На правах рукописи

Окороков Алексей Владимирович

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОБЩЕСТВЕННЫХ СОЮЗАХ

Специальность: 5.2.6 – Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва - 2026

Диссертационная работа выполнена на кафедре маркетинга и брендинга факультета маркетинга и рекламы Института социально-экономических наук федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный гуманитарный университет» (ФГАОУ ВО «РГГУ»)

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Вертакова Юлия Владимировна

Официальные оппоненты: **Урасова Анна Александровна**,
доктор экономических наук, профессор,
директор Пермского филиала Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института экономики Уральского отделения Российской академии наук

Ананченкова Полина Игоревна,
кандидат экономических наук,
кандидат социологических наук, доцент,
заведующая кафедрой экономики и социологии здравоохранения Федерального государственного бюджетного научного учреждения «Национальный научно-исследовательский институт общественного здоровья имени Н.А. Семашко»

Ведущая организация: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования **«Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»**

Защита диссертации состоится «21» января 2027г. в 15-00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.366.11, созданного на базе ФГАОУ ВО «РГГУ» по адресу: 125047,г. Москва, Миусская пл., д. 6., стр. 6.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГАОУ ВО «РГГУ» по адресу: 125047,г. Москва, Миусская пл., д. 6., стр. 6 и на сайте ФГАУ ВО «РГГУ»:

https://www.rsuh.ru/dissovet/24-2-366-11-po-ekonomicheskim-naukam/okorokov-aleksey-vladimirovich.php

Автореферат разослан «___» _____ 2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
доктор экономических наук  И.Ю. Ильина

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования определяется возрастающей ролью человеческих ресурсов в экономике и в процессах трансформации институтов гражданского общества. Диссертация посвящена развитию человеческих ресурсов в некоммерческом секторе экономики как в сфере ускоренных институциональных изменений, характеризующейся расширением проектно-программных и грантовых форм деятельности, ростом межсекторных и сетевых взаимодействий, а также усложнением механизмов вовлечения и воспроизводства человеческого и социального капитала, что в совокупности оказывает влияние на результаты общественно значимой деятельности.

Важность развития некоммерческого сектора неоднократно подчеркивалась на высшем государственном уровне. Президент Российской Федерации В.В. Путин утверждает: «Некоммерческий сектор сегодня – значимый, во многом незаменимый участник социальной политики государства. Так, с момента создания Фонда президентских грантов в 2017 году более 22 тысяч некоммерческих организаций получили поддержку и реализовали социально значимые проекты на сумму свыше 176 миллиардов рублей»[1]. Это институционально закрепляет особую роль человеческих ресурсов некоммерческого сектора экономики в решении стратегических задач развития Российской Федерации и актуализирует соответствующую проблематику исследований.

Актуальность исследования определяется рядом факторов. В первую очередь, необходимо указать на изменение соотношения вклада государства, бизнеса и некоммерческих организаций в достижение общественных и экономических результатов. Современная структура экономики не исчерпывается бизнесом и государственными организациями, поскольку значительный объем социально значимых функций, научно-образовательных и общественных инициатив реализуется именно в некоммерческом секторе. По официальным данным, в Российской Федерации действует более 133 тыс. социально ориентированных некоммерческих организаций (НКО), при этом численность занятых в секторе оценивается на уровне порядка 350–400 тыс. человек, что составляет 0,8–1,1% общей численности занятых в экономике.

Несмотря на некоммерческий характер деятельности, данный сектор вносит значимый вклад в ВВП. В 2024 году он составил около 1,65% (2,8 трлн рублей), продемонстрировав рост относительно 2022 года, когда он оценивался на уровне 1,5%. Этот вклад обеспечивается относительно небольшой численностью задействованных в НКО человеческих ресурсов, что свидетельствует об эффективности их использования. Это актуализирует изучение практик управления человеческими ресурсами НКО и тиражирования их на экономику в целом. Кроме того, имеющийся методический аппарат не отражает в полной мере социальные эффекты деятельности НКО, что занижает

[1] Цит. по: РИА Новости: Путин назвал НКО незаменимыми участниками социальной политики. URL: https://ria.ru/20251031/putin-2052058464.html (дата обращения 31.10.2025).

вклад человеческих ресурсов этого сектора в общественное воспроизводство. Эта проблема требует дальнейшего углубленного изучения.

Следующий блок факторов обусловлен ростом значимости человеческих ресурсов в современной экономике, что обусловлено общей тенденцией гуманизации общества. Это обуславливает необходимость совершенствования подходов к управлению человеческими ресурсами с целью более полного раскрытия их потенциала. Это совершенствование должно быть дифференцированным, в частности, необходим более полный учет управленческой природы человеческих ресурсов НКО и их специфических характеристик. В частности, средний уровень заработной платы работников НКО существенно ниже среднего по экономике, что объективно ограничивает использование финансовых стимулов и усиливает значение нематериальных управленческих механизмов, вовлеченности, доверия и др.

В связи с вышеизложенным, актуальность диссертационного исследования определяется необходимостью теоретико-методического обоснования и адаптации современных подходов к управлению человеческими ресурсами с учетом институциональных, экономических и сетевых особенностей «третьего сектора», а также специфических характеристик используемых в нем человеческих ресурсов.

Степень разработанности проблемы определяется длительной эволюцией научных представлений об эффективности управления и роли человеческого фактора в социально-экономическом развитии. Первоначальная постановка вопроса об эффективности организации труда и управления была осуществлена в трудах классика экономической мысли А. Смита, где человеческий труд рассматривался как ключевой источник богатства нации. В XIX веке развитие данных идей было продолжено А. Маршаллом, который заложил основы анализа человеческого фактора в рамках формирующейся теории управления и тем самым создал предпосылки для последующего институционального и управленческого осмысления категории человеческих ресурсов.

Проблематика эффективности управления в экономике и развития человеческих ресурсов получила развитие в работах таких зарубежных исследователей, как П. Друкер, Р. Каплан, Д. Нортон и др. (концепция стратегического управления и система сбалансированных показателей), Д. Грейсон, Л. Кабраль, Д. Майлс, Д. Мюллер, В. Такмэн, Н. Хашимзаре и др. (исследование поведенческих, институциональных и проектных аспектов управления). Труды этих специалистов заложили основу для современного понимания управления человеческими ресурсами как многомерного процесса, учитывающего не только мотив экономической рациональности, но и широкий спектр социальных, психологических, организационных и иных аспектов. Результаты, отраженные в научных работах этой группы авторов, составили теоретико-методологический базис диссертационного исследования.

В российской экономической и управленческой науке зарубежные концепции переосмыслены с учетом отечественной институциональной специфики. Значительный вклад в формирование российских теоретико-

методических подходов к управлению человеческими ресурсами в различных организациях внесли такие авторы, как А.С. Автономов, П.И. Ананченкова, Б.А. Аникин, Н.И. Архипова, Ю.С. Белановский, Ю.В. Вертакова, О.Ю. Ворожбит, Н.И. Горлова, В.Р. Горячева, Е.В. Дробот, О.В. Калинина, А.Я. Кибанов, И.Н. Макаров, А.П. Метелева, Б.З. Мильнер, В.М. Окороков, И.В. Мерсиянова, В.А. Плотников, С.А. Старых, А.В. Тимирясов, А.А. Урасова, Е.И. Холостова, Е.А. Шестак и др. В их работах рассмотрены теоретические и практические аспекты управления человеческими ресурсами современных организаций, которые послужили основой для формирования авторский методики проведения диссертационного исследования.

Вместе с тем, в имеющихся научных публикациях в недостаточной мере отражена специфика управления человеческими ресурсами некоммерческих организаций, в частности – общественных союзов, объединений, ассоциаций, которая усложняется вследствие современных интенсивных технологических и социально-экономических трансформаций, роста значения надпрофессиональных компетенций, развития сетевых форм занятости и проектной деятельности и иных тенденций. Это обусловливает объективную потребность в дальнейшем развитии теоретико-методологических подходов к управлению человеческими ресурсами некоммерческого сектора экономики, где традиционные управленческие модели оказываются недостаточно адекватными миссионной природе, добровольческим основаниям участия и высокой роли горизонтальных взаимодействий, присущих НКО, в частности – общественных союзов, ассоциаций и объединений.

Цель исследования заключается в разработке организационно-экономического инструментария управления человеческими ресурсами в научно-образовательных общественных союзах с учетом их специфики как объектов управления.

В соответствии с целью определены основные **задачи исследования:**

- выявить особенности человеческих ресурсов применительно к некоммерческим организациям;
- научно обосновать основные характеристики научно-образовательных общественных союзов как особой формы некоммерческих организаций и специфического объекта управления;
- разработать методический подход к поддержке принятия решений по управлению человеческими ресурсами в некоммерческих организациях, учитывающий их специфику;
- научно обосновать систему сбалансированных показателей для управления научно-образовательными общественными союзами;
- предложить информационно-аналитическую модель мониторинга человеческих ресурсов научно-образовательных общественных союзов и их стейкхолдеров.

Объект исследования – человеческие ресурсы некоммерческих организаций, функционирующих в форме общественных союзов, ассоциаций и объединений.

Предмет исследования составляют экономические и организационно-управленческие отношения, связанные с формированием, развитием и использованием человеческих ресурсов в некоммерческих организациях, в частности в научно-образовательных общественных союзах.

Область исследования соответствует паспорту научной специальности 5.2.6. «Менеджмент»: п. 23. «Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами»; п. 33. «Теория и практика управления некоммерческими организациями».

Методология исследования. Основным методологическим принципом исследования явился системно-институциональный и экосистемный подход к рассмотрению управления человеческими ресурсами в научно-образовательных общественных союзах как целостного, динамичного и миссионно-ориентированного процесса. В работе использована интеграция системного, институционального и эволюционного подходов, а также методы экономического анализа, моделирования, нормирования показателей и экспертных оценок, обеспечивающие обоснованность выводов и их прикладную применимость в некоммерческом секторе экономики.

Учитывая основные положения, изложенные в научных трудах отечественных и зарубежных ученых в сфере экономики и менеджмента, управленцев-практиков и специалистов в сфере управления человеческими ресурсами и человеческим капиталом считаем, что эволюционный путь развития человеческих ресурсов и управление ими в негосударственном секторе экономики являются важной составляющей, с одной стороны, развития гражданского общества, а с другой – усиления роли НКО в производстве валового внутреннего продукта. В ходе исследования использовались такие **методы**, как метод сравнительного анализа, анкетирование, интервьюирование и социологический анализ, статистическая обработка данных, синтез (объединение мотивирующих факторов в систему мотивации), индукция и дедукция, компаративный анализ, методы финансового анализа, экспертная оценка. Использовался принцип аналогии, формальный и содержательный подходы.

Теоретической основой диссертации являются фундаментальные и прикладные положения экономической теории, теории управления и менеджмента, институциональной и эволюционной экономики, концепции человеческого капитала и управления человеческими ресурсами, а также научные разработки в области некоммерческого сектора и гражданского общества.

Эмпирической основой исследования послужили официальные статистические данные, материалы мониторингов и рейтингов, нормативно-правовые документы, отчетность и результаты деятельности научно-образовательных общественных союзов, ассоциаций и объединений, а также результаты авторских экспертных оценок и аналитических расчетов.

Гипотеза исследования заключается в том, что в некоммерческих организациях управление человеческими ресурсами выполняет не универсальную, а специфическую стратегическую функцию, оказывающую определяющее влияние на эффективность деятельности в условиях ограниченных финансовых стимулов, высокой доли добровольного и смешанного участия и доминирования общественно-значимых целей. Эффективность функционирования НКО обусловлена не столько объемом ресурсов, сколько качеством управленческих механизмов вовлечения, удержания и воспроизводства человеческого и социального капитала, основанных на ценностной мотивации, организационной идентификации, саморегуляции и коллективных формах ответственности.

Научная новизна исследования состоит в разработке организационно-экономического инструментария управления человеческими ресурсами научно-образовательных общественных союзов, ориентированного на особый тип лидерства, отличающийся от иерархических и директивных моделей, характерных для бизнес-структур, и основанного на вовлеченных, сетевых и ценностно-ориентированных формах управленческого воздействия. Отличительной особенностью предложенного инструментария является возможность согласования интересов ключевых стейкхолдеров за счет применения модифицированного метода анализа иерархий при формировании проектных команд, а также использование адаптированной системы сбалансированных показателей, учитывающей надпрофессиональные компетенции участников некоммерческих организаций и степень достижения миссии. Реализация данной управленческой логики позволяет повысить эффективность управления человеческими ресурсами некоммерческого сектора экономики за счет учета немонетарной мотивации, сетевого характера взаимодействий и специфики воспроизводства человеческого и социального капитала.

Основные результаты исследования, составляющие научную новизну, полученные лично автором и выносимые на защиту:

1. Введены отличительные признаки человеческих ресурсов применительно к некоммерческим организациям (различие целей, механизмов мотивации, форм вовлеченности и критериев результативности), авторский подход к их выделению отличается тем, что управленческое воздействие направлено на развитие человеческого потенциала, который включает не только человеческий капитал, но и профессиональные качества, не выражаемые в стоимостных показателях, проявляющиеся в добровольности участия, немонетарных стимулах и социальной направленности деятельности, что позволяет уточнить методологические основания и предложить эффективные практико-ориентированные приемы управления человеческими ресурсами в некоммерческом секторе экономики.

2. Определены основные характеристики научно-образовательных общественных союзов как особой формы некоммерческих организаций и специфического объекта менеджмента, заключающиеся в сочетании научно-

образовательной и общественной функций, сетевом и проектном характере деятельности, экосистемном подходе к их формированию на основе обмена знаниями, компетенциями и организационными ресурсами участников, с вовлечением в экосистему коммерческих стейкхолдеров, что позволяет рассматривать их как самостоятельный институционально-управленческий феномен, а также сформировать эффективные практики управления их созданием, развитием и реконфигурацией.

3. Разработан методический подход к поддержке принятия решений по управлению человеческими ресурсами в некоммерческих организациях, отличающийся учетом командного характера работы в указанных организациях, интегрирующий экспертные процедуры оценки кандидатов и участников команд, механизмы многокритериального выбора и оптимизационные модели распределения по проектным направлениям с учетом сетевых взаимодействий и внутриорганизационных ограничений, для реализации которого предложен алгоритм альтернативного принятия решений, обеспечивающий отбор (ранжирование) участников команд по совокупности критериев и/или рациональное распределение отобранных участников по проектам/ролям с минимизацией издержек и максимизацией покрытия потребностей портфеля инициатив некоммерческой организации, что позволяет учесть в управлении ценностно-ориентированный и общественно значимый характер их деятельности.

4. Предложена модифицированная система сбалансированных показателей, адаптированная к специфике научно-образовательных общественных союзов, отличающаяся составом проекций и характеризующих их ключевых показателей эффективности, ориентированных на развитие надпрофессиональных компетенций и комплексную (количественно-качественную) оценку прироста человеческого и социального капитала, что позволяет повысить эффективность управления человеческими ресурсами в научно-образовательных общественных союзах.

5. Разработана информационно-аналитическая модель мониторинга человеческих ресурсов в научно-образовательных общественных союзах и их стейкхолдеров, отличающаяся интеграцией экономико-аналитического, информационно-диагностического и поведенческого контуров оценки человеческих ресурсов и стейкхолдерских взаимодействий, а также учетом информационной асимметрии, достоверности сигналов, сетевой природы взаимодействий и динамики скрытых характеристик и действий участников, использование которой позволяет повысить обоснованность управленческих решений, снизить риски неблагоприятной селекции и обеспечить устойчивое развитие некоммерческих организаций.

Обоснованность и достоверность результатов диссертационного исследования обеспечивается их использованием в практической деятельности общественных организаций российского и регионального уровня, не противоречивой постановкой исследовательских задач и корректным выбором методом их исследования, использованием данных официальной статистики,

проведением корректных экономических расчетов на основе достоверных эмпирических данных.

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в развитии положений теории управления человеческими ресурсами и теории некоммерческих организаций за счет уточнения содержания и функциональной роли человеческих ресурсов в некоммерческих организациях, расширения представлений о миссионно-ориентированном управлении и сетевой природе взаимодействий, а также обоснования методологических подходов к мониторингу, оценке и повышению эффективности управления персоналом и стейкхолдерами в некоммерческом секторе экономики.

Практическая значимость исследования состоит в возможности применения предлагаемого организационно-экономического инструментария управления человеческими ресурсами в системах менеджмента общественных союзов, ассоциаций и объединений некоммерческих организаций.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения и материалы диссертации обсуждались и получили положительную оценку на региональных, всероссийских и международных научных и научно-практических конференциях, круглых столах, семинарах среди которых: «Детерминанты развития малого и среднего предпринимательства в Республике Беларусь» (Минск, 2021); «Эффективность национальных проектов: социально-экономические процессы, институты гражданского общества, просвещение» (Курск, 2021); «Российская наука, инновации, образование» (Красноярск, 2022); «Наставничество. Имплементация в научных, образовательных, предпринимательских, молодежных сферах» (Курск, 2022); «Проблемы и перспективы внедрения ключевых индикаторов результативности (KPI) в высших и средних учебных заведениях» (Курск, 2023); «Ресурсосбережение. Эффективность. Развитие» (Донецк, 2024); «Профессиональные и надпрофессиональные компетенции как фактор устойчивого социально-экономического развития» (Курск, 2024).

Разработанный инструментарий управления человеческими ресурсами применяется в деятельности Научно-образовательного общественного союза «Курская парадигма», ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», Курского регионального отделения общероссийской общественно-государственной организации «Союз женщин России», АНО ДПО «Центральный дом Знаний», АНО «Центр гражданских и социальных инициатив Курской области», Союза «Торгово-промышленная палата Курской области», Курской региональной общественной организации содействия реализации потенциала молодёжи и развитию системы молодёжных клубов «Объединенный центр "Монолит"» (имеется справки и акты о внедрении).

Результаты внедрения подтвердили эффективность использования инструментов управления человеческими ресурсами в некоммерческом секторе экономики (имеется справка о внедрении результатов в деятельность Министерства внутренней политики Курской области). Материалы исследования применяются в учебном процессе Курского института

менеджмента, экономики и бизнеса при чтении лекций и проведении практических занятий в рамках учебных курсов «Управление персоналом» и «Менеджмент», что подтверждается документом.

Публикации. Автором опубликованы 20 научных статей общим объемом 10,40 п.л. (из них авторский объем составляет 7,27 п.л.), в том числе 6 статей – в ведущих рецензируемых журналах, рекомендуемых ВАК при Минобрнауки России для публикации результатов кандидатских и докторских диссертаций.

Все основные результаты, получившие отражение в публикациях в соавторстве, изложенные в диссертации и выносимые на защиту, получены лично автором.

Структура и объем диссертации. В соответствии с целью исследования и поставленными задачами сложилась структура и логика содержания работы. Диссертация включает в себя введение, три главы, список использованных источников и восемь приложений.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Введены отличительные признаки человеческих ресурсов применительно к некоммерческим организациям (различие целей, механизмов мотивации, форм вовлеченности и критериев результативности), авторский подход к их выделению отличается тем, что управленческое воздействие направлено на развитие человеческого потенциала, который включает не только человеческий капитал, но и профессиональные качества, не выражаемые в стоимостных показателях, проявляющиеся в добровольности участия, немонетарных стимулах и социальной направленности деятельности, что позволяет уточнить методологические основания и предложить эффективные практико-ориентированные приемы управления человеческими ресурсами в некоммерческом секторе экономики

Изучение эволюции трактовок категории «человеческие ресурсы» показало, что в настоящее время происходит смещение акцента с преимущественно экономико-производственной интерпретации на ценностно-поведенческие, сетевые и миссионные характеристики человеческих ресурсов. При этом анализ показал, что имеются отличия концепции «человеческие ресурсы» применительно к коммерческим и некоммерческим организациям, заключающиеся в различии целей, механизмов мотивации, форм вовлеченности и критериев результативности, отличающиеся учетом добровольного участия, немонетарных стимулов и социальной направленности деятельности.

Итогом рассмотрения эволюции и содержательных различий категорий «человеческие ресурсы», «человеческий потенциал», «персонал организации» и «человеческий капитал» является выявление их несинонимичности и различной аналитической и управленческой применимости, особенно отчетливо проявляющейся в некоммерческом секторе экономики. В таблице 1 представлены результаты компаративного анализа исследуемых категорий и выделенная их специфика.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика ключевых категорий управления человеческим фактором и специфика их применения в НКО

Категория	Сущностная характеристика	Управленческий фокус	Специфика применения в НКО
Человеческие ресурсы	Интегральная совокупность качеств людей, определяющих их способность к трудовой деятельности	Организация, координация, развитие и мотивация участия в деятельности организации	Стратегический актив миссии с акцентом на вовлеченность, ценностную ориентацию, добровольческую занятость
Человеческий потенциал	Совокупность реализованных и нереализованных возможностей личности	Расширение возможностей, саморазвитие, адаптация к изменениям	Способность к самовоспроизводству, социальной инновационности и общественной мобилизации
Персонал организации	Совокупность работников, состоящих в формальных трудовых отношениях с организацией	Кадровое администрирование, распределение функций, обеспечение выполнения уставных задач	Дуализм: сочетание формального трудового статуса с общественной, ценностно-мотивированной включенностью
Человеческий капитал	Накопленный запас знаний, навыков, мотиваций, способный приносить отдачу	Инвестиции, отдача, эффективность использования	Отдача выражается в социальном эффекте, репутационном капитале и межсекторной трансляции

Источник: разработано автором

По нашему мнению, для формирования концепции управления человеческими ресурсами ключевой категорией является человеческий потенциал, который включает не только человеческий капитал, но и профессиональные качества, не выражаемые в стоимостных показателях. Такой подход позволяет уточнить методологические основания управления человеческими ресурсами в некоммерческом секторе экономики.

Специфика управленческого воздействия на человеческие ресурсы некоммерческих организаций представлена на рис. 1, на котором показано, что управленческие воздействия на человеческие ресурсы некоммерческих организаций состоит в мягком регулировании, основанном на ценностной ориентации, высокой вовлеченности в выполнение миссии вместо административного давления и материального стимулирования.

В совокупности это предопределяет необходимость разработки специфических моделей управления человеческими ресурсами в НКО, ориентированных на развитие человеческого потенциала как системообразующего фактора устойчивости и общественной результативности некоммерческого сектора.

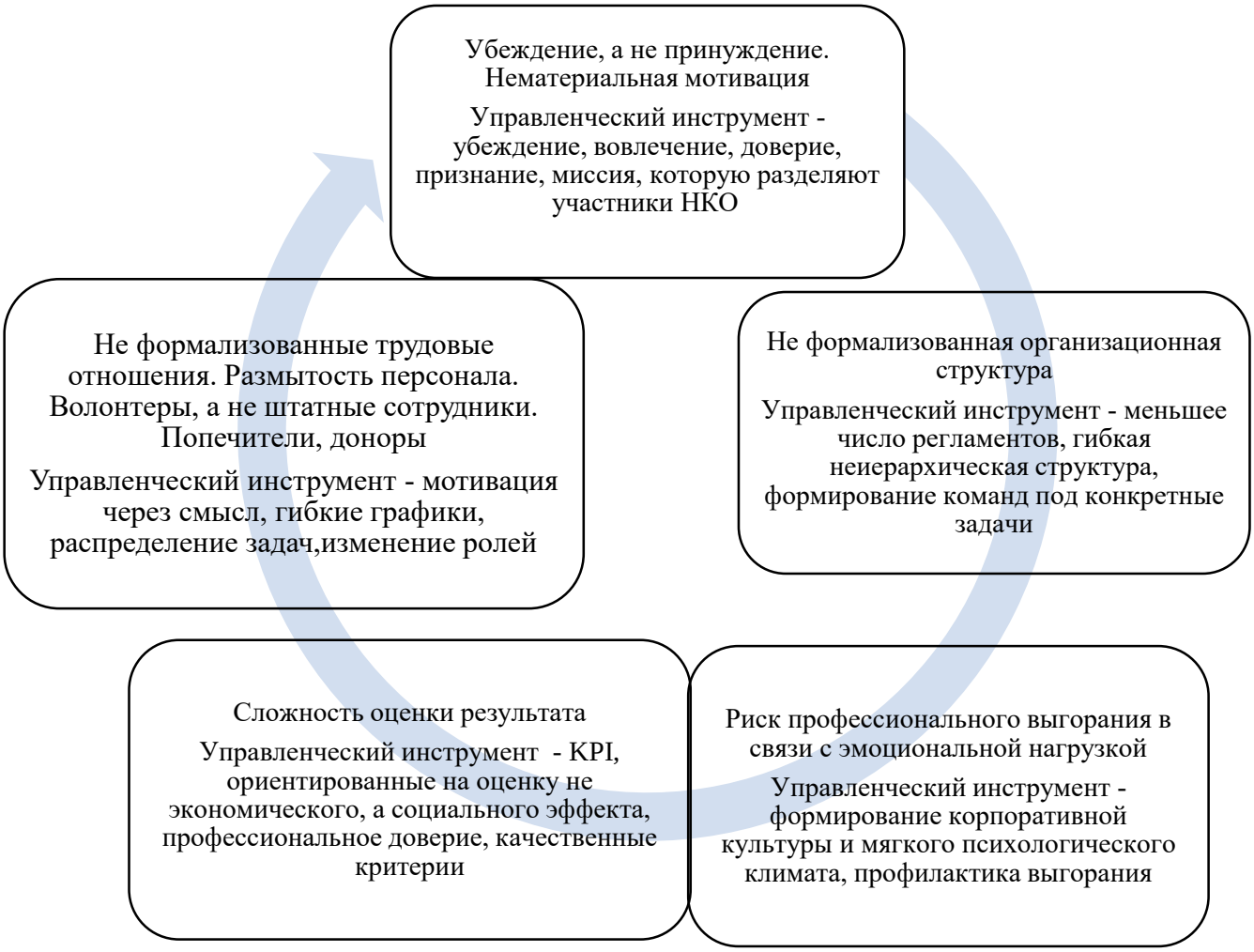


Рис. 1 – Специфика управленческого воздействия на человеческие ресурсы некоммерческих организаций. Источник: разработано автором

2. Определены основные характеристики научно-образовательных общественных союзов как особой формы некоммерческих организаций и специфического объекта менеджмента, заключающиеся в сочетании научно-образовательной и общественной функций, сетевом и проектном характере деятельности, экосистемном подходе к их формированию на основе обмена знаниями, компетенциями и организационными ресурсами участников, с вовлечением в экосистему коммерческих стейкхолдеров, что позволяет рассматривать их как самостоятельный институционально-управленческий феномен, а также сформировать эффективные практики управления их созданием, развитием и реконфигурацией

Экономические проблемы функционирования некоммерческого сектора приобретают все большее теоретическое и практическое значение, а его роль в развитии национальной экономики требует переоценки традиционно сложившегося подхода к функциям, которые он выполняет. По сути, формируется новая парадигма управления, объектом управленческого воздействия в которой предстают человеческие ресурсы некоммерческого сектора, который является специфическим объектом управления.

В 2022 году Министерство экономического развития России разработало методику оценки влияния НКО на экономику страны, в которой впервые рассчитан вклад НКО, волонтерства и благотворительности в ВВП. Вклад некоммерческого сектора в российскую экономику, рассчитанный по формуле оценки благотворительности и волонтерского труда составил не более 2%. По официальным статистическим данным, вклад НКО в ВВП России составляет также около 1,5% (самый большой вклад вносят НКО г. Москва, Ямало-Ненецкого и Ненецкого автономных округов). Исследование показало, что статистическая информация неполно отражает деятельность НКО, имеются косвенные общественные выгоды некоммерческих организаций в виде производства общественных благ, сглаживания информационной асимметрии и повышении конкурентоспособности экономики. Реальный вклад в ВВП страны некоммерческого сектора экономики значительно выше. Наблюдается возрастание НКО в сфере волонтерства, реализации социальных инициатив, просветительской, образовательной и научной деятельности. Для того, чтобы организации третьего сектора экономики стали драйвером экономического роста, многим из них предстоит эффективнее решать вопросы управления человеческими ресурсами.

Наше исследование сконцентрировано на особой форме институциональной организации некоммерческого сектора, в которых приоритезируется эффективное управление человеческими ресурсами. Это научно-образовательные общественные союзы (НООС) – особая форма, позволяющая реализовать одновременно научно-образовательные и общественные функции. Поэтому НООСам присущи как общие характеристики некоммерческих организаций, так и особенности, связанные со специфическим характером их деятельности. Специфика НООС раскрывается через три взаимосвязанных механизма: оптимальное сочетание комплементарности и субституарности в кооперации участников, акцент на совмещении теоретических и практических подходов в деятельности организаций союза, а также системный обмен ключевыми ресурсами внутри объединения, позволяющий усиливать результативность при сохранении автономности участников (таблица 2).

Выявленная специфика позволяет рассматривать НООС как самостоятельный институционально-управленческий феномен некоммерческого сектора экономики. НООС формируют устойчивую экосистему обмена знаниями, компетенциями и организационными ресурсами, что позволяет достигать синергетического эффекта без утраты автономии участников и усиливает их роль в развитии человеческого и интеллектуального потенциала общества.

Проведённый анализ институциональной природы научно-образовательных общественных союзов показывает, что одной из ключевых особенностей НООС как объекта управления является неоднородность состава участников по характеру их правовой и организационной связи, а также по схеме/модели взаимодействия с НООС. Мы выделили несколько типов участников НООС по характеру отношений с Союзом (табл. 3). В отличие от

традиционных организаций, отношения которых с привлекаемыми человеческими ресурсами в большинстве случаев опосредованы трудовым договором, НООС объединяет субъектов, вступающих во взаимодействие с ним на различных институциональных основаниях, что определяет необходимость выбора более дифференцированных и адаптированных к специфике каждой из категорий человеческих ресурсов управленческих мер.

Таблица 2 - Специфика научно-образовательных общественных союзов: функциональная двойственность и механизмы комплементарности, субституарности и ресурсного обмена

Элемент специфики НООС	Содержательное проявление	Управленческое значение и эффект
Двойная функция: научно-образовательная	Генерация и распространение знаний, развитие компетенций, методическая и экспертная деятельность, повышение интеллектуально-креативного потенциала среды	Выступает как инфраструктура развития человеческих ресурсов и интеллектуального капитала территории; управление ориентируется на качество знаний, компетенций и образовательных результатов, а не на финансовую отдачу
Двойная функция: общественная	Просветительская и социальная активность, включенность в гражданские инициативы, формирование сети доверия и участия	Усиление социального капитала и общественного доверия, повышение легитимности решений и расширение социальной базы проектов; необходимы механизмы обратной связи с благополучателями и стейкхолдерами
Оптимальное сочетание комплементарности и субституарности	Комплементарность – взаимодополнение компетенций и направлений деятельности; субституарность – возможность специализации участников на «своих» видах деятельности без дублирования	Снижение транзакционных издержек и организационных конфликтов, рост синергетического эффекта союза; управление строится как координация портфеля специализаций и точек сопряжения участников
Совмещение теоретических и практических подходов	Связка «исследование – обучение – практика – тиражирование»; разработка решений и их прикладная апробация в проектах	Повышение прикладной результативности и внедряемости разработок; требуется проектно-программное управление, обеспечивающее перевод знаний в социальные практики и измеримые эффекты
Обмен ключевыми ресурсами внутри союза	Трансфер знаний и экспертизы, информационных технологий и баз данных, клиентских/партнерских каналов, организационных и методических решений	Формирование внутренней экосистемы ресурсного обмена и коллективной эффективности; управление фокусируется на правилах доступа, стандартах обмена, институционализации общих ресурсов и предотвращении оппортунизма

Источник: разработано автором

Таблица 3 - Типология участников НООС и рекомендации по управленческим мерам

Тип участников	Институциональное основание связи	Характер мотивации	Преобладающие управленческие меры
Трудовой	Трудовой или гражданско-правовой договор с организацией-участником	Смешанная: материальные стимулы + миссионная вовлечённость	Должностные регламенты и KPI с акцентом на социальный эффект; повышение квалификации и переобучение; нематериальное стимулирование; гибкие графики; участие в проектных командах
Членский	Устав, положение о НООС, договоры о совместной деятельности	Ценностно-ориентационная, репутационная, сетевая	Согласование миссий и специализаций; стратегическое партнёрство; проектно-программная координация; институционализация правил ресурсного обмена; ротация лидерства; наставнический нетворкинг
Добровольческий	Ценностное самоопределение, участие в проектах без формального закрепления	Миссионная, нематериальная, социально-психологическая	Механизмы общественного воздействия; признание и публичное поощрение; наставничество и сопровождение; формирование корпоративной культуры; профилактика выгорания; гибкое распределение задач

Источник: разработано автором

Предлагаемая нами типология не является жёсткой: один и тот же человек может одновременно относиться к нескольким типам участников НООС. Но она принципиально разделяет по институциональным признакам три типа участников, что является основанием для рационального подбора управленческого инструментария.

Проведённый анализ институциональной природы НООС, специфики управления их человеческими ресурсами и особенностей лидерства в НООС позволяет перейти к формулированию требований, которым должен удовлетворять организационно-экономический инструментарий управления человеческими ресурсами в НООС. Требования к инструментарию выводятся из выявленных особенностей НООС и носят характер ограничений, т.е. инструментарий, не удовлетворяющий указанным требованиям, не даст при его использовании достаточной эффективности. Нами предлагаются следующие требования: 1) миссионная ориентированность; 2) учёт неоднородности состава участников; 3) интеграция качественных и количественных методов управления; 4) поддержка коллективного и распределённого лидерства; 5) сетевой характер оценки; 6) снижение информационной асимметрии;

7) адаптивность и воспроизводимость управленческих решений и возможность их последующей корректировки по результатам обратной связи.

3. Разработан методический подход к поддержке принятия решений по управлению человеческими ресурсами в некоммерческих организациях, отличающийся учетом командного характера работы в указанных организациях, интегрирующий экспертные процедуры оценки кандидатов и участников команд, механизмы многокритериального выбора и оптимизационные модели распределения по проектным направлениям с учетом сетевых взаимодействий и внутриорганизационных ограничений, для реализации которого предложен алгоритм альтернативного принятия решений, обеспечивающий отбор (ранжирование) участников команд по совокупности критериев и/или рациональное распределение отобранных участников по проектам/ролям с минимизацией издержек и максимизацией покрытия потребностей портфеля инициатив некоммерческой организации, что позволяет учесть в управлении ценностно-ориентированный и общественно значимый характер их деятельности.

В условиях проектно-программной логики деятельности научно-образовательных общественных союзов управление человеческими ресурсами приобретает характер непрерывного командообразования, где ключевым объектом выступает не «штат» как таковой, а конфигурация проектных ролей, компетенций и сетевых связей участников союза, обеспечивающая достижение миссии через параллельные портфели инициатив. Данный факт определяет целесообразность внедрения системы поддержки принятия решений (СППР) при формировании и развитии команд НООС, интегрирующей экспертные процедуры оценки кандидатов и участников, механизмы многокритериального выбора и оптимизационные модели распределения по проектным направлениям с учетом сетевых взаимодействий и внутриорганизационных ограничений. Для реализации подобных стратегических задач при формировании проектных команд был предложен подход, который сводится к двухуровневнему процессу принятия решений - Блок 1 «Модуль принятия решений в условиях ресурсных ограничений»; Блок 2 «Модуль принятия решений в условиях многокритериальности».

Основу первого модуля составляет двухуровневый процесс принятия решений, в котором первый уровень обеспечивает отбор (ранжирование) альтернатив по совокупности критериев, а второй – рациональное распределение отобранных участников по проектам/ролям с минимизацией издержек и максимизацией покрытия потребностей портфеля инициатив. На первом уровне предлагается использовать метод анализа иерархий Т. Саати как инструмент «оцифровки» экспертных оценок при выборе участников проектной команды. Важным для НООС является то, что для них типична мультисубъектность оценивания (руководители проектов, HR-координаторы, эксперты, методисты, координаторы волонтеров), а также необходимость учитывать трудно формализуемые параметры, включая надпрофессиональные

компетенции, ценностную совместимость, готовность к совместному принятию решений и способность поддерживать сетевые эффекты.

На втором уровне методика дополняется оптимизационным блоком распределения участников по проектам и ролям. Для НООС типична ситуация портфельности: один участник может выступать с нескольким инициативам, а один проект может требовать сочетания компетенций, недостижимого одним исполнителем, при этом ресурсы времени и финансирования ограничены. Поэтому мы предлагаем использовать модели целочисленного линейного программирования с бинарными переменными и решать задачу о покрытии, что позволит формально минимизировать суммарные издержки включения участников в портфель при условии обязательного «закрытия» всех проектных направлений (функциональных задач). Модель в виде целочисленного линейного программирования с бинарными переменными включения кандидатов в решение, ограничениями покрытия и целевой функцией минимизации затрат является практически реализуемой и вычислительно доступной, включая использование стандартных оптимизационных модулей:

$$f_c(x) = \sum_{j=1}^{n} c_j x_j \to min \quad (1)$$

при условиях:

$$\sum_{j=1}^{n} a_{ij} x_j \geq 1, i=1,2...m, \quad (2)$$

$$x_j \in \{0,1\}, j=1,2...n. \quad (3)$$

$a_{ij} = 1$, если $i \in M_j$, и $a_{ij} = 0$ в противном случае $i = 1, \dots, m$; $j = 1, \dots, n$;
$x_j = 1$, если M_j входит в покрытие, иначе $x_j = 0$, $j = 1, \dots, n$.

где множество $M = \{1, \dots, m\}$ и набор его подмножеств $M_j \subseteq M, j = 1, \dots, n.$; совокупность $\{M_j\}$, $j \in \{1, \dots, n\}$.называется покрытием M, если $\bigcup_{j \in J} M_j = M.$; каждому $M_j \subseteq M$ соответствует вес $c_j \geq 0$, который можно интерпретировать как затраты на включение данного подмножества в покрытие (кандидата в команду проекта).

В диссертации метод анализа иерархий модифицирован за счет трехуровневой модели. В качестве исходной постановки рассмотрена иерархическая структура выбора кандидата, состоящая из трех уровней: цель – выбор подходящего кандидата на вакантную позицию; эксперты – менеджер по подбору персонала, руководитель проекта, технический специалист; критерии – стаж, профессиональные знания, личностные качества и надпрофессиональные компетентности; альтернативы – например, пять кандидатов, претендующих на должность.

Метод анализа иерархий предлагается дополнить оптимизационным блоком распределения участников по проектам и ролям, а также решением задачи оптимального назначения с учетом матрицы допустимости. После получения вектора приоритетов на основании матрицы парных сравнений мы предлагаем дополнительно применять многокритериальную задачу о назначении и учесть ограничения, связанные с невозможностью назначения отдельных кандидатов на определенные должности по организационным, профессиональным или институциональным причинам.

Апробация методики командообразования с использованием метода анализа иерархий, задач покрытия и многокритериальных моделей назначения показала ее практическую реализуемость и чувствительность к управленческим приоритетам. Доказано, что связка «ранжирование – оптимизационное распределение – персонализированное назначение» позволяет разрешать ситуации квазирешений, минимизировать ресурсные издержки и повышать качество распределения участников по проектным ролям, что особенно значимо для НООС с портфельной структурой инициатив и ограниченными ресурсами.

Так как цели НООС разнообразны и не всегда количественно измеримы, мы предлагаем использовать для управления человеческим ресурсами модифицированную систему сбалансированных показателей (ССП), адаптируя для некоммерческих организаций инструмент стратегического планирования – SWOT-анализ. Недостатком традиционного SWOT-анализа является то, что он показывает только общие факторы, поэтому мы предлагаем давать количественную оценку вклада каждого из факторов с применением экспертных оценок, что явится дополнительным источником информации для анализа и принятия соответствующих кадровых решений по эффективному управлению.

Интерпретация результатов применения инструмента SWOT – анализа, представленная графически, позволяет сделать выводы, насколько полно текущая стратегия свидетельствует об эффективности управления человеческими ресурсами (рис. 2-4).

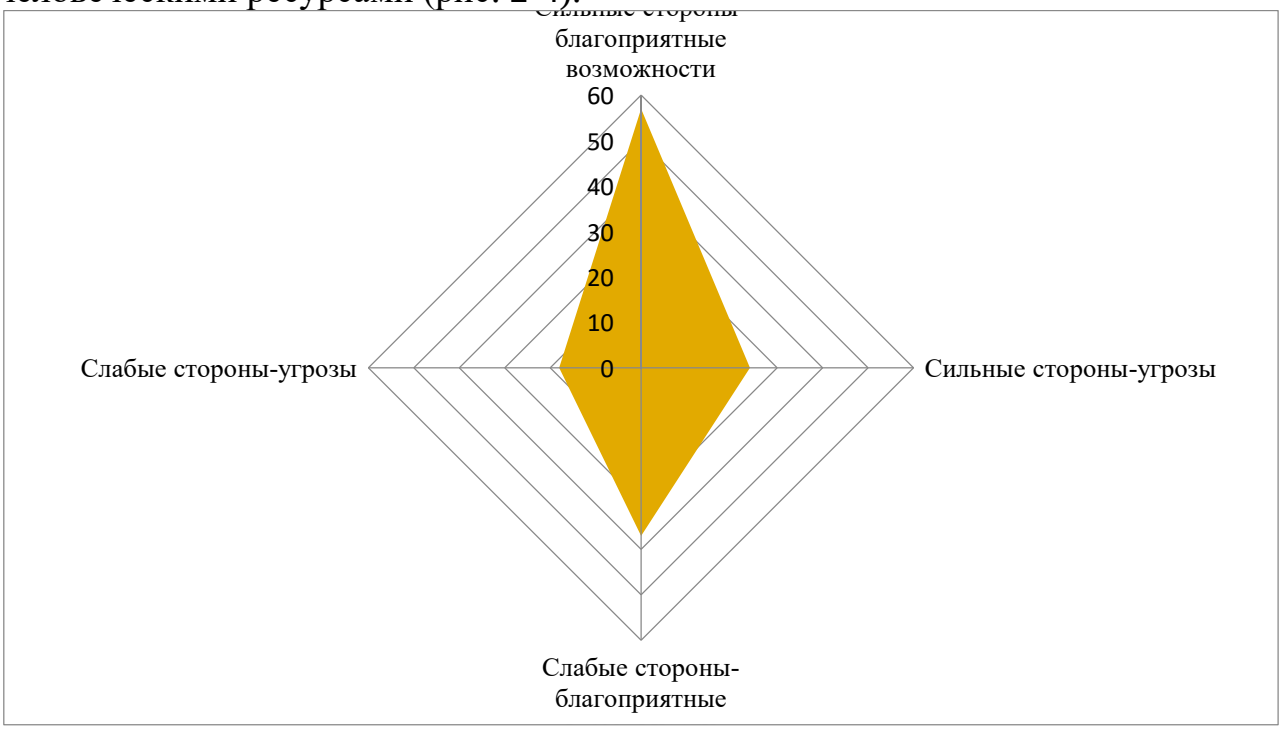


Рис. 2. Итоговое распределение модулей экспертных оценок SWOT-анализа общественных союзов, объединений и ассоциаций. Источник: составлено автором



Рис. 3. Лепестковое распределение экспертных оценок благоприятных возможностей для общественных союзов, объединений и ассоциаций. Источник: составлено автором



Рис. 4. Лепестковое распределение экспертных оценок потенциальных угроз для общественных союзов, объединений и ассоциаций. Источник: составлено автором

В диссертации дополнены и адаптированы модели SWOT-анализа и системы сбалансированных показателей применительно к управлению

человеческими ресурсами в некоммерческих организациях, что выражается во включении миссионных, сетевых и социально-результативных характеристик человеческих ресурсов, отражающих специфику ценностно-ориентированной и общественно значимой деятельности НКО. Уточнено содержательное наполнение соответствующих аналитических контуров за счёт расширения набора качественных и интегральных индикаторов, ориентированных на оценку вовлечённости, устойчивости сетевых взаимодействий, общественного эффекта и немонетарной результативности. Предложенные изменения обеспечивают повышение аналитической и прогностической обоснованности управленческих решений в некоммерческих организациях, общественных объединениях и ассоциациях, а также позволяют адаптировать инструментарий стратегического анализа к условиям многоцелевого и миссионного развития данного сектора экономики.

4. Предложена модифицированная система сбалансированных показателей, адаптированная к специфике научно-образовательных общественных союзов, отличающаяся составом проекций и характеризующих их ключевых показателей эффективности, ориентированных на развитие надпрофессиональных компетенций и комплексную (количественно-качественную) оценку прироста человеческого и социального капитала, что позволяет повысить эффективность управления человеческими ресурсами в научно-образовательных общественных союзах.

Мы предлагаем в качестве одного из инструментов повышения эффективности управления человеческими ресурсами в научно-образовательных общественных союзах использовать систему сбалансированных показателей. Это позволит учитывать надпрофессиональные компетенции как ключевой фактор достижения миссии, которая является приоритетом в деятельности НКО.

Модель ССП, предложенная Д. Нортоном и Р. Капланом, в большей степени ориентирована на коммерческие организации. Поэтому, применительно к НКО, она нуждается в модификации. На наш взгляд, основное отличие ССП некоммерческой организации от коммерческой состоит в том, что в НКО главное – миссия и ее социальная составляющая, а не получение прибыли. Социальные результаты деятельности НКО, особенно научно-образовательных союзов, ассоциаций и объединений, заключаются в формировании положительных внешних эффектов. Стейкхолдеры, члены организаций, клиенты используют возможности приумножения компетенций общего, профессионального, надпрофессионального образования, развития наставничества, разработки и реализации различных социальных проектов для молодежи, граждан пожилого возраста, создания интеллектуальных игр и тд. Для анализа перспектив роста и потенциала научно-образовательных общественных союзов, ассоциаций, объединений набор классических проекций ССП «Финансы», «Клиенты», «Внутренние бизнес-процессы» «Обучение и развитие» скорректировали, усилив набор показателей, отражающих кадровую

составляющую. Мы предлагаем проекцию ССП «Инновации и обучение», чтобы ответить на вопрос насколько система управления человеческими ресурсами НКО способна к адаптации к вызовам внешней среды и выполнению социально-ориентированных целей организации.

В ходе исследования мы рассмотрели проекцию ССП «Инновации и обучение» на примере деятельности Фонда президентских грантов и ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса» (табл. 4). Ключевые индикаторы результативности в НООС целесообразно группировать, при этом каждая группа отражает специфический вклад человеческих ресурсов в реализацию миссии союза. Пример укрупненной структуры KPI представлен в таблице 5. Для обеспечения сопоставимости разнородных показателей применяется нормирование и агрегация.

Разработка контура контроллинга человеческих ресурсов и системы ключевых индикаторов результативности показала, что контроллинг в НООС выступает не только инструментом мониторинга, но и механизмом стратегического обучения и управленческой коррекции. Использование нормированных KPI, интегральных показателей и индикаторов сетевой устойчивости позволяет выявлять отклонения, зоны риска и точки роста, обеспечивая обратную связь между миссией, стратегическими целями и операционной деятельностью.

Таблица 4 - Основные элементы системы сбалансированных показателей научно-образовательного общественного союза «Курская парадигма»

Максимальный вес показателя	Показатель, включаемый в систему сбалансированных показателей НООС
10	Актуальность направлений деятельности организаций, входящих в НООС (количество привлекаемых добровольцев и волонтеров, соотнесение направлений с программными документами федеральных и региональных органов власти)
10	Количественные показатели результатов деятельности организаций, входящих в НООС (количество оказанных услуг, количество проведенных мероприятий, публикаций, публичных лекций, семинаров и т.д.)
10	Командный наставнический нетворкинг в НООС.
9	Комплементарность стратегий организаций НООС
8	Грантовая активность организаций входящих в НООС организаций (полученные гранты, отношение количества заявок к полученным грантам)
10	Система планирования ресурсов научно-образовательного общественного союза, ее адаптация к настоящим и будущим вызовам
10	Инновационность и обучение человеческих ресурсов в организациях НООС
7	Участие в работе международных, национальных, региональных конференций, симпозиумов, форумов и т.
7	Сетевые (научные и прикладные) взаимодействия
7	Активность организаций НООС в социальных сетях и медиа пространстве
6	Качество информационного сопровождения проектов, реализуемых организациями научно-образовательного общественного союза

Источник: разработано автором

Таблица 5 - Структура ключевых индикаторов результативности человеческих ресурсов в НООС

Перспектива ССП	Группа KPI	Примеры показателей
Миссионная	Миссионная вовлеченность	Доля участников, вовлеченных в проекты НООС; индекс миссионной лояльности
Стейкхолдерская	Социальная результативность	Количество благополучателей; уровень удовлетворенности целевых групп
Внутренние процессы	Проектная эффективность	Выполнение проектных этапов в срок; коэффициент командной устойчивости
Инновации и обучение	Развитие человеческого капитала	Среднее число часов обучения; индекс надпрофессиональных компетенций

Источник: разработано автором

В совокупности предложенный методический инструментарий формирует целостную систему управления человеческими ресурсами в научно-образовательных общественных союзах, ориентированную на долгосрочное воспроизводство человеческого капитала и усиление социально-экономических эффектов.

5. Разработана информационно-аналитическая модель мониторинга человеческих ресурсов в научно-образовательных общественных союзах и их стейкхолдеров, отличающаяся интеграцией экономико-аналитического, информационно-диагностического и поведенческого контуров оценки человеческих ресурсов и стейкхолдерских взаимодействий, а также учетом информационной асимметрии, достоверности сигналов, сетевой природы взаимодействий и динамики скрытых характеристик и действий участников, использование которой позволяет повысить обоснованность управленческих решений, снизить риски неблагоприятной селекции и обеспечить устойчивое развитие некоммерческих организаций.

Одной из проблем эффективного управления общественными союзами, ассоциациями и объединениями является проблема организации качественного мониторинга. Мониторинг позволяет выявлять недостоверные сигналы, посылаемые стейкхолдерами организации. На уровне управления важно понимать, с каким типом проблемы сталкивается руководство некоммерческой организации с тем, чтобы выбрать адекватный механизм управленческой реакции. Модель мониторинга процессов управления персоналом и стейкхолдерами в деятельности общественных союзов, ассоциаций и объединений целесообразно трактовать как информационно-аналитический контур, предназначенный для снижения информационной асимметрии, выявления скрытых характеристик и скрытых действий субъектов взаимодействия, а также для трансформации разнородных сигналов в управленческие решения по качеству человеческих ресурсов, устойчивости сетевых связей и результативности проектного портфеля. В контуре мониторинга персонал и стейкхолдеры рассматриваются как единая «популяция акторов» с различной природой участия (штатные сотрудники, совместители, волонтеры, эксперты, наставники, партнерские организации, грантодатели, благополучатели), что принципиально отличает НООС от

коммерческих организаций: управленческая проблема здесь чаще имеет форму комбинированной неблагоприятной селекции и морального риска, а управленческое реагирование должно одновременно обеспечивать миссионную результативность, организационную устойчивость и легитимность.

В рамках модели исходная постановка проблемы фиксирует два источника управленческой неэффективности. Первый связан со скрытыми характеристиками: актор может демонстрировать сигналы, формально интерпретируемые как высокое качество (образование, стажировки, стаж, участие в проектах), однако фактическая производительность и компетентностная состоятельность оказываются низкими, что формирует неблагоприятную селекцию и ведет к ошибкам при комплектовании команд и распределении ролей. Второй источник связан со скрытыми действиями: актор может обладать высокой квалификацией, но проявлять низкую ответственность, оппортунистическое поведение или дефицит вовлеченности, что типологически соотносится с риском и требует иных механизмов реакции, корректировки стимулов и управленческой обратной связи. Для выбора адекватного управленческого вмешательства в модели применяется матрица, позволяющая операционализировать сочетание скрытых характеристик и действий и привязать к нему управленческие решения (табл. 6).

Нами разработана матрица характеристик членов НКО и рекомендаций по практическим действиям в отношении стейкхолдеров, входящих в общественные союзы, ассоциации, общественные объединения (таблица 7).

Таблица 6 - Рекомендуемые действия в отношении персонала организации в зависимости от уровня квалификации и ответственности сотрудников

Реальный уровень квалификации	Степень ответственности (скрытые действия)	Предлагаемые действия
Низкий	Низкая	Увольнение (прекращение партнёрства, исключение из Союза, прекращение участия в проекте)
Низкий	Высокая	Повышение квалификации, переобучение
Высокий	Низкая	Контроль процессов
Высокий	Высокая	Оплата в соответствии с производительностью труда

Источник: разработано автором

Зонтичный брендинг, возникающий в результате создания таких НКО, способствует эффективному решению проблем скрытых характеристик и скрытых действий. Вместе с тем, организация мониторинга процессов в НКО, помогает получать достоверные сигналы о состоянии качества управления. Механизмы обратной связи в научно-образовательных общественных союзах выступают ключевым элементом устойчивого управления человеческими ресурсами и стейкхолдерскими взаимодействиями, поскольку именно через них

обеспечивается согласование миссии НООС, ожиданий участников, запросов внешней среды и фактических результатов деятельности. В условиях сетевой, проектно-ориентированной и во многом добровольной природы НООС обратная связь приобретает не вспомогательный, а системообразующий характер, трансформируясь из разрозненных коммуникационных практик в институционализированный управленческий контур.

Таблица 7 - Рекомендуемые механизмы реакций в отношении стейкхолдеров организаций, входящих в НООС

Реальный уровень квалификации (скрытые характеристики)	Степень ответственности	Предлагаемые действия в отношении человеческих ресурсов
Низкий	Низкая	Увольнение (прекращение партнёрства, исключение из Союза, прекращение участия в проекте)
Низкий	Высокая	Повышение квалификации, переобучение
Высокий	Низкая	Контроллинг процессов, стимулирование
Высокий	Высокая	Оплата в соответствии с производительностью труда

Источник: разработано автором

Проведеный мониторинг показал, что вклад НООС в реализацию национальных и социальных проектов определяется не только проектной активностью как таковой, но прежде всего качеством управления человеческими ресурсами и развитием человеческого и социального капитала, включая формирование надпрофессиональных компетенций, повышение управленческой и цифровой грамотности, расширение партнерских сетей и воспроизводство положительных внешних эффектов; с этих позиций НООС выступают комплементарным институциональным механизмом по отношению к государственным и корпоративным контурам, способным закрывать дефициты среднего уровня управленческих кадров, усиливать общественно-государственное партнерство и повышать результативность социально ориентированных программ за счет более точного «сшивания» запросов территорий, бизнеса, образования и гражданского общества.

Модель мониторинга процессов управления человеческим ресурсами НООС отличается учетом информационной асимметрии, достоверности сигналов, сетевой природы взаимодействий и динамики скрытых характеристик и действий участников, что позволяет повысить обоснованность управленческих решений, снизить риски неблагоприятного отбора персонала и обеспечить устойчивое развитие некоммерческих организаций.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования разработан и теоретически обоснован уточненный концептуальный подход к пониманию человеческих ресурсов в некоммерческом секторе экономике. Данный подход отличается смещением акцента с преимущественно экономико-производственной интерпретации на ценностно-

поведенческие, сетевые и миссионные характеристики человеческих ресурсов, что позволило выделить отличительные признаки человеческих ресурсов в НКО и предложить эффективные практико-ориентированные приемы управления ими. Показано, что для некоммерческого сектора определяющее значение имеют добровольческое участие, немонетарные стимулы, миссионная мотивация и социальная направленность деятельности, что позволило утверждать, что для некоммерческих организаций человеческий потенциал включает не только человеческий капитал, но и профессиональные качества, не выражаемые в стоимостных показателях.

Определены основные характеристики научно-образовательных общественных союзов как особой формы некоммерческих организаций, в которых сочетаются научно-образовательные и общественные функции, сетевой и проектный характер деятельности, экосистемный подход к их формированию. Выявлено, что отличительными чертами НООС являются оптимальный баланс комплементарности и субституарности ресурсов, интеграция теоретических и практических форм деятельности, а также обмен ключевыми ресурсами между участниками союза и стейкхолдерами, что позволяет рассматривать их как самостоятельный институционально-управленческий феномен некоммерческого сектора экономики.

Разработан методический подход к поддержке принятия решений по управлению человеческими ресурсами в некоммерческих организациях в котором предлагается объединить экспертные процедуры оценки кандидатов и участников команд, механизмы многокритериального выбора и оптимизационные модели распределения по проектным направлениям с учетом сетевых взаимодействий и внутриорганизационных ограничений. Подход к построению СППР расширяется задачей о назначениях, когда несколько кандидатов закрывают все вакансии, до полноценного распределения на должности при полной комплектации штатного расписания. Предложенный подход отличается возможностью количественно-качественной оценки прироста человеческого и социального капитала и позволяет измерять и управлять развитием человеческих ресурсов на основе сформированных надпрофессиональных знаний, умений и навыков.

При этом предлагается модификация системы сбалансированных показателей для НООС как инструмента развития надпрофессиональных компетенций для достижения миссии НКО. Модификация состоит в изменении состава проекций и характеризующих их ключевых показателей эффективности, ориентированных на развитие надпрофессиональных компетенций, а также в расширении набора качественных и интегральных индикаторов, что повышает аналитическую обоснованность управленческих решений в научно-образовательных общественных союзах, ассоциациях и объединениях.

Разработана информационно-аналитическая модель мониторинга процессов управления персоналом и стейкхолдерами в деятельности общественных союзов, ассоциаций и объединений, интегрирующая экономико-

аналитический, информационно-диагностический и поведенческий контуры оценки. Модель отличается учетом информационной асимметрии, достоверности сигналов, сетевой природы взаимодействий, а также динамики скрытых характеристик и действий участников, что позволяет повысить обоснованность управленческих решений, снизить риски неблагоприятной селекции и обеспечить устойчивое развитие некоммерческих организаций.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на развитие теоретических и прикладных аспектов управления человеческими ресурсами в некоммерческом секторе с учетом цифровизации и интеллектуализации управленческих процессов, углубленный анализ сетевой природы научно-образовательных общественных союзов и эмпирическую верификацию разработанной модели мониторинга персонала и стейкхолдеров в различных институциональных условиях. Перспективным является также совершенствование методик оценки и развития надпрофессиональных компетенций, сравнительный анализ практик социального партнерства, включая опыт стран БРИКС, а также интеграция инструментов управления человеческими ресурсами с системой оценки социально-экономических эффектов деятельности НКО.

IV. СПИСОК ОСНОВНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в журналах, входящих в перечень рецензируемых научных изданий, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России

1. Окороков, А. В. Методический подход к поддержке принятия решений по управлению человеческими ресурсами в некоммерческих организациях / А. В. Окороков, Ю. В. Вертакова // Инновационная деятельность. – 2026. – № 2(77). – С. 113-123. – 1,2 п.л/авт. 0,6 п.л.

2. Окороков, А. В. Субституарные и комплементарные стратегии некоммерческих организаций / А. В. Окороков // Экономические науки. – 2024. – № 230. – С. 265-271. – 0,44 п.л.

3. Окороков, А. В. Оценка общественной эффективности некоммерческого сектора экономики Российской Федерации / А. В. Окороков // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2024. – Т. 17, № 2(368). – С. 232-244. – 0,81 п.л.

4. Окороков, А. В. Оптимальный размер команды в коммерческих и некоммерческих организациях / А. В. Окороков, Ю. В. Вертакова // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 4. – С. 1281-1290. - 0,63 п.л./авт. 0,4 п.л.

5. Окороков, А. В. Роль национальных проектов в процессах управления человеческими ресурсами / А. В. Окороков // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 10. – С. 3681-3692. – 0,75 п.л.

6. Окороков, А. В. Актуальные проблемы современного командообразования: ротация, аутстаффинг, сетевые эффекты / А. В. Окороков // Лидерство и менеджмент. – 2021. – Т. 8, № 3. – С. 317-328. – 0,75 п.л.

Публикации в других научных изданиях

7. Окороков А.В., Вертакова Ю.В. Модель мониторинга процессов управления персоналом и стейкхолдерами в деятельности общественных союзов, ассоциаций и объединений // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии, 2025. - №4(66).-С.39-46 - 0,5 п.л./авт. 0,25 п.л.

8. Окороков, А. В. Эффективность мотивации персонала в некоммерческой организации / А. В. Окороков // Ресурсосбережение. Эффективность. Развитие : Сборник материалов IX Всероссийской научно-практической конференции, Донецк, 01 ноября 2024 года. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2024. – С. 203-207. –- 0,31 п.л.

9. Окороков, А. В. Опыт Научно-образовательного общественного союза "Курская парадигма" в приращении надпрофессиональных Знаний и навыков / А. В. Окороков // Профессиональные и надпрофессиональные компетенции как фактор устойчивого социально-экономического развития: Материалы XXIII Международной научно-практической конференции, Курск, 11.04.2024 года. – Курск: Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса, 2024. – С. 41-49. - 0,56п.л.

10. Окороков, А. В. Третий сектор экономики как отрасль труда и ресурс для инноваций Российской экономики / А. В. Окороков // Инновационное развитие общества, экономики, бизнеса в современных условиях : Сборник материалов XXII Международной научно-практической конференции, Курск, 20–21 апреля 2023 года. – Курск: Частное образовательное учреждение высшего образования "Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса", 2023. – С. 71-74. - 0,25 п.л.

11. Окороков, А. В. Специфика управления человеческими ресурсами в некоммерческом секторе экономики России / А. В. Окороков // Наука и практика регионов. – 2023. – № 1(30). – С. 92-97. – 0,4 п.л.

12. Окороков, А. В. Образовательный эндаумент как фактор приращения человеческого капитала / А. В. Окороков, В. М. Окороков, Н. Д. Кликунов // Наука и практика регионов. – 2023. – № 2(31). – С. 19-26. – 0,6 п.л./авт. 0,2 п.л.

13. Окороков, А. В. Применение системы сбалансированных показателей в научно-образовательных общественных союзах / А. В. Окороков, В. М. Окороков, Н. Д. Кликунов // Российская наука, инновации, образование - РОСНИО-2022 : сборник научных статей по материалам Всероссийской научной конференции, Красноярск, 28–30 апреля 2022 года. – Красноярск: Общественное учреждение "Красноярский краевой Дом науки и техники Российского союза научных и инженерных общественных объединений", 2022. – С. 148-159. – 0,75 п.л./авт. 0,3 п.л.

14. Окороков, А. В. Наставничество как составляющая миссии Научно-образовательного общественного союза «Курская парадигма» / А. В. Окороков // Наставничество. Имплементация в научных, образовательных, предпринимательских, молодежных сферах: Материалы XXI Международной научно-практической конференции, Курск, 21–22 апреля 2022 года. – Курск: Частное образовательное учреждение высшего образования "Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса", 2022. – С. 42-44. – 0,25 п.л.

15. Окороков, В. М. Волонтерство и наставничество как современные тенденции развития некоммерческого сектора в РФ / В. М. Окороков, А. В. Окороков, Н. Д. Кликунов // Наставничество. Имплементация в научных, образовательных, предпринимательских, молодежных сферах : Материалы XXI Международной научно-практической конференции, Курск, 21–22 апреля 2022 года. – Курск: Частное образовательное учреждение высшего образования "Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса", 2022. – С. 77-78. – 0,3 п.л./авт. 0,1 п.л.

16. Окороков, А.В. Деятельность некоммерческих общественных организаций как фактор развития человеческого капитала / А. В. Окороков // Эффективность национальных проектов: социально-экономические процессы, институты гражданского общества, просвещение : XX Международная научно-практическая

конференция, Курск, 22 апреля 2021 года. – Курск: Частное образовательное учреждение высшего образования "Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса", 2021. – С. 142-144. – 0,2 п.л.

17. Окороков, В. М. Ключевые индикаторы результативности и Эффективный внутриорганизационный менеджмент / В. М. Окороков, А. В. Окороков, Н. Д. Кликунов // Современные экономические и управленческие науки: вопросы теории и практики: Сборник материалов V Международной заочной научно-практической конференции, Курск, 16 декабря 2021 года. – Курск: Частное образовательное учреждение высшего образования "Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса", 2021. – С. 34-40. – 0,45п.л./авт. 0,15 п.л.

18. Окороков, А. В. Эффекты масштаба, разнообразия и обучения в выстраивании горизонтальных и вертикальных связей (на примере научно-образовательных общественных союзов) / А. В. Окороков, Н. Д. Кликунов // Провинциальные научные записки. – 2021. – № 2(14). – С. 83-86. – 0,3 п.л./авт. 0,15 п.л.

19. Кликунов, Н. Д. Человеческий капитал и производственная функция образования. Проблемные зоны исследования / Н. Д. Кликунов, А. В. Окороков, Л. Б. Костровец // Менеджер. – 2020. – № 4(94). – С. 191-196. – 0,45 п.л./авт. 0,15 п.л.

20. Окороков, В. М. Инновационная культура организации как условие развития человеческих ресурсов / В. М. Окороков, А. В. Окороков // Наука и практика регионов. – 2016. – № 1(2). – С. 40-48. – 0,5 п.л./авт. 0,25 п.л.