центральный федеральный округ, существенно выделяясь в части удельного веса волонтеров в структуре населения. В то же время, другие федеральные округа показывают значительно худшие результаты. Установлено, что различия между регионами в данной сфере носят устойчивый характер, что требует разработки комплексных мер по выравниванию положения и условий деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций.

5. Предложена новая модель управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций, которая предполагает создание Региональных фондов обеспечения деятельности СОНКО в каждом субъекте страны. Их финансирование может осуществляться за счет нескольких источников: пожертвований со стороны представителей гражданского общества, государственных финансов, средств коммерческих и некоммерческих организаций. Предполагается, что управление новыми субъектами будет возложено на выборные органы, в состав которых войдут представители менеджмента социально ориентированных некоммерческих

организаций, властных структур регионального и муниципального уровней, отдельных коммерческих организаций и гражданского общества. Предлагаемая модель характеризуется наличием ряда преимуществ, основные из которых включают возможность проведения многосторонней оценки целесообразности финансирования конкретных социальных проектов, значительное сокращение нагрузки на государственный бюджет, повышение вовлеченности граждан и коммерческих структур в деятельность СОНКО, стабилизацию их финансового положения и обеспечение контроля соблюдения законодательства. Реализация предложенной модели позволит повысить эффективность социальной политики и усилить значимость социально ориентированных некоммерческих организаций в обществе.

**Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем:**

– в результате анализа исторических предпосылок становления российского некоммерческого сектора выявлены ключевые особенности управления его субъектами (проистекающие главным образом из ограниченности возможностей НКО в части привлечения ресурсов), что, учитывая высокую социальную значимость задач СОНКО, порождает угрозу возникновения кризисных явлений в социальной среде и актуализирует тенденцию к развитию механизмов взаимодействия между СОНКО, субъектами бизнес-сообщества и государственными структурами;

– определено, что управление социально ориентированными некоммерческими организациями можно определить как особый вид управленческой деятельности, представляющий собой глубоко детерминированный, комплексный (многоуровневый) социально-экономический процесс, осуществляемый различными субъектами социально-экономической жизни страны (органами государственной власти и местного самоуправления, бизнес-сообществом и гражданским обществом), направленный на повышение эффективности функционирования социально ориентированных некоммерческих организаций в границах осуществляемых ими видов деятельности;

– проведена оценка динамики степени асимметрии в распределении различных ресурсов между социально ориентированными некоммерческими организациями субъектов Российской Федерации с помощью кривых Лоренца и индекса Джини, отражающая степень соответствия реализуемых некоммерческими организациями мер социального обслуживания и поддержки потребностей населения тех или иных территорий существующему общественному запросу;

– разработана методика расчета интегрального показателя, основанная на анализе восьми ключевых показателей, отражающих уровень экономической и социальной эффективности функционирования субъектов некоммерческого сектора экономики (количество волонтеров на 1000 человек населения региона, долю СОНКО в ВРП, выработку персонала СОНКО, удельный вес их сотрудников в структуре рабочей силы, средний объем финансирования одной организации, разность доходов и расходов СОНКО, удельный вес

пользователей услуг и помощи социально ориентированных НКО в структуре населения, а также усредненный показатель расходов на оказание услуг или помощи одному человеку), которая позволяет оценить относительную степень развития социально ориентированных некоммерческих организаций в разных регионах России;

– апробирована разработанная концептуальная модель с применением инструментария когнитивного моделирования, предполагающая централизацию ряда управленческих процессов социально ориентированных некоммерческих организаций, что позволит снизить нагрузку на государственный бюджет, повысит уровень вовлеченности граждан в волонтерское движение, стабилизирует финансовое положение СОНКО и обеспечит всесторонний контроль соблюдения действующего законодательства.

**Теоретическая и практическая значимость результатов исследования.** Теоретическая значимость выражается в углублении теоретических представлений о специфике управления социально ориентированными некоммерческими организациями. В диссертации систематизированы и детально охарактеризованы пять институциональных уровней управления СОНКО, которые отражают особенности воздействия на них различных управляющих субъектов. Также в работе предлагается новая модель управления социально ориентированными некоммерческими организациями, которая предполагает взаимодействие государства, бизнеса и общества в контексте развития СОНКО.

**Практическая значимость исследования** заключается в возможностях применения его положений при разработке мероприятий по обеспечению высокой эффективности деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, выявлению сильных и слабых сторон деятельности СОНКО, определению перспективных направлений социальной работы СОНКО, осуществлении рейтинговой оценки состояния СОНКО на уровне федеральных округов и субъектов Российской Федерации по ряду индикативных показателей.

**Апробация результатов диссертационного исследования.** Теоретические положения, основные выводы и практические результаты диссертационного исследования были представлены на международном научно-практическом форуме «Industry. Science. Competence. Integration (ISCI)» (г. Москва, 2019 г.), XX (III) национальной научно-практической конференции молодых учёных «Молодёжь и экономика: новые взгляды и решения» (г. Волгоград, 2020 г.), I всероссийской научно-практической конференции «Социально-экономические и финансовые аспекты развития Российской Федерации и её регионов в современных условиях» (г. Грозный, 2020 г.), Всероссийских научных конференциях «Новая парадигма развития экономических систем в условиях цифровизации: теория, методология, управление» (г. Краснодар, 2020 г.) и «Статистический анализ социально-экономического развития федеральных округов Российской Федерации: опыт, реалии, перспективы» (г. Ставрополь, 2020 г.), международной конференции

«International Conference on Economics, Management and Technologies (ICEMT 2020)» (г. Ялта, 2020 г.), международном научном конгрессе «ISCKMC 2020 «Knowledge, Man and Civilization» (г. Грозный, 2021 г.), VII международной научно-практической конференции «Управление экономикой, системами, процессами» (г. Пенза, 2023 г.), международной конференции по финансам, экономике, менеджменту и ИТ-бизнесу (FEMIB 2024) (г. Екатеринбург, 2024 г.), I международной научно-практической конференции «Инновационные тенденции развития современной экономики предприятий и организаций» (г. Симферополь, 2024 г.).

**Публикации результатов исследования.** По результатам диссертационного исследования опубликовано 23 работы общим объемом 20,14 п.л., из них лично автору принадлежит 13,13 п.л. Среди опубликованных работ 1 монография, 4 статьи в изданиях, включенных в международные базы научного цитирования Scopus, Web of Science (объемом 2,5 п.л., из них 1,8 п.л. авт.), 12 публикаций в научных рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России (объемом 7,935 п.л., из них 6,725 п.л. авт.), 6 статей в прочих изданиях.

**Структура и объем диссертационной работы** определяются ее целью и задачами. Диссертация состоит из введения, трех глав, объединяющих девять параграфов, заключения, списка использованных источников, включающего 169 источников, 10 приложений. Содержание исследования изложено на 223 страницах; содержит 24 таблицы, 33 рисунка.

Структура диссертационной работы.

**Введение**

**Глава 1 Теоретико-методологические подходы к управлению деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций**

1.1 Характеристика исторического процесса становления некоммерческой деятельности как формы социально-экономического взаимодействия

1.2 Характеристика социально ориентированных некоммерческих организаций как объектов управленческой деятельности

1.3 Особенности процесса управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций в условиях развития межсекторного взаимодействия

**Глава 2 Анализ эффективности существующей модели управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций в России**

2.1 Анализ ключевых тенденций развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций

2.2 Оценка эффективности деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в условиях существующей модели управления

2.3 Рейтинговая оценка регионов России по уровню эффективности управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций

### **Глава 3 Моделирование современной системы управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций в условиях глобального экономического и геополитического кризисов**

3.1 Оценка соответствия существующей модели управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций современным потребностям российского общества

3.2 Концептуальные основы современной модели управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций

3.3 Ожидаемая эффективность предложенной модели управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций

#### **Заключение**

#### **Список использованных источников**

#### **Приложения**

### **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. В результате анализа исторических предпосылок становления российского некоммерческого сектора выявлены ключевые особенности управления его субъектами (проистекающие главным образом из ограниченности возможностей НКО в части привлечения ресурсов), что, учитывая высокую социальную значимость задач СОНКО, порождает угрозу возникновения кризисных явлений в социальной среде и актуализирует тенденцию к развитию механизмов взаимодействия между СОНКО, субъектами бизнес-сообщества и государственными структурами.**

В результате анализа исторического опыта развития благотворительной и социальной деятельности в России составлена сравнительная характеристика положения хозяйствующих субъектов, осуществлявших такую деятельность в различные исторические периоды (таблица 1). Последними (хронологически) представлены современные социально ориентированные НКО.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика положения некоммерческих организаций (или иных социально-экономических субъектов, осуществлявших схожие функции) в России в разные временные эпохи

<b>Период</b>	<b>Основные источники финансирования</b>	<b>Субъекты управления и контроля</b>	<b>Участие государства</b>	<b>Участие общества</b>	<b>Влияние на социальную политику</b>
XVI-XVII вв.	преимущественно церковная десятина и средства частных лиц	церковь	незначительное	значительное	слабое
XVIII в.	государственные средства, средства частных лиц, церковная десятина	государство и церковь	возрастающее	незначительное	возрастающее
XIX в.	государственные средства, средства частных лиц, средства купечества	государство и церковь	доминирующее	возрастающее	сильное

Окончание таблицы 1

начало XX в.	государственные средства, средства частных лиц, средства купечества	государство, гражданское общество, церковь	доминирующее	возрастающее	сильное
советский период	государственные средства	государство	монопольное	незначительное	абсолютное
XXI в.	государственные средства, средства частных лиц, средства бизнеса	государство, гражданское общество	умеренное, с тенденцией к возрастанию	значительное	среднее

Источник: составлено автором

Определено, что системный подход к управлению благотворительной и иной социально значимой деятельностью (ныне осуществляемой социально ориентированными некоммерческими организациями) на территории Российского государства сформировался еще в XVI веке. С течением времени некоммерческие формы хозяйствования развивались и трансформировались, повинаясь главенствующим в обществе религиозным, социальным, политическим и иным течениям. Деятельность благотворительных и социальных образований по мере совершенствования обретала все более комплексный характер, требовала постоянного привлечения новых участников. Максимальная эффективность некоммерческой деятельности всегда достигалась при объединении усилий государства, гражданского общества и бизнеса.

При этом проблемы, препятствующие росту эффективности управления подобными структурами, также были схожи в различные исторические периоды; наиболее значимой из них всегда была недостаточность финансовых ресурсов. В настоящее время деятельность социально ориентированных некоммерческих организаций служит целям позитивной трансформации социальной среды в целом и отдельных ее компонентов, тогда как извлечение прибыли не является ее основной целью. Вся прибыль, извлекаемая СОНКО в результате осуществления деятельности, направляется на совершенствование их имущественного комплекса, планирование и реализацию новых социальных проектов, и иные цели, достижение которых способствует развитию хозяйствующего субъекта. Прибыль не распределяется между учредителями организации, как это происходит в коммерческих структурах. Кроме того, любая предпринимательская активность СОНКО ограничивается основным направлением ее деятельности. Таким образом, прибыль социально ориентированных некоммерческих организаций служит, в конечном счёте, достижению целей в области развития социальной среды и построения институтов гражданского общества. Вышеперечисленные обстоятельства обуславливают несовместимость подходов к управлению коммерческими организациями и СОНКО.

**2. Определено, что управление социально ориентированными некоммерческими организациями можно определить как особый вид управленческой деятельности, представляющий собой глубоко**

**детерминированный, комплексный (многоуровневый) социально-экономический процесс, осуществляемый различными субъектами социально-экономической жизни страны (органами государственной власти и местного самоуправления, бизнес-сообществом и гражданским обществом), направленный на повышение эффективности функционирования социально ориентированных некоммерческих организаций в границах осуществляемых ими видов деятельности.**

При рассмотрении деятельности по управлению социально ориентированными некоммерческими организациями как глубоко детерминированного социально-экономического процесса, охватывающего практически все сферы жизнедеятельности общества, государства и бизнеса, можно выделить пять институциональных уровней управления. Каждый из них направлен на ограничение круга альтернативных вариантов поведения СОНКО при возникновении тех или иных ситуаций – как путем введения мер запрещающего характера, так и за счёт повышения привлекательности тех из них, что потенциально способны принести наибольшую выгоду субъекту управления. Рассмотрим последовательность оказания управляющего воздействия более подробно.

1) Мегауровень. Субъектами управления являются федеральные органы государственной власти, реализующие властные полномочия «сверху». Управление на мегауровне носит экзогенный характер, поскольку его субъекты не включены в систему отношений, образуемую совокупностью СОНКО. Цели управления на этом уровне включают определение стратегических направлений развития субъектов некоммерческого сектора. Объектом управления выступает вся совокупность социально ориентированных некоммерческих организаций, действующих на территории страны.

2) Макроуровень. Субъектами управления на данном уровне выступают органы государственной власти субъектов Российской Федерации; управление на макроуровне также носит экзогенный характер. Цели управления включают разработку региональных программ развития в соответствии с потребностями общества, определение приоритетных направлений деятельности, мер поддержки и т.д. Объектом управления на макроуровне является совокупность социально ориентированных некоммерческих организаций, действующих на территории региона.

3) Мезоуровень. Субъектами управления выступают органы местного самоуправления. Управление носит экзогенный характер, при этом информационный «разрыв» между объектом и субъектом управления ниже, чем на мега- и макроуровнях. Цель управления состоит в изучении и содействии в удовлетворении основных потребностей СОНКО, действующих в том или ином муниципальном образовании. Объектом управления на мезоуровне является совокупность социально ориентированных некоммерческих организаций, действующих на территории муниципалитета.

4) Микроуровень. Субъектами управления выступают менеджеры СОНКО, в связи с чем подобное управление носит эндогенный характер. Перед управленческим персоналом микроуровня всегда стоит ряд ограничений в

части выбора направлений деятельности организации, а также способов, методов и средств ее осуществления, которые «сверху» формируются органами государственной власти и местного самоуправления, а «снизу» – обществом. Цели управления включают обеспечение возможности удовлетворения потребностей общества с использованием имеющихся у организации ресурсов. Объектом управления выступает деятельность конкретной социально ориентированной некоммерческой организации.

5) Наноуровень. Субъекты управления – представители гражданского общества. Управление на наноуровне может быть как эндогенным (осуществляемой волонтерами и иными лицами, участвующими в работе организаций), так и экзогенным (осуществляемой получателями социальных услуг). Субъекты наноуровня оказывают косвенное влияние на деятельность СОНКО за счёт использования механизмов обратной связи; управленческие функции реализуются «снизу – вверх». Цель управления представлена установлением соответствия деятельности СОНКО потребностям общества. Объектом выступают направления деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций.

Таблица 2 – Реализация управленческих функций субъектами управления СОНКО на различных уровнях

Уровень	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль
Мегауровень	Осуществление стратегического планирования деятельности сектора социально ориентированных некоммерческих организаций в целом.	Создание условий и возможностей для эффективного осуществления и развития деятельности СОНКО.	Предоставление налоговых преференций и иных льгот, формирование и реализация федеральных программ развития (и содействие реализации региональных программ), предоставление грантов и субсидий.	Формирование и развитие основ нормативно-правового регулирования деятельности СОНКО; контроль полноты и своевременности предоставления бухгалтерской и статистической отчетности.
Макроуровень	Определение приоритетных направлений деятельности СОНКО с учетом специфики социально-экономической ситуации в регионе.	Адаптация федерального подхода к организации деятельности СОНКО к реалиям социально-экономической жизни региона.	Предоставление субсидий из бюджета субъекта страны, формирование и реализация региональных программ развития, покрытие отдельных статей расходов СОНКО.	Контроль соблюдения федеральных и региональных нормативно-правовых актов.

## Окончание таблицы 2

Мезоуровень	Определение приоритетных направлений деятельности СОНКО с учетом специфики социально-экономической ситуации в муниципальном образовании.	Адаптация федерального и регионального подходов к особенностям муниципального образования.	Разработка и реализация муниципальных программ развития СОНКО, анализ эффективности реализуемых мер; оказание информационной и консультационной поддержки.	Контроль соблюдения федеральных, региональных и местных нормативно-правовых актов.
Микроуровень	Внутреннее планирование деятельности организации с учетом потребностей граждан и законодательных норм.	Задействование имеющихся средств и ресурсов для осуществления плановых мероприятий.	Материальное и нематериальное стимулирование сотрудников.	Контроль соблюдения законодательства и внутренних нормативно-правовых документов, включая Устав.
Наноуровень	Определение приоритетных направлений деятельности СОНКО с учетом насущных потребностей общества.	Обеспечение участия волонтеров в работе социальных организаций.	Общественное одобрение деятельности организаций, передача пожертвований и имущества.	Выражается в изменении уровня спроса населения на услуги организаций.

Источник: составлено автором

Опираясь на данные таблицы 2, можно констатировать, что управленческие функции реализуются на всех представленных уровнях. Специфика управления подобного рода такова, что стратегические направления развития, поддержки и контроля деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций задаются на мегауровне (т.е. на уровне федеральных органов власти). На каждом нижестоящем уровне они уточняются и адаптируются к специфике социально-экономических сред субъектов страны (макроуровень), муниципальных образований (мезоуровень), конкретных СОНКО (микроуровень). Подобная иерархия управленческого процесса свидетельствует о его линейной структуре. Однако, существует важная особенность, которая позволяет управленческому процессу буквально разворачиваться вспять, делая последним его звеном федеральные органы власти. Она проистекает из основной цели деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций и необходимости учитывать в их деятельности (соответственно, и в нормативно-правовых актах, которые ее регламентируют) актуальные потребности граждан в социальной помощи и услугах. Идентификация ключевых потребностей населения закономерно ведет

к корректировке направлений деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций (поскольку в ином случае последняя становится фактически бесполезной, т.к. не отвечает запросам граждан). Это обуславливает необходимость трансформации подходов органов местного самоуправления и государственной власти субъектов Российской Федерации к реализации политики в области обеспечения развития и поддержки субъектов сектора СОНКО.

Таким образом, управление социально ориентированными некоммерческими организациями можно определить как особый вид управленческой деятельности, осуществляемый различными акторами социально-экономической жизни страны, направленный на повышение эффективности функционирования социально ориентированных НКО в границах осуществляемых ими видов деятельности.

**3. Проведена оценка динамики степени асимметрии в распределении различных ресурсов между социально ориентированными некоммерческими организациями субъектов Российской Федерации с помощью кривых Лоренца и индекса Джини, отражающая степень соответствия реализуемых некоммерческими организациями мер социального обслуживания и поддержки потребностей населения тех или иных территорий существующему общественному запросу.**

Для осуществления анализа реальной степени асимметрии в распределении ресурсов между социально ориентированными некоммерческими организациями в различных регионах России использовался традиционный метод, предполагающий построение кривых Лоренца и расчета индекса Джини. Оценка степени асимметрии осуществлена на основе данных по 4 ключевым показателям функционирования сектора СОНКО, среди которых численность действующих организаций, объем поступлений финансовых ресурсов и имущества в их адрес, количество их сотрудников и волонтеров.

На рисунке 1 представлены кривые Лоренца, которые отражают степень асимметрии в распределении количества действующих СОНКО в регионах России по состоянию на 2018 год и 2023 год. По оси абсцисс отложены доли от общего количества российских регионов, по оси ординат – доли действующих социально ориентированных некоммерческих организаций. В 2018 году 51,48%, т.е. более половины всех действующих социально ориентированных некоммерческих организаций России действовали в 20% регионов, являвшихся лидерами по данному показателю (рисунок 1).

Для сравнения, в 20% наименее развитых в данной сфере регионов действовали всего 3,44% российских СОНКО. В 2023 году ситуация еще более усугубилась – доля некоммерческих организаций, действующих в 20% ведущих регионов, возросла до 53,98%. При этом доля 20% регионов-аутсайдеров также незначительно возросла относительно 2018 года, составив в результате 3,58%. В целом, налицо возрастание степени асимметрии в распределении числа действующих СОНКО по регионам России.

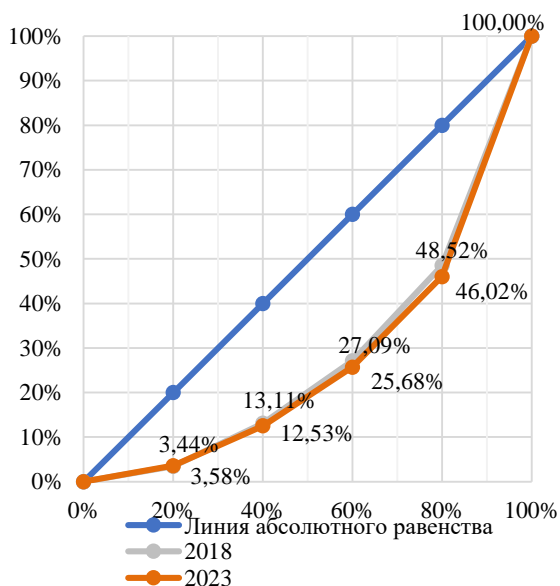


Рисунок 1 – Кривая Лоренца, отражающая асимметрию в распределении количества действующих СОНКО в регионах России в 2018 году и 2023 году.  
Источник: составлено автором

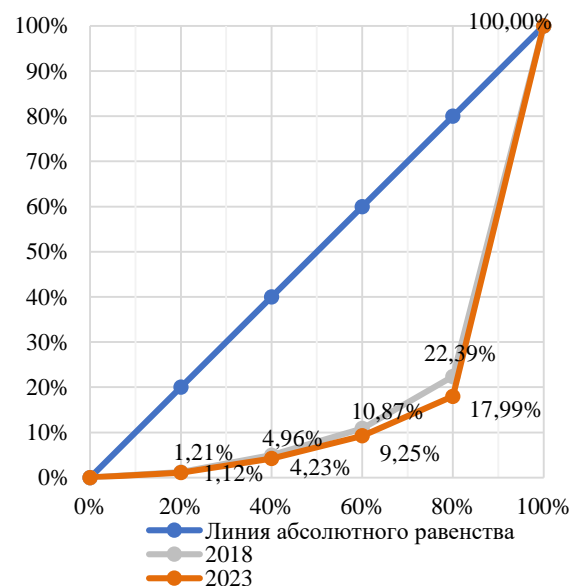


Рисунок 2 – Кривая Лоренца, отражающая асимметрию в распределении финансовых ресурсов СОНКО в регионах России в 2018 году и 2023 году.  
Источник: составлено автором

В 2018 году на долю 20% регионов с наименее развитым третьим сектором экономики приходилось 1,21% общего объема финансирования социально ориентированных некоммерческих организаций (рисунок 2). Эта величина, очевидно недостаточная для обеспечения полноценного развития СОНКО, в 2023 году сократилась еще сильнее и составила всего 1,12%. При этом доля финансовых ресурсов, приходящаяся на 20% лидирующих регионов, увеличилась с 77,61% в 2018 году до 82,01% – в 2023 году. Подобную ситуацию можно описать т.н. «эффектом Матфея», в рамках которого наиболее благополучная часть субъектов увеличивает свое влияние и обеспеченность ресурсами, тогда как наименее благополучные группы утрачивают и то немного, что имели прежде.

Как и в случае с двумя предыдущими показателями, степень асимметрии в распределении численности сотрудников СОНКО в регионах страны заметно возросла в 2023 году относительно 2018 года (рисунок 3). Если раньше на долю 20% регионов с наименее развитым некоммерческим сектором приходилось 2,11% общего числа сотрудников, то в последнем рассмотренном периоде эта величина уменьшилась до 1,94%. При этом доля сотрудников, занятых в СОНКО лидирующих регионов, выросла с 59,50% в 2018 году до 64,48% в 2023 году.

Доля волонтеров, работавших в социально ориентированных некоммерческих организациях СОНКО первых 20% регионов, снизилась с 2,39% в 2018 году до 1,03% в 2023 году (рисунок 4). Это происходило на фоне значительного роста доли волонтеров из 20% лидирующих регионов – с 63,82% до рекордных 83,84%.

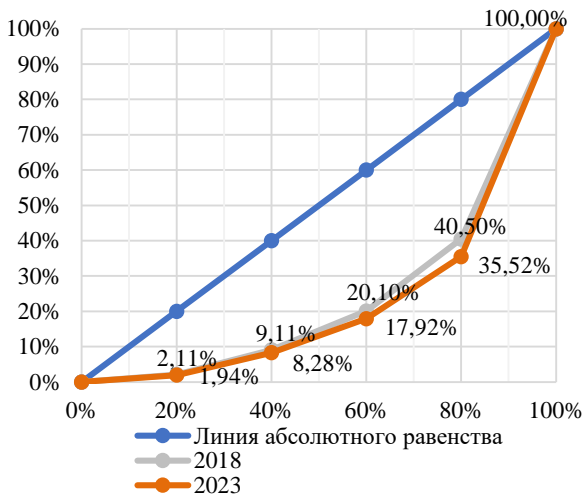


Рисунок 3 – Кривая Лоренца, отражающая асимметрию в распределении численности сотрудников СОНКО в регионах России в 2018 году и 2023 году.  
Источник: составлено автором

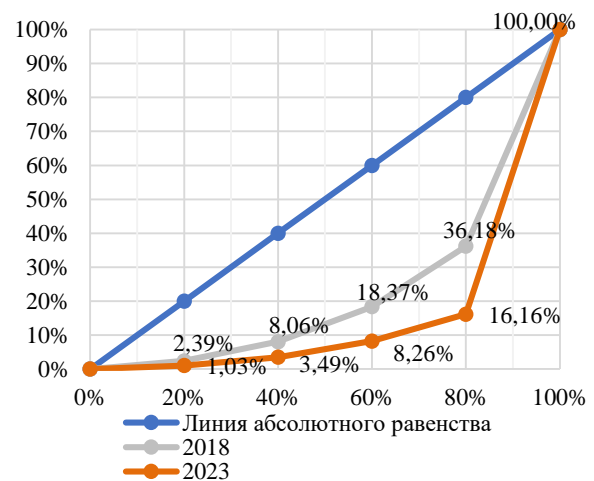


Рисунок 4 – Кривая Лоренца, отражающая асимметрию в распределении численности волонтеров СОНКО в регионах России в 2018 году и 2023 году.  
Источник: составлено автором

Рассмотрев изменение во времени положения кривых Лоренца, целесообразно рассчитать индекс Джини, традиционно применяемый для оценки уровня неравенства в распределении различного рода ресурсов. Индекс Джини рассчитывается по следующей формуле:

$$G = \frac{S_A}{S_A + S_B} \quad (1)$$

где:

$S_A$  – площадь фигуры, образуемой линией абсолютного равенства и кривой Лоренца;

$S_B$  – площадь фигуры под кривой Лоренца.

Значение индекса Джини может колебаться в пределах от 0 до 1, где 0 означает абсолютное равенство, а 1 – абсолютное неравенство.

Таблица 3 – Распределение значений индекса Джини по рассмотренным показателям в 2018 году и 2023 году.

Показатель	2018	2023	Характеристика изменения
Степень асимметрии в распределении численности СОНКО	0,431	0,442	возрастание степени асимметрии
Степень асимметрии в финансовом обеспечении СОНКО	0,642	0,674	возрастание степени асимметрии
Степень асимметрии в распределении численности сотрудников СОНКО	0,513	0,545	возрастание степени асимметрии
Степень асимметрии в распределении численности волонтеров СОНКО	0,540	0,684	возрастание степени асимметрии

Источник: составлено автором

Представленные в таблице 3 значения индекса Джини свидетельствуют об усилении асимметрии в уровне развития социально ориентированных некоммерческих организаций среди российских регионов. Особенно заметна подобная тенденция в части численности волонтеров – одного из наиболее важных показателей, отражающих, во-первых, степень вовлеченности населения в деятельность СОНКО, а во-вторых, способность последних эффективно реализовывать свои проекты. В целом, рост уровня асимметрии свидетельствует о том, что социально ориентированные организации в одних регионах получают значительно больше ресурсов, чем в других. Непринятие мер по воздействию на данную ситуацию может привести к тому, что важные социальные проблемы будут оставаться нерешенными в тех регионах, где СОНКО испытывают наиболее острую нехватку ресурсов.

**4. Разработана методика расчета интегрального показателя, основанная на анализе восьми ключевых показателей, отражающих уровень экономической и социальной эффективности функционирования субъектов некоммерческого сектора экономики (количество волонтеров на 1000 человек населения региона, долю СОНКО в ВРП, выработку персонала СОНКО, удельный вес их сотрудников в структуре рабочей силы, средний объем финансирования одной организации, разность доходов и расходов СОНКО, удельный вес пользователей услуг и помощи социально ориентированных НКО в структуре населения, а также усредненный показатель расходов на оказание услуг или помощи одному человеку), которая позволяет оценить относительную степень развития социально ориентированных некоммерческих организаций в разных регионах России.**

Для формирования чёткого представления об уровне асимметрии в развитии СОНКО различных регионов России разработана методика расчета интегрального показателя, отражающего относительную степень развития социально ориентированных некоммерческих организаций в территориальном разрезе. В рамках методики на основе комплекса из 8 индикативных показателей результативности функционирования региональных СОНКО формируется интегральная величина, которая в дальнейшем преобразуется в рейтинговую оценку. Комплекс показателей включает:

- численность волонтеров на 1 000 человек населения региона;
- вклад СОНКО в ВРП;
- выработка персонала СОНКО;
- удельный вес занятых в СОНКО в структуре рабочей силы региона;
- усредненный объем финансирования одной СОНКО;
- отношение разности доходов и расходов СОНКО к их числу;
- удельный вес получателей помощи и услуг СОНКО в структуре населения региона;
- средняя величина затрат на оказание помощи и услуг СОНКО одному человеку.

В целях группировки субъектов страны по степени развития СОНКО по каждому показателю осуществляется ранжирование в порядке возрастания, где наибольшему значению присваивается ранг 85, а наименьшему – 1. Ранги регионов по каждому из представленных показателей суммируются, затем полученное значение приводится к столбальной шкале. Формула конечного показателя К представлена ниже:

$$K = n/n_{\max} * 100 \quad (2)$$

где:

n – сумма рангов региона по имеющимся показателям;

$n_{\max}$  – максимально возможное значение суммы рангов.

Группировка регионов по уровню развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций осуществляется по шкале:

- ниже 30 баллов – крайне низкий уровень;
- от 30 до 45 баллов – низкий уровень;
- от 45 до 60 баллов – средний уровень;
- от 60 до 75 баллов – высокий уровень;
- выше 75 баллов – флагманский уровень.

Предлагаемая методика позволяет выделить как регионы-лидеры в части развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций, так и отстающие территории. Анализ значений частных показателей и сравнение их с таковыми у других регионов позволяет определить сильные и слабые стороны третичного сектора внутри конкретного субъекта Российской Федерации. В результате расчета вышеуказанных показателей осуществлено распределение регионов по уровням развития социально ориентированных некоммерческих организаций в 2018 году и 2023 году (рисунок 5).

Наиболее многочисленными как в 2018 году, так и в 2023 году были регионы, чей уровень развития СОНКО характеризуется как средний. В начале периода их число составляло 32, в его конце – 25. За ними следовали субъекты с высоким уровнем развития сектора, чье количество в 2023 году существенно возросло относительно 2018 года – с 17 до 24. При этом данное увеличение было обеспечено как «флагманскими» регионами, чье число сократилось с 6 до 4 (в меньшей степени), так и «среднячками» (в большей степени). Количество регионов, характеризующихся низким уровнем развития некоммерческого сектора, в 2018 году составляло 19, а в 2023 году – 20.

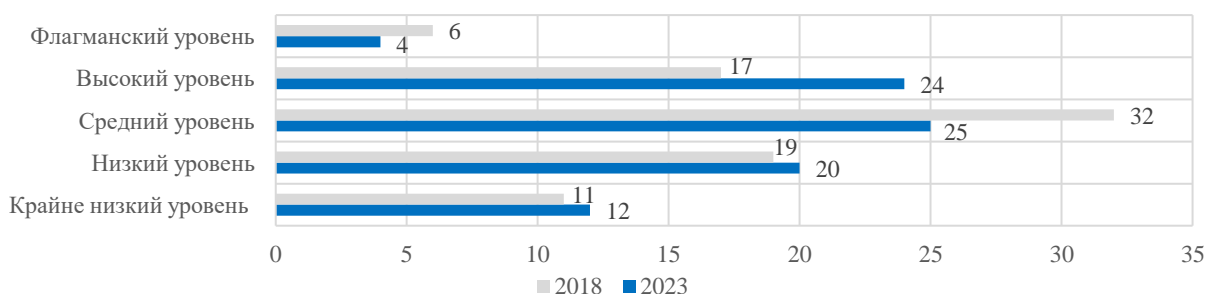


Рисунок 5 – Распределение субъектов Российской Федерации по уровням развития СОНКО в 2018 году и 2023 году

Источник: составлено автором

Следует отметить, что данная категория пополнилась регионами, прежде характеризовавшимися средним уровнем развития. Об этом свидетельствует возрастание показателя количества регионов с крайне низким уровнем развития СОНКО: в 2018 году их было 11, а в 2023 году – 12. Сокращение числа субъектов с флагманским уровнем развития СОНКО указывает на усиление отрыва оставшихся лидеров от других субъектов страны, что ведет к усилению асимметрии в уровне развития.

**5. Апробирована разработанная концептуальная модель с применением инструментария когнитивного моделирования, предполагающая централизацию ряда управленческих процессов социально ориентированных некоммерческих организаций, что позволит снизить нагрузку на государственный бюджет, повысит уровень вовлеченности граждан в волонтерское движение, стабилизирует финансовое положение СОНКО и обеспечит всесторонний контроль соблюдения действующего законодательства.**

Предлагаемая модель управления предполагает создание в каждом регионе Российской Федерации Регионального фонда обеспечения деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций (Фонд обеспечения). На приведенном ниже рисунке 6 представлена схема участия в деятельности данного субъекта представителей различных групп интересов.

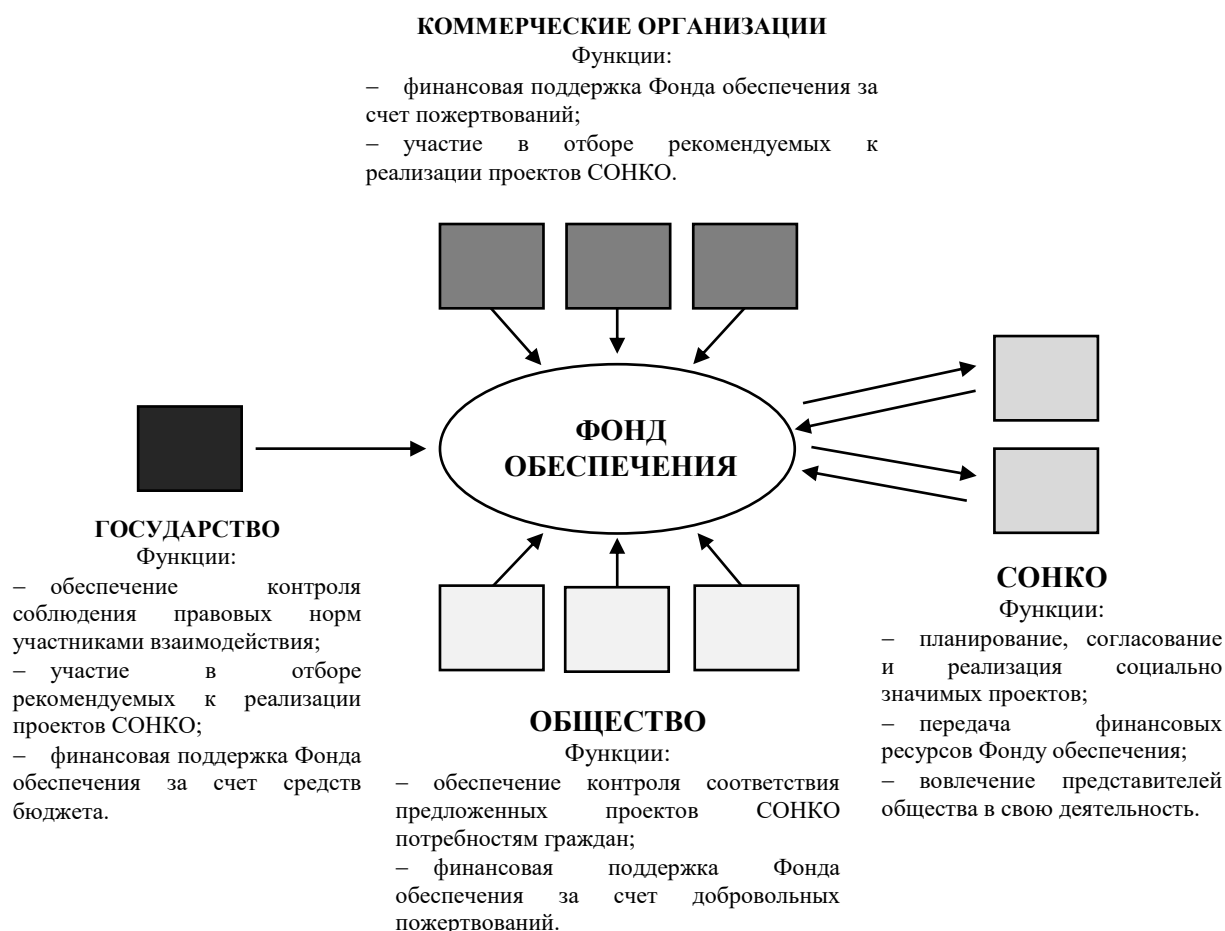


Рисунок 6 – Предполагаемая схема финансирования деятельности Фонда обеспечения

Источник: составлено автором

Среди групп интересов – представители гражданского общества, органов государственной власти и местного самоуправления, регионального бизнес-сообщества и непосредственно социально ориентированных НКО. Столь широкий круг субъектов, допущенных к руководству деятельностью Фонда обеспечения в составе Правления, призван обеспечить возможность беспристрастной и справедливой оценки предлагаемых к реализации проектов СОНКО с точки зрения их ожидаемого влияния на общество, и предотвратить возникновение конфликта интересов.

На первом этапе моделирования была проведена структуризация рассматриваемой предельной области, были выделены основные факторы, прямо либо косвенно влияющие на качество жизни населения и связанные с деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций. Перечень факторов включил качество жизни населения; долю населения, нуждающегося в услугах социально ориентированных некоммерческих организаций и охваченного ими; затраты социально ориентированных некоммерческих организаций; эффективность этих затрат; легитимность деятельности СОНКО; волонтерскую активность; активность фандрайзинга и объем привлекаемых средств населения и бизнеса; актуальность деятельности СОНКО; объем индивидуального и общественного блага, получаемых населением; эффективность сопровождения деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций; влияние общества, государства и бизнеса на их деятельность.

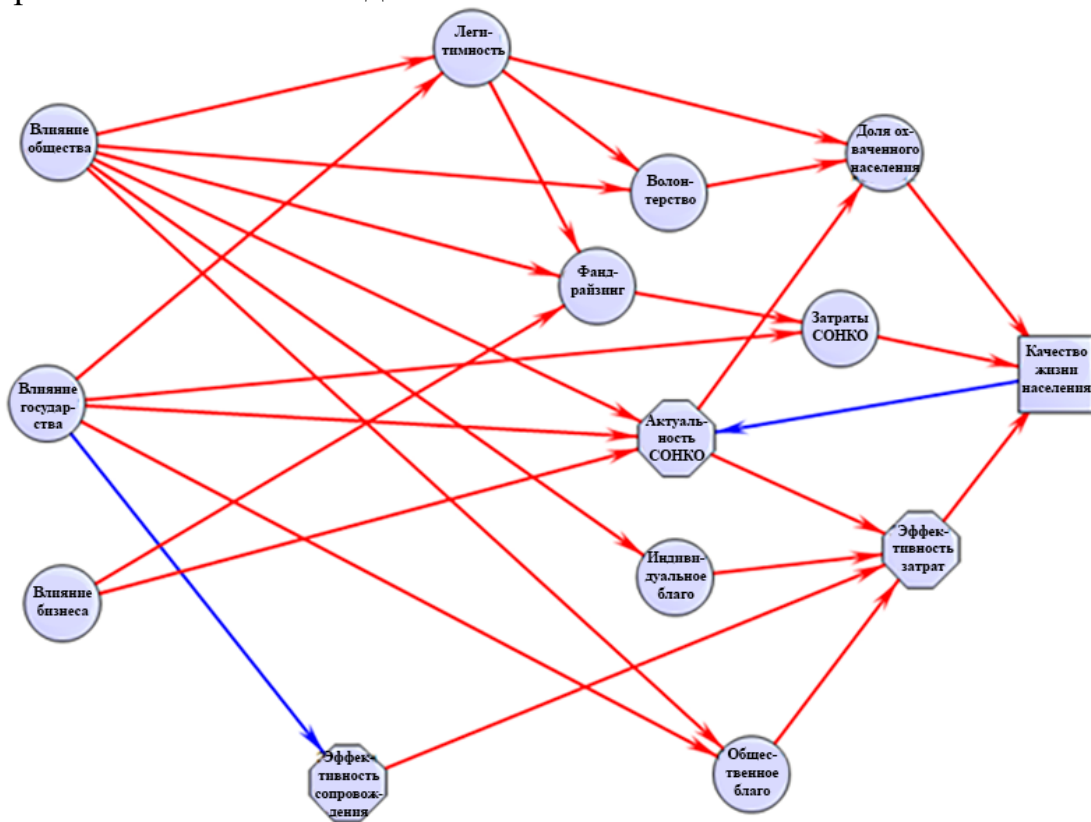


Рисунок 7 – Когнитивная карта, отражающая ситуацию с деятельностью СОНКО в регионе и ее влиянием на качество жизни населения

Источник: составлено автором

В целом, описанные связи между факторами образуют близкую к сетевой структуру, за исключением того, что повышение качества жизни снижает актуальность деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, что создает два балансирующих цикла. Построенная модель в виде ориентированного графа отражена на рисунке 7. На основании созданной модели был построен прогноз, учитывающий экспертные оценки текущих тенденций изучаемых факторов, а также отраженные в модели взаимосвязи. Результаты прогнозирования отражены на рисунках 8-13.

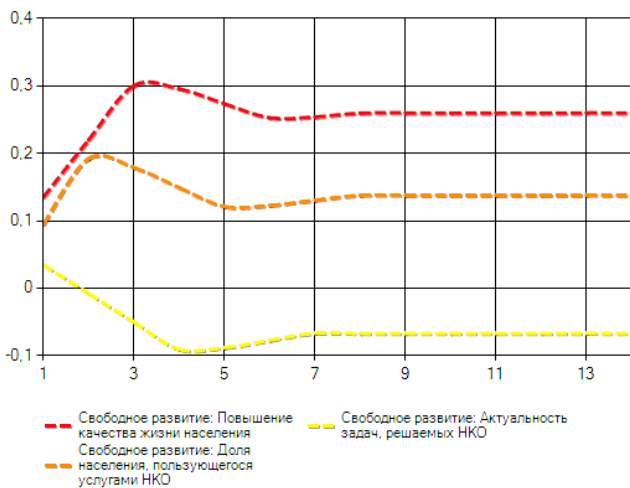


Рисунок 8 – Динамика изменения уровня качества жизни населения региона при развитии ситуации с сохранением текущих тенденций  
Источник: составлено автором

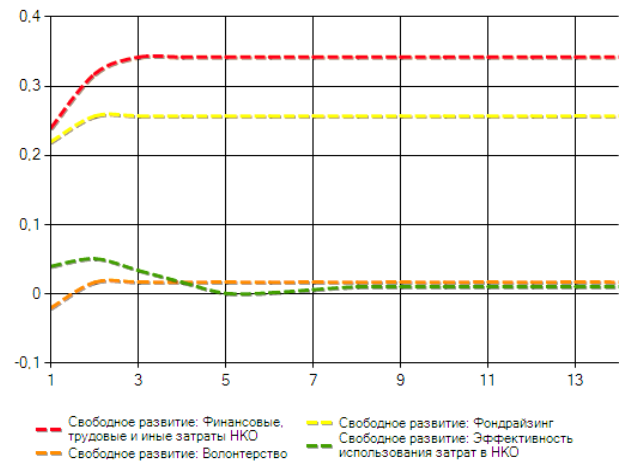


Рисунок 9 – Динамика изменения наблюдаемых факторов при развитии ситуации с сохранением текущих тенденций  
Источник: составлено автором

Опираясь на данные, представленные на рисунке 8, отметим, что в ближайшие годы при сохранении действующих государственных программ поддержки деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, а также социального развития в целом, ожидается акселерация роста качества жизни населения; при этом рост сопровождается колебаниями. В краткосрочном периоде прогнозируется рост удельного веса населения, пользующегося услугами СОНКО; при этом в дальнейшем не исключена возможность возникновения колебаний, и в долгосрочном периоде показатели прироста этого индикатора могут снизиться. Как представляется, во многом это будет связано с уменьшением актуальности задач, решаемых СОНКО, по мере достижения ими целей своей деятельности и решения текущих проблем. Такое снижение прогнозируется при условии сохранения текущих тенденций, отсутствия эффективных механизмов выявления новых проблем и обеспечения адаптации деятельности субъектов некоммерческого сектора к новым вызовам.

Созданная модель прогнозирует постепенное ускорение процесса привлечения ресурсов в сектор СОНКО (рисунок 9). При сохранении текущих тенденций в краткосрочном периоде будет обеспечен незначительный рост волонтерской активности населения, а также отчетливо выраженный рост

фандрайзинга и иных форм привлечения финансовых ресурсов. Это способно привести к росту затрат СОНКО, направленных на решение социальных задач.

Результаты создания Фонда обеспечения моделируются в виде управляющего импульса, умеренно усиливающего эффективность юридического, бухгалтерского и иных видов сопровождения деятельности СОНКО (за счет создания структур, оказывающих консалтинговые услуги и поддержку социально ориентированным НКО в юридических, финансовых и иных вопросах). Также моделируется управляющий импульс, умеренно увеличивающий актуальность задач, решаемых СОНКО, за счет внедрения элементов директивного управления. Наконец, моделируется третий управляющий импульс, увеличивающий эффективность использования ресурсов социально ориентированных некоммерческих организаций за счет оптимизации распределения ресурсов в рамках созданной структуры.

Прогнозируемые результаты совместного воздействия этих импульсов на качество жизни населения отражены на рисунке 10. Согласно ему прогнозируется, что осуществленные предложения ускорят рост качества жизни населения, при этом сами цели деятельности СОНКО будут достигаться быстрее. В рамках прогноза темпы роста качества жизни будут значительно колебаться, как минимум, в среднесрочном периоде. Однако, даже на максимальном спаде темпы развития при предложенном управляющем воздействии будут существенно выше, чем при сохранении текущих тенденций.

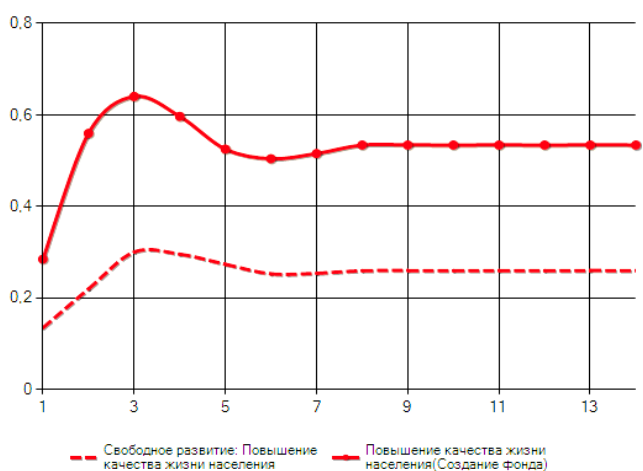


Рисунок 10 – Сравнительная динамика изменения качества жизни населения при создании Фонда обеспечения и в рамках модели свободного развития

Источник: составлено автором

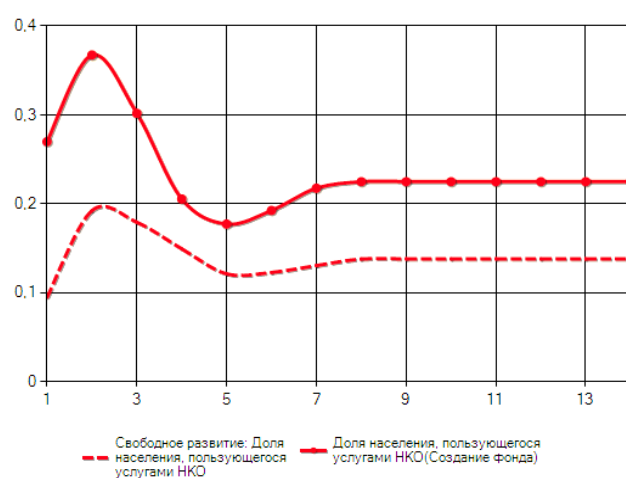


Рисунок 11 – Сравнительная динамика изменения доли населения, использующей услуги СОНКО, при создании Фонда обеспечения и в рамках модели свободного развития

Источник: составлено автором

Рассмотрим также вероятное влияние предлагаемых изменений на динамику доли населения, пользующегося услугами социально ориентированных некоммерческих организаций, графически интерпретированное на рисунке 11. Как видно, предлагаемые изменения

способствуют акселерации темпов роста доли населения, пользующегося услугами СОНКО.

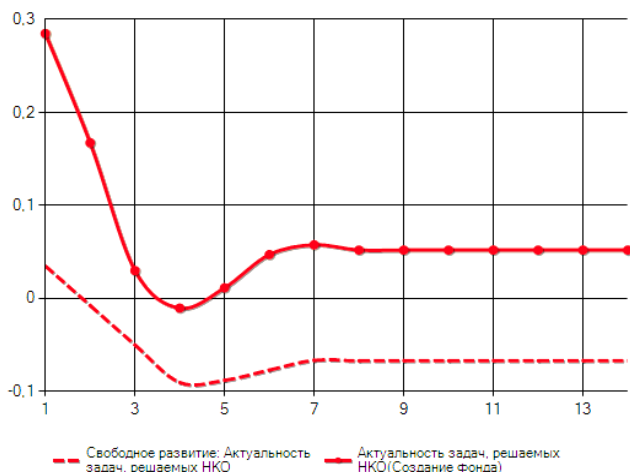


Рисунок 12 – Сравнительная динамика изменения оценки актуальности задач, решаемых СОНКО, при создании Фонда обеспечения и в рамках модели свободного развития  
Источник: составлено автором

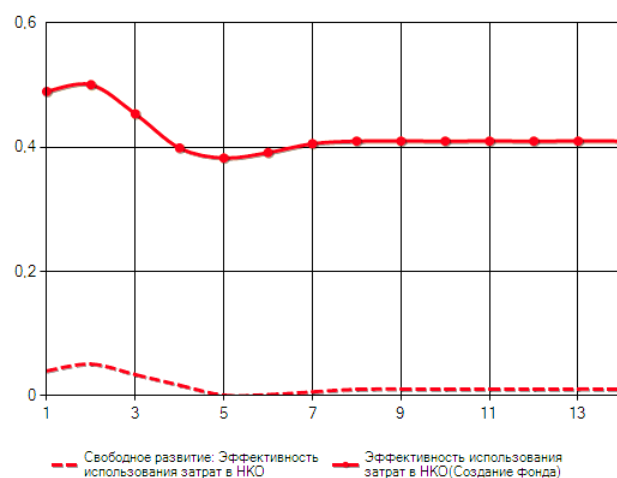


Рисунок 13 – Сравнительная динамика изменения эффективности использования затрат в СОНКО при создании Фонда обеспечения и в рамках модели свободного развития  
Источник: составлено автором

Значительный эффект от предлагаемых изменений связан с тем, что Фонд обеспечения может способствовать созданию механизмов, поддерживающих актуальность задач, решаемых социально ориентированными некоммерческими организациями. На рисунке 12 показано, что хотя и при создании Фонда обеспечения прогнозируется снижение актуальности решаемых задач, оно будет значительно ниже, чем при свободном развитии. Также в рамках моделирования получены результаты, позволяющие предположить, что эффективность использования затрат в СОНКО при реализации предлагаемых изменений (рисунок 13) будет выше, чем при свободном развитии. Таким образом, полученные результаты позволяют предположить, что предлагаемые изменения существенно увеличат эффективность деятельности СОНКО.

## ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Диссертационное исследование посвящено развитию механизмов управления социально ориентированными некоммерческими организациями в рамках стратегии цифровизации в условиях глобального экономического кризиса. Наиболее важные результаты работы заключаются в ряде нижеследующих положений.

1) В результате анализа выявлено фундаментальное различие между управлением в коммерческом и некоммерческом секторах экономики, проистекающее из разности их целей. В то время как коммерческие структуры стремятся к максимизации прибыли, целеполагание СОНКО сфокусировано на достижении социально значимых результатов. Данное обстоятельство является

основной причиной системных трудностей, возникающих у СОНКО в процессе привлечения финансовых, материальных и человеческих ресурсов.

2) Выявлено 5 институциональных уровней управления деятельностью СОНКО с указанием субъектов, объектов и целей управления на каждом из них. Обоснована необходимость развития межсекторного взаимодействия для максимизации эффективности деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций.

3) Определено, что в последнее десятилетие в России реализовывалась государственная программа поддержки СОНКО, включающая различные инструменты оказания помощи и поддержки; несмотря на это, общее количество осуществляющих деятельность СОНКО снизилось. Исследование показало, что развитие социально ориентированных некоммерческих организаций в разных регионах страны характеризуется неоднородностью.

4) Для анализа уровня развития социально ориентированных некоммерческих организаций использована оригинальная методика расчета рейтингового показателя на основе восьми индикаторов. Выявлено, что Центральный федеральный округ лидирует по большинству показателей, а другие территории демонстрируют значительно меньшие результаты.

5) Предложена новая модель управления социально ориентированными некоммерческими организациями, предполагающая централизацию осуществления отдельных управленческих функций путем создания в регионах России Фондов обеспечения деятельности СОНКО. Ожидаемая эффективность предлагаемой модели оценена при помощи когнитивного моделирования.

#### **ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ АВТОРОМ БЫЛИ ОПУБЛИКОВАНЫ СЛЕДУЮЩИЕ РАБОТЫ:**

##### **Публикации в научных изданиях, индексируемых в международных базах данных Scopus, Web of Science:**

1. **Dmitriev, A. S.** The financial activities of non-profit organizations at the regional level in the context of digitalization of the sectoral economy / A. I. Chunakov, S. P. Sazonov, **A. S. Dmitriev** // Proceedings of the International Scientific and Practical Conference on Digital Economy (ISCDE 2019) (Chelyabinsk, Russia, November 7-8, 2019) / Institute of Digital Economics (Yekaterinburg). – [Atlantis Press], 2019. – P. 22-26 (Web of Science) (0,45 п.л., авт. 0,3 п.л.).

2. **Dmitriev, A. S.** Financing of Sports and Physical Education Organizations in the Volgograd Region / **A. S. Dmitriev**, I. A. Eroshenko, Yu. Ya. Nizovtseva, V. V. Groshev // Proceedings of the International Conference on Economics, Management and Technologies 2020 (ICEMT 2020) (Yalta, Russia, May 19-21, 2020) / ed. by S. Roshchupkin; Sevastopol State University (Russia). – [Publisher: Atlantis Press], 2020. – P. 57-60 (Web of Science) (0,45 п.л., авт. 0,35 п.л.).

3. **Dmitriev, A. S.** The Functioning of Regional and Municipal Non-profit Organizations: Practice, Trends, and Prospects / S. P. Sazonov, **A. S. Dmitriev**, A. I. Chunakov // Industry Competitiveness: Digitalization, Management, and Integration: Proceedings of the International Scientific and Practical Forum «Industry. Science. Competence. Integration» (ISCI) (Moscow, Russia, November 28, 2019) / ed. by Aleksei V. Bogoviz, Yulia V. Ragulina; RUDN University. – Cham (Switzerland): Springer Nature Switzerland AG, 2020. – Vol. 1. – P. 771-779 (Scopus) (0,85 п.л., авт. 0,55 п.л.).

4. **Dmitriev, A. S.** Key Indicators of Development Of Civil-Society Institutions In Russia / **A. S. Dmitriev**, I. A. Eroshenko, Yu. Ya. Nizovtseva, E. V. Nikolaev, A. A. Dolgov, I. S. Tamarov // ISCKMC 2020: International Scientific Congress «Knowledge, Man and Civilization» (Russian Federation, Chechen Republic, 22 - 25 October, 2020) / ed. by D. K.- S. Bataev; Complex Scientific Research Institute

named after H. I. Ibragimov of the Russian Academy of Sciences. – European Publisher, 2021. – P. 2002-2008 (Web of Science) (0,75 п.л., авт. 0,6 п.л.).

### **Публикации в научных изданиях из перечня ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, определяемого ВАК при Минобрнауки России:**

5. **Дмитриев, А. С.** Некоммерческие организации в Волгоградской области: современные реалии и пути развития / **А. С. Дмитриев** // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика (К1). – 2020. – Т. 22, № 4. – С. 62-73. – DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2020.4.6 (0,75 п.л.).

6. **Дмитриев, А. С.** О финансировании социально ориентированных некоммерческих организаций в Волгоградской области / **А. С. Дмитриев** // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика (К1). – 2020. – № 5. – С. 134-147. – DOI: 10.24411/2071-6435-2020-10049 (0,975 п.л.).

7. **Дмитриев, А. С.** Поливалентность категории «гражданское общество»: институциональные аспекты / **А. С. Дмитриев** // Теоретическая экономика (К2). – 2021. – № 5(77). – С. 23-26 (0,25 п.л.).

8. **Дмитриев, А. С.** Состояние некоммерческого сектора экономики в Южном федеральном округе / **А. С. Дмитриев, Н. В. Савельев** // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика (К1). – 2021. – № 3. – С. 45-60. – DOI: 10.24412/2071-6435-2021-3-46-61 (1,05 п.л., авт. 0,95 п.л.).

9. **Дмитриев, А. С.** Эволюция некоммерческого сектора и его современное место в экономике Волгоградской области / **А. С. Дмитриев, С. В. Землянская** // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление (К2). – 2021. – Т. 7, № 2. – С. 25-34 (0,66 п.л., авт. 0,5 п.л.).

10. **Дмитриев, А. С.** О возможностях совершенствования управления социально ориентированными некоммерческими организациями (на примере Волгоградской области) / **И. А. Морозова, А. С. Дмитриев** // Экономика. Информатика (К2). – 2023. – Т. 50, № 3. – С. 586-596. – DOI: 10.52575/2687-0932-2023-50-3-586-596 (0,68 п.л., авт. 0,53 п.л.).

11. **Дмитриев, А. С.** О развитии управления сектором социально ориентированных некоммерческих организаций в условиях трансформации социальной политики / **И. А. Морозова, А. С. Дмитриев** // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление (К2). – 2023. – Т. 9, № 3. – С. 68–73 (0,47 п.л., авт. 0,37 п.л.).

12. **Дмитриев, А. С.** О формировании четырехсторонней модели обеспечения функционирования социально ориентированных некоммерческих организаций / **И. А. Морозова, А. С. Дмитриев** // Теоретическая экономика (К2). – 2023. – № 5(101). – С. 89-97 (0,6 п.л., авт. 0,45 п.л.).

13. **Дмитриев, А. С.** Оптимизация управления обеспечением социально ориентированных некоммерческих организаций в России / **И. А. Морозова, А. С. Дмитриев** // Общество и экономика (К1). – 2023. – № 7. – С. 47-55. – DOI: 10.31857/S020736760026573-9 (0,65 п.л., авт. 0,5 п.л.).

14. **Дмитриев, А. С.** Оптимизация кадровой работы некоммерческих организаций как условие обеспечения их конкурентоспособности / **И. А. Морозова, А. С. Дмитриев** // Современная конкуренция (К1). – 2024. – Т. 18, № 2(98). – С. 27-38. – DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-2-27-38 (0,85 п.л., авт. 0,65 п.л.).

15. **Дмитриев, А. С.** Оптимизация управления СОНКО как условие развития социальной сферы / **А. С. Дмитриев, А. А. Орлов** // Теоретическая экономика (К2). – 2024. – № 7(115). – С. 94-101. – DOI: 10.52957/2221-3260-2024-7-94-103 (0,44 п.л., авт. 0,4 п.л.).

16. **Дмитриев, А. С.** Об эффективности управления волонтерской активностью социально ориентированных некоммерческих организаций в регионах России / **И. А. Морозова, А. С. Дмитриев** // Общество и экономика (К1). – 2025. – № 4. – С. 54-63. – DOI: 10.31857/S0207367625040046 (0,56 п.л., авт. 0,4 п.л.).

### **Монографии:**

17. Механизм финансирования региональных некоммерческих организаций в современных условиях: теория, методология и практика: монография / **Е. Е. Харламова, С. П. Сазонов, А. А. Полянская, А. С. Дмитриев, А. И. Чунаков**; науч. ред.: **Е. Е. Харламова**; ФГБОУ ВО ВолгГТУ. – Курск, 2020. – 143 с. (8,065 п.л., авт. 3,225 п.л.).

**Публикации в других научных изданиях:**

18. **Дмитриев, А. С.** Институты гражданского общества в России: социально-экономические проблемы и пути развития / **А. С. Дмитриев, С. П. Сазонов** // Социально-экономические и финансовые аспекты развития Российской Федерации и её регионов в современных условиях: материалы I всероссийской научно-практической конференции, Грозный, 23 апреля 2020 года. – Грозный: Чеченский государственный университет, 2020. – С. 231-236 (0,31 п.л., авт. 0,25 п.л.).

19. **Дмитриев, А. С.** Исследование бюджетного финансирования некоммерческих организаций в Волгоградской области / **А. С. Дмитриев, А. М. Сташ, А. С. Книппель** // Новая парадигма развития экономических систем в условиях цифровизации: теория, методология, управление: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Краснодар, 13–14 февраля 2020 года / Кубанский государственный технологический университет, Институт экономики, управления и бизнеса. – Краснодар: Кубанский государственный технологический университет, 2020. – С. 138-145 (0,5 п.л., авт. 0,4 п.л.).

20. **Дмитриев, А. С.** Проблемы трансплантации институтов гражданского общества / **А.С. Дмитриев, А. С. Книппель, А. В. Евстратов** // Молодежь и экономика: новые взгляды и решения: Межвузовский сборник научных трудов по итогам XX (III) Национальной науч.-практ. конференции молодых ученых, проводимой в рамках 57-й ежегодной науч.-практ. конференции Волгоградского государственного технического университета, Волгоград, 04 февраля 2020 года / Под редакцией Л.С. Шаховской. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2020. – С. 65-69 (0,25 п.л., авт. 0,2 п.л.).

21. **Дмитриев, А. С.** О развитии подходов к управлению социально ориентированными некоммерческими организациями (на примере Волгоградской области) / **А. С. Дмитриев, А.А. Орлов** // Управление экономикой, системами, процессами: сб. ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. (г. Пенза, 20-21 октября 2023 г.) / Самарский университет гос. управления «Международный институт рынка», Самарский национальный исследовательский университет им. акад. С. П. Королева, Межотраслевой научно-информационный центр Пензенского гос. аграрного университета (МНИЦ ПГАУ). – Пенза, 2023. – С. 182-186 (0,25 п.л., авт. 0,2 п.л.).

22. **Дмитриев, А. С.** О динамике эффективности деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций / **А. С. Дмитриев** // Инновационные тенденции развития современной экономики предприятий и организаций: сб. науч. тр. I Междунар. науч.-практ. конф. (г. Симферополь, 11 ноября 2024 г.) / науч. ред. С. П. Кирильчук; КФУ им. В. И. Вернадского. – Симферополь, 2024. – С. 69-72 (0,18 п.л.).

23. **Дмитриев, А. С.** О динамике волонтерской активности некоммерческих организаций Волгоградской области / **А. С. Дмитриев** // Молодежь и экономика: новые взгляды и решения: межвузовский сборник научных трудов по итогам XXVIII Всероссийской (VIII Национальной) научно-практической конференции молодых ученых, проводимой в рамках 62-й ежегодной научно-практической конференции Волгоградского государственного технического университета, Волгоград, 05 февраля 2025 года. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2025. – С. 47-49. (0,15 п.л.).