

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по стратегическому развитию,  
науке и инновациям

федерального государственного  
автономного образовательного учреждения  
высшего образования «Белгородский  
государственный национальный  
исследовательский университет»

Е.В. Скрипникова/  
«» 2026 г.

### ОТЗЫВ

ведущей организации – федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет» на диссертацию Дмитриева Алексея Сергеевича на тему: «Развитие механизмов управления социально ориентированными некоммерческими организациями в рамках стратегии цифровизации в условиях глобального экономического кризиса», представленную в диссертационный совет 24.2.282.09 на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 Менеджмент

#### **Актуальность темы исследования**

В условиях макроэкономической турбулентности, усугубленной масштабными кризисными явлениями социально-экономического и геополитического характера, возрастает значимость институтов, способных обеспечить устойчивость социальной сферы. Социально ориентированные некоммерческие организации (СОНКО) выступают ключевым звеном в решении общественно значимых задач, в том числе оказании населению социальных услуг, защите уязвимых категорий граждан, формировании институтов гражданского общества. Однако, текущая экономическая ситуация, характеризующаяся сокращением возможностей расходования бюджетных средств на социальные нужды, а также активизацией импортозамещения не только в промышленности, но и в социальных технологиях, требует пересмотра подходов к управлению некоммерческим сектором.

Остроту обозначенной проблеме придает и активное внедрение цифровых технологий во все сферы общественной жизнедеятельности. Цифровизация государственного управления и бизнес-процессов создает как новые возможности для повышения эффективности работы СОНКО (в части упрощения процедур подготовки и предоставления отчетности, краудфандинга, привлечения волонтеров), так и вызовы, связанные с необходимостью адаптации управленческих механизмов к изменчивой среде. В этой связи разработка рекомендаций по развитию механизмов управления социально ориентированными НКО в контексте цифровой трансформации приобретает особую актуальность.

В Российской Федерации в последнее десятилетие сформировалась разветвленная инфраструктура поддержки СОНКО. В числе прочего, введены налоговые льготы для отдельных категорий организаций, проработаны механизмы грантового финансирования (оператором которого выступает Фонд президентских грантов). Несмотря на это, как справедливо отмечает автор, количество действующих СОНКО и численность их сотрудников демонстрируют нисходящую динамику. Более того, наблюдается значительная асимметрия в уровне развития некоммерческого сектора между регионами, что свидетельствует о недостаточной эффективности существующей модели управления. Существующие проблемы продолжают сдерживать потенциал субъектов некоммерческого сектора экономики. Для их решения требуется формирование целостной системы управления, адекватной современным условиям.

Несмотря на наличие ряда исследований в области функционирования субъектов некоммерческого сектора, вопросы комплексной оптимизации управления СОНКО с учетом факторов цифровизации и кризисных явлений в экономике остаются недостаточно разработанными. Существующие научные работы часто фокусируются либо на макроэкономической роли СОНКО, либо на микроуровне менеджмента отдельных организаций, оставляя без должного внимания многоуровневую систему отношений СОНКО с государством,

обществом и бизнесом. Необходимость восполнения этого теоретического пробела, а также потребность в выработке практических механизмов, способных нивелировать усиливающуюся региональную дифференциацию и повысить вклад некоммерческого сектора в социально-экономическое развитие страны, определяет актуальность диссертационного исследования, его цель, задачи и внутреннюю логику.

### **Степень обоснованности научных положений, выводов и практических рекомендаций, содержащихся в диссертации**

В диссертационной работе сформулированы ключевые научные положения и выводы исследования, представлены практические предложения и рекомендации, обоснованные с точки зрения теории и подтвержденные эмпирическими данными. Выносимые на защиту результаты исследования являются достоверными. Предложенные автором концептуальная модель управления СОНКО, методика расчета интегрального показателя оценки эффективности их деятельности, а также рекомендации по созданию Региональных фондов обеспечения деятельности СОНКО разработаны лично автором, апробированы и могут быть использованы на практике.

Структура диссертации последовательно развивает выбранную тему, демонстрируя способность автора к постановке и решению научно-исследовательских задач в области управления некоммерческими организациями. Автором выделены в структуре работы введение, три главы, включающие 9 параграфов, заключение, список использованных источников из 169 наименований, 10 приложений.

Во **введении** (с. 4-14) автор аргументированно обосновал актуальность, охарактеризовал уровень научной разработанности исследуемой проблемы, сформулировал цель и задачи, определил объект и предмет исследования, а также представил положения, выносимые на защиту и обладающие научной новизной.

В **первой главе** «Теоретико-методические основы управления социально ориентированными некоммерческими организациями» автором

исследован исторический процесс развития некоммерческой деятельности (с. 15-27), дана характеристика СОНКО как объектов управления (с. 28-50), выявлены отличительные особенности процесса управления ими в условиях развития межсекторного взаимодействия (с. 51-64), а также обоснован многоуровневый подход к исследованию управления СОНКО с выделением мега-, макро-, мезо-, микро- и наноуровней.

Во **второй главе** «Анализ эффективности существующей модели управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций в России» соискателем систематизированы результаты количественного и качественного анализа ключевых тенденций развития некоммерческого сектора экономики (с. 65-91), проведена оценка эффективности их деятельности (с. 92-124), а также осуществлена рейтинговая оценка регионов России по уровню эффективности управления работой СОНКО (с. 124-134). В результате анализа динамики 8 индикативных показателей автором подтверждена существенная асимметрия в развитии сектора в региональном разрезе, выявлены лидирующие и отстающие регионы.

В **третьей главе** «Моделирование современной системы управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций в условиях глобального экономического и геополитического кризисов» автором проведена оценка соответствия существующей модели современным потребностям общества (с. 135-143), разработаны концептуальные основы новой модели управления, предполагающей создание Региональных фондов обеспечения деятельности СОНКО (с. 143-157), а также оценен уровень ожидаемой эффективности предложенной модели с использованием инструментов когнитивного моделирования (с. 157-174).

В **заключении** (с. 175-178) сформулированы основные результаты диссертационного исследования, которые свидетельствуют о достижении поставленной цели и решении задач, демонстрируют глубину проведенной

научной работы и возможность практического применения авторских разработок.

Основными аргументами, подтверждающими обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций диссертационного исследования, являются:

1) использование системного подхода к анализу исследуемых явлений в сочетании с общенаучными и специальными методами (в том числе когнитивное моделирование, статистический анализ, метод рейтинговых оценок);

2) глубокий анализ теоретических основ предмета исследования, законодательных и иных нормативно-правовых актов Российской Федерации в области регулирования деятельности некоммерческих организаций, стратегических документов, государственных программ поддержки СОНКО, научно-исследовательских работ, посвященных различным аспектам функционирования субъектов некоммерческого сектора;

3) исходный материал для анализа представлен официальными статистическими данными Федеральной службы государственной статистики, отраслевых министерств и ведомств, волонтерской платформы [Dobro.ru](http://Dobro.ru), Фонда президентских грантов, и свидетельствует о достоверности полученных автором результатов;

4) апробация полученных результатов проведена на международных и всероссийских научно-практических конференциях и конгрессах, а также в форме публикации результатов исследования в авторитетных научных изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России и индексирующихся в международной системе научного цитирования Scopus.

**Достоверность и научная новизна основных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации**

Достоверность и научная новизна научных положений, выводов и рекомендаций диссертационной работы Дмитриева А.С. определяется использованием общенаучных методов исследования (анализ и синтез,

индукция и дедукция, сравнение), специальных экономико-статистических методов (в т.ч. метод рейтинговых оценок и индексный метод), а также применением инструментов когнитивного моделирования для прогнозирования динамики исследуемых процессов. Высокий уровень достоверности обеспечивается анализом многочисленных трудов отечественных и зарубежных ученых, посвященных проблематике диссертации, а также задействованием обширной информационной базы. Развитый методологический аппарат исследования, полнота анализа теоретических и практических разработок также свидетельствуют о достоверности и научности сформулированных автором выводов и рекомендаций.

Таким образом, степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций оценивается как высокая. Заявленные цели исследования достигнуты, выдвинутые практические рекомендации обоснованы и могут быть рекомендованы к внедрению.

Научная новизна диссертационной работы состоит в следующем:

– в результате анализа исторических предпосылок становления российского некоммерческого сектора выявлены ключевые особенности управления его субъектами, проистекающие из ограниченности возможностей НКО в части привлечения ресурсов (с. 15-27);

– определено, что управление социально ориентированными некоммерческими организациями можно охарактеризовать как особый вид управленческой деятельности, представляющий собой детерминированный, многоуровневый социально-экономический процесс, осуществляемый различными субъектами социально-экономической жизни страны, и направленный на повышение эффективности функционирования СОНКО в границах осуществляемых ими видов деятельности (с. 51-58);

– проведена оценка динамики уровня асимметрии в распределении различных ресурсов между социально ориентированными некоммерческими организациями субъектов Российской Федерации с помощью кривых Лоренца

и индекса Джини, отражающая степень соответствия реализуемых СОНКО мер социальной поддержки потребностям населения конкретных территорий (с. 86-91);

– разработана методика расчета интегрального показателя, основанная на анализе восьми ключевых показателей уровня экономической и социальной эффективности деятельности субъектов некоммерческого сектора экономики, которая позволяет оценить относительную степень развития СОНКО в разных регионах России (с. 92-97);

– предложенная концептуальная модель управления СОНКО, предполагающая централизацию комплекса управленческих процессов и потенциально позволяющая снизить нагрузку на государственный бюджет, повысить уровень вовлеченности граждан в волонтерское движение и отчасти стабилизировать финансовое положение СОНКО, апробирована с применением инструментария когнитивного моделирования (с. 146-152, 166-174).

### **Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования**

Теоретическая значимость диссертационного исследования Дмитриева А.С. выражается в том, что результаты работы развивают теорию менеджмента в контексте функционирования некоммерческого сектора экономики, формируют теоретико-методологические основы системы управления социально ориентированными организациями в современных условиях. Научное исследование рассмотренных в диссертации вопросов позволяет открыть новые направления для теоретических и прикладных исследований деятельности СОНКО. Автором систематизированы и детально охарактеризованы пять институциональных уровней управления СОНКО, отражающих специфику воздействия на их деятельность различных управляющих субъектов. Это углубляет теоретические представления о многосубъектности управления в рассматриваемой сфере. Предложенная автором модель управления, предполагающая взаимодействие государства,

бизнеса и общества в контексте развития СОНКО, также вносит вклад в развитие теории государственно-частного партнёрства.

Практическая значимость проведенного в диссертации исследования заключается в возможностях применения его положений при разработке мер по повышению эффективности деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, выявлению сильных и слабых сторон их функционирования, определению перспективных направлений социальной работы. Разработанная методика расчета интегрального показателя позволяет проводить рейтинговую оценку состояния СОНКО на уровне федеральных округов и субъектов Российской Федерации по комплексу показателей, что может использоваться органами государственной власти для мониторинга и сравнительного анализа развития некоммерческого сектора в регионах. Практическая ценность результатов диссертационного исследования также состоит в возможности использования его основных положений органами государственной власти и местного самоуправления в рамках разработки единой стратегии поддержки СОНКО, а также самими некоммерческими организациями для повышения эффективности управления и оптимизации ресурсного обеспечения. Концепция создания Региональных фондов обеспечения деятельности СОНКО может служить основой для совершенствования инфраструктуры поддержки «третьего сектора» и выстраивания конструктивного диалога между обществом, государством и бизнесом.

#### **Замечания и дискуссионные вопросы по диссертационной работе**

В целом положительно оценивая диссертацию Дмитриева А.С., следует выделить ряд дискуссионных вопросов и замечаний, не снижающих теоретическую и научно-практическую ценность работы, но при этом требующих уточнения авторской позиции.

На стр. 15-27 автор подробно рассматривает исторический процесс становления некоммерческой деятельности, на стр. 54-58 выделяет институциональные уровни управления СОНКО. При этом недостаточно

полно раскрывается специфика влияния цифровизации на трансформацию управленческих процессов на каждом из этих уровней. Поскольку тема работы непосредственно связана со «стратегией цифровизации», хотелось бы увидеть более детальный анализ того, как именно цифровые технологии изменяют характер взаимодействия между субъектами и объектом управления.

На стр. 92-97 автор предлагает оригинальную методику расчета интегрального показателя развития СОНКО на основе восьми индикаторов. Выбор показателей в целом обоснован, однако вызывает вопрос, почему в методику не включены показатели, характеризующие непосредственно цифровую активность субъектов некоммерческого сектора (например, наличие сайта, степень использования цифровых инструментов для фандрайзинга и др.). Учет таких индикаторов позволил бы более полно отразить заявленную в теме роль цифровизации в управлении.

На стр. 145-157 автор предлагает создание Региональных фондов обеспечения деятельности СОНКО, выступающих центральным элементом новой модели управления. Дискуссионным является вопрос о возможных рисках такой централизации. Не приведет ли передача значительной части управленческих и финансовых функций Фонду к снижению инициативности самих СОНКО, росту бюрократизации и, как следствие, к замедлению реакции на локальные социальные запросы? Какие механизмы, помимо участия общественного совета в Правлении Фонда, автор предлагает для сохранения гибкости и автономии организаций?

В результате когнитивного моделирования (стр. 158-174) автором сформулирован прогноз динамики показателей при внедрении предлагаемой модели. Однако описание методики когнитивного моделирования и, в частности, процедуры подбора весовых коэффициентов влияния факторов друг на друга, представлено достаточно кратко. Не совсем понятно, на каких основаниях задавались параметры модели.

Разные типы некоммерческих организаций (благотворительные фонды, ресурсные центры, спортивные клубы, поисковые отряды и т.д.) требуют

различных подходов к управлению и поддержке. В качестве рекомендации для будущих исследований можно было бы отразить отраслевую специфику управления СОНКО и оценить, насколько предложенная универсальная модель применима к организациям, осуществляющим различные виды социально ориентированной деятельности.

**Заключение о соответствии диссертации нормативным критериям, установленным Положением о присуждении учёных степеней**

Диссертационная работа Дмитриева Алексея Сергеевича на тему «Развитие механизмов управления социально ориентированными некоммерческими организациями в рамках стратегии цифровизации в условиях глобального экономического кризиса» является завершённым, научно обоснованным исследованием, результаты которого способствуют решению актуальной научно-практической проблемы, имеющей высокую значимость для развития некоммерческого сектора экономики и обеспечения эффективного функционирования социальной сферы государства.

Диссертационная работа соответствует Паспорту научных специальностей ВАК при Минобрнауки России по специальности 5.2.6. Менеджмент:

– 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.

Автореферат соответствует содержанию диссертации. Публикации автора диссертации достаточно полно отражают научные и практические результаты проведенного им исследования.

Таким образом, диссертация Дмитриева Алексея Сергеевича «Развитие механизмов управления социально ориентированными некоммерческими

организациями в рамках стратегии цифровизации в условиях глобального экономического кризиса» является завершенным, оригинальным научно-квалификационным исследованием, в котором изложены авторские научно обоснованные разработки, имеющие ценность с позиции теории и практики управления социально ориентированными некоммерческими организациями. Работа полностью соответствует требованиям пп. 9-14 «Положения о присуждении ученых степеней», утвержденного Постановлением Правительства РФ от 24.09.2013 г. № 842 (в действующей редакции), а ее автор, Дмитриев Алексей Сергеевич, заслуживает присуждения ему ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. Менеджмент.

Отзыв подготовлен Герасименко Ольгой Александровной, заведующей кафедрой менеджмента и маркетинга Белгородского государственного национального исследовательского университета, доктором экономических наук, доцентом.

Отзыв обсужден на заседании кафедры менеджмента и маркетинга института экономики и управления ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет», протокол № 10 от 01.04.2026 г.

Заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга Белгородского государственного национального исследовательского университета, доктор экономических наук, доцент

(диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по научной специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг))

Сведения о ведущей организации:

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет»

Почтовый адрес: Россия, 308015, г. Белгород, ул. Победы, 85

Телефон: +7 (4722) 30-12-97

E-mail: [gerasimenko@bsuedu.ru](mailto:gerasimenko@bsuedu.ru)

« 11 » ЛИСТОВ	Вх. № <u>0.14-65-42</u> « 14 » 04 2026 г. ВолгГТУ
------------------	---

Герасименко Ольга Александровна



личную подпись удостоверяю Специалист отдела кадрового обеспечения Управления организационного и кадрового обеспечения	Герасименко О. А. Ильин Владимир Иванович « 02 » апреля 2026 г.
--	---

С отзывом ознакомлен  
Дмитриев А. С.  
21.04.2026 г.