Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Российский государственный гуманитарный университет»

На правах рукописи

Окороков Алексей Владимирович

Организационно-экономический инструментарий управления человеческими ресурсами в научно-образовательных общественных союзах

Специальность: 5.2.6. Менеджмент

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Вертакова Юлия Владимировна

Москва - 2026

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОБЩЕСТВЕННЫХ СОЮЗАХ 15

1.1. Человеческие ресурсы некоммерческих организаций: категориальный аппарат и специфика управленческого воздействия 15

1.2. Научно-образовательные общественные союзы как объект управления: институциональная природа, состав участников и типология отношений 40

1.3. Особенности человеческих ресурсов научно-образовательных общественных союзов как основа для формирования требований к организационно-экономическому инструментарию управления ими 69

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОБЩЕСТВЕННЫХ СОЮЗОВ 80

2.1. Организационный инструмент: методика формирования и развития проектных команд на основе экспертного многокритериального выбора 80

2.2. Экономический инструмент: оптимизационные модели распределения участников по проектам и ролям в научно-образовательных общественных союзах 86

2.3. Инструмент оценки: модифицированная система сбалансированных показателей и индикаторы результативности человеческих ресурсов научно-образовательных общественных союзов 103

ГЛАВА 3. ПРИМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОБЩЕСТВЕННЫХ СОЮЗОВ 135

3.1. Информационно-аналитический мониторинг человеческих ресурсов и стейкхолдеров как инструмент обратной связи 135

3.2. Механизмы взаимодействия научно-образовательных общественных союзов со стейкхолдерами 162

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 176

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 179

ПРИЛОЖЕНИЯ 201

ВВЕДЕНИЕ

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

[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).

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 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.

Во введении обосновывается актуальность темы диссертационного исследования, определяются цель и задачи, объект и предмет исследования, отмечается научная новизна полученных результатов исследования, их теоретическая и практическая значимость.

В первой главе диссертации «Теоретические аспекты управления человеческими ресурсами в научно-образовательных общественных союзах» рассматриваются эволюция и категориально-методологическая дифференциация ключевых понятий управления человеческими ресурсами, раскрывается институциональная природа научно-образовательных общественных союзов как специфического сегмента некоммерческого сектора экономики, а также обосновывается роль миссии, лидерства и ценностно-целевой ориентации как

детерминант выбора методов управления человеческими ресурсами в данных организациях; особое внимание уделено специфике управленческого воздействия на человеческие ресурсы некоммерческих организаций, что определяет особые требования к организационно-экономическому инструментарию управления ими.

Во второй главе диссертации «Разработка организационно-экономического инструментария управления человеческими ресурсами научно-образовательных общественных союзов» выявляются наиболее значимые методические и аналитические инструменты повышения эффективности управления человеческими ресурсами (организационный, экономический и оценочные инструменты), включая авторскую методику формирования и развития команд с учетом сетевых взаимодействий, использование многокритериальных и оптимизационных моделей, а также адаптацию системы сбалансированных показателей и механизмов контроллинга к миссионно-ориентированной логике деятельности НООС.

В третьей главе диссертации «Применение организационно-экономического инструментария в управлении человеческими ресурсами научно-образовательных общественных союзов» предложена информационно-аналитическая модель мониторинга процессов управления персоналом и стейкхолдерами как один из инструментов организационно-экономического инструментария, сформулированы рекомендации по выстраиванию устойчивых механизмов обратной связи с внешними и внутренними стейкхолдерами, а также обоснован вклад научно-образовательных общественных союзов в реализацию национальных и социальных проектов как формы расширенного воспроизводства человеческого и социального капитала на примере нескольких организаций, в деятельность которых были рекомендации внедрены.

Заключение диссертации содержит основные выводы исследования и направления дальнейших исследований.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОБЩЕСТВЕННЫХ СОЮЗАХ

1.1. Человеческие ресурсы некоммерческих организаций: категориальный аппарат и специфика управленческого воздействия

Формирование теоретических и прикладных представлений об управлении человеческими ресурсами происходило в процессе эволюции научных взглядов на труд, занятость и производственные отношения в рамках управленческой и экономической мысли конца XIX – первой трети XX века. В этот период в научном и практическом дискурсе использовались различные терминологические конструкции – управление занятостью, управление трудом, управление персоналом, администрирование персонала, трудовые и производственные отношения, – отражавшие поиск адекватных форм осмысления роли человека в системе организации и социально-экономического воспроизводства.

Термин «управление человеческими ресурсами» еще не использовался, но более общий термин «человеческие ресурсы» появился в работе Джона Коммонса «Распределение богатства» в 1893 году для обозначения идеи о том, что трудовые ресурсы нации воплощены в людях и представляют собой форму капитального блага, которое может быть увеличено с помощью различных форм частных и государственных инвестиций, таких как образование, обучение и программы общественного здравоохранения[2].

Понятие «человеческие ресурсы» также упоминается в работе представителя административной (классической) школы менеджмента Ч. И. Барнарда, в лекциях, прочитанных автором в Бостоне в ноябре-декабре 1937 г.[3].

---

[2] Кошукова И. В., Сычева А. В. Основные экономические идеи и стадии развития капитализма Дж. Коммонса //NovaInfo. Ru. – 2017. – Т. 2. – №. 75. – С. 103-106.

[3] Кучеров Д. Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: зарождение и становление концепции //Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2014. – №. 1. – С. 98-116.

Все эти термины так или иначе касались работы, занятости и отношений между работодателями и работниками, а зонтичный термин, используемый для описания всей области изучения и практики, был – «трудовые отношения». Он включал проблемы и вопросы, затрагивающие работодателей и работников, рассматривал практику как работодателя, так и работника организации и охватывал все трудовые отношения независимо от статуса профсоюза. В свою очередь, термин «производственные отношения» состоял из двух основных подразделений. Первое касалось управления трудом, второе – коллективных переговоров и методов управления рабочей силой. К середине 1920-х годов в терминологии многих авторов появилось «управление персоналом», то есть изучение работы и занятости с точки зрения работодателя, практик, которые работодатели используют для привлечения, удержания, мотивации и развития трудового вклада работников, рассматривая их как средство для достижения цели (большей прибыли, организационной эффективности), подчеркивая индивидуальные отношения и способы взаимодействия между работодателями и работниками.

Но уже к середине 1930-х годов термин «трудовые отношения» стал общепринятым. Предполагалось, что трудовые отношения подходят к предмету работы и занятости с точки зрения работника. Акцент делается на целях и потребностях работников, рассматриваются проблемы и вопросы, с которыми они сталкиваются в мире труда, объясняется, почему отдельные работники могут находиться в невыгодном положении по сравнению с работодателем, и, как правило, подчеркивается и отстаивается коллективная форма взаимоотношений между работниками и работодателями через профсоюзы. Термин «производственные отношения» толковался широко и обычно рассматривался как включающий в себя «управление персоналом».

Например, на знаменитом заводе в Хоторне, не имеющем профсоюзов, компании Western Electric, где Элтон Мэйо и его коллеги проводили свои эксперименты (1924–1936 годы), должность лица, ответственного за корпоративную функцию занятости, была «Вице-президент по производственным

отношениям». Хоторнский эксперимент показал, что сотрудники компании создают между собой определенное «братство» со взаимной поддержкой внутри группы, а на производительность труда более всего влияют социальные факторы, а именно – повышение корпоративного духа, чем физические параметры. Результаты эксперимента стали настоящей библией менеджеров. Отсюда взяли начало бизнес-тренинги, коучинг и т.д., так востребованные в настоящее время[4].

В нескольких десятках городов были разбросаны местные организации менеджеров по персоналу, называемые «Ассоциациями по производственным отношениям», например, Ассоциация по производственным отношениям Чикаго. Значения и границы этих терминов оставались в значительной степени неизменными вплоть до начала 1960-х годов. Так в 1945 году Корнелльским университетом разработана программа Школы промышленных и трудовых отношений штата Нью-Йорк. Суть данной программы заключалась в том, что она касалась всех аспектов работы и охватывала как организованные, так и неорганизованные трудовые отношения, но с упором на профсоюзы и коллективные переговоры (значение «трудовых отношений»). На протяжении большей части 1950-х годов было широко признано, что новые области человеческих отношений и промышленной социологии также были частью более широкой области промышленных отношений. Эти выводы предлагали исследователи Элтон Мэйо, Крис Аргирис, Уильям Фут Уайт и другие исследователи. Можно сказать, что до 1960 -годов это была стандартная терминология. За последующие четыре десятилетия появились новые значения, новые научные подходы.

Одной из заметных тенденций является замена старого термина «управление персоналом» на новый «управление человеческими ресурсами». Термины «человеческие ресурсы» и «управление человеческими ресурсами» появились в работах различных авторов до 1960-х годов. Но они никогда не

[4] Фаткуллина Г. Р. Хоторнский эксперимент //Экономика и социум. – 2015. – №. 1-4 (14). – С. 982-985.

получали широкого распространения и не использовались в качестве заменяющего термина для описания области управления персоналом[5].

Термин «управление человеческими ресурсами» (УЧР) впервые был использован в этом замещающем смысле в основной литературе в 1964 году, когда Х.А. Майерс, П. Пигорс и Ф.М. Малм переименовали свой текст для чтения по персоналу в «Управление человеческими ресурсами: чтения по Управлению персоналом». Уэнделл Френч в 1964 году опубликовал первое издание своего текста «Процесс управления персоналом: Управление человеческими ресурсами»[6].

Таким образом, начиная с 1960-х гг., понятие «управление человеческими ресурсами» прочно укореняется на Западе, прежде всего, применительно к организационной и промышленной (индустриальной) психологии. Интенсивное развитие в рамках школы «человеческих отношений» концепций лидерства и конструктивного конфликта М. П. Фоллет[7], мотивации А. Маслоу[8], стилей руководства Д. МакГрегора[9], организации эффективного труда Э. Мэйо[10] сместило акценты с результативной организации производства и управления организацией в целом на важность управления поведением сотрудников. В теории и практике управления сформировалось понимание того, что необходим индивидуальный подход к сотруднику организации, основанный на его поддержке и развитии. Содержательно категория «человеческие ресурсы» является интегральной и включает как трудовые ресурсы страны (население в трудоспособном возрасте, а также работающих подростков и работающих пенсионеров), так и сотрудников отдельных организаций[11].

---

[5] Kaufman B. E. Human resources and industrial relations: Commonalities and differences //Human Resource Management Review. – 2001. – Т. 11. – №. 4. – С. 339-374.

[6] Agustina H. Definition of Human ResourceManagement //Accessed through: http://hildaagustina. blogspot. co. id/2012/01/pengertian--source-daya. html management on October. – 2012. – Т. 1. – С. 2016.

[7] Follett M. P. The essentials of leadership //Freedom and coordination, Lectures in business administration by Mary Parker Follett. – 1949. – С. 47-60.

[8] Maslow A. H. Preface to motivation theory //Biopsychosocial Science and Medicine. – 1943. – Т. 5. – №. 1. – С. 85-92.

[9] McGregor D. Theory X and theory Y //Organization theory. – 1960. – Т. 358. – №. 374. – С. 5.

[10] Bendix R., Fisher L. H. The Perspectives of Elton Mayo //The Review of Economics and Statistics. – 1949. – Т. 31. – №. 4. – С. 312-319.

[11] Кучеров Д. Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: зарождение и становление концепции //Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2014. – №. 1. – С. 98-116.

С начала 1980-х годов настроения начали быстро меняться в пользу термина HR (человеческие ресурсы). В 1989 году крупнейшая профессиональная ассоциация менеджеров по персоналу изменили свое название с «Американского общества по администрированию персонала» на «Общество по управлению человеческими ресурсами».

Анализ эволюционного подхода к формированию стратегических человеческих ресурсов, выполненный через призму четырех промышленных революций, дает возможность сложить представление о последовательных изменениях, произошедших в различные промежутки времени в одном из важнейших разделов менеджмента.

Так, последняя четверть XVIII века – середина XIX века характеризуются тем, что концепция «человеческие ресурсы» начала свой «путь» в период Первой промышленной революции в виде концепции «управления трудом», формирования теории научного менеджмента. Основателем школы научного управления трудом стал американский инженер Фредерик У. Тейлор (1856-1915), автор широкомасштабной системы рационализации труда. Научная значимость разработок «законов управления» Ф.У. Тейлора заключается в практических результатах. Тейлор, анализируя, совершенствуя и совмещая используемые рабочими движения, добился наилучших методов работы. Так появилась оптимальная модель трудовой деятельности, которую Тейлор назвал «изучение работы». Тейлор исходил из положения, что рабочий ленив и лишь при четкой стандартизации действий возможен рост производительности труда. Поэтому, к одному из разработанных им законов управления были требования о включении в этот процесс администрации, четкому распределению обязанностей между рабочими и специалистами, призванных управлять трудовыми ресурсами на основе стандартизации деятельности.

В возникновение школы менеджмента человеческих ресурсов внесли свой вклад Генри Робинсон Таун (1844–1924), Генри Ганнт (1861–1919), Фрэнк Банкер Гилберт (1868–1924), Лилиан Эвелин Гилберт (1878–1972).

Период Второй промышленной революции: 1870–40-годы XX века, можно соотнести с созданием Школы научного менеджмента (1885–1920 гг.). Во главе школы стоял Анри Файоль (1841–1925). Администрирование А. Файоль рассматривал как совокупность приемов, правил, направленных на эффективность предпринимательской деятельности. Время подтвердило правильность выводов А. Файоля, так как в настоящее время в теории управления человеческими ресурсами, в практической деятельности актуальны и широко применяются основные элементы функции административной деятельности. Генри Форд (1863–1947), Г. Эмерсон, Макс Вебер (1864–1920) и др. показали, что человеческий фактор, человеческий ресурс все более расценивается как источник дохода предприятия.

Вторая промышленная революция ускорила развитие классического менеджмента, а изменения в технологиях производства, изобретения и научные открытия, расширение производственной демократии определили его роль как двигателя культуры управления. Для наемных работников начал использоваться термин «персонал организации», шло повсеместное совершенствование управленческой деятельности. Этому способствовало разделение труда, четкое разграничение в регламенте деятельности руководителей и работников, признание профессионализма и практического опыта при выдвижении на руководящие должности, усиление взаимодействия между исполнителями, в т.ч. по предотвращению сбоев из-за воздействия внешней среды. Менеджмент того времени был ориентирован на эффективную деятельность, рационализацию методов работы, усиление административного влияния, стабилизацию производственных регламентов.

Третья промышленная революция (1950-е–1980-90 годы) совпадает по времени с появлением в США Школы поведенческих наук, развивавшей концепцию теории менеджмента, исследуя поведение людей, методы налаживания межличностных отношений, разрабатывая проблемы социального взаимодействия и коммуникации, поведенческие стереотипы и их мотивацию, лидерство, изменения содержания работы и качества труда. Школа поведенческих

наук отличалась от школы человеческих отношений, основывалась на методах налаживания межличностных отношений. Концепция Школы поведенческих наук основывалась на оказании помощи работнику в осознании собственных возможностей, а также применялась к построению управления организацией. То есть, основной целью школы было повышение эффективности организации на основе использования повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Основателями Школы поведенческих наук были Р. Лайкерт, Абрахам Х. Маслоу, Фриц Ротлисберг. Большой вклад внесли Фредерик Герцберг (1923–2000), автор двухфакторной модели мотивации работников, Дуглас Мак-Грегор (1906–1964), считавший, что управленческим решениям или действиям предшествуют предположения относительно человеческой природы и человеческого поведения как ключевой момент индивидуального стиля руководства конкретного менеджера. В короткий промежуток времени (1920–1950 гг.) формируются Административная (классическая) школа научного менеджмента (Д. Муни, А. Слоун, Л. Урвик). В 1930-50 годах, согласно классификации научных школ менеджмента А.В. Тебекина[12], возникают Школа человеческих отношений (М.П. Фоллет, Элтон Мэйо (1888–1949, Джон Р. Команс, 1893) и Эмпирическая школа (Питер Друкер, Р. Дэвис, Д. Миллер).

С 60-х годов XX века прочно вошла в экономические дискуссии и рассматривается как один из ключевых факторов экономического успеха или провала концепция человеческого капитала. Теодор Шульц (1902–1998) и Гарри Беккер (1930–2014), американские ученые -экономисты, лауреаты Нобелевской премии, создали и развили теорию человеческого капитала. Согласно теории, «человеческий капитал» – это запас знаний, навыков и способностей человека, которые могут использоваться им либо в производственных, либо в потребительских целях[13].

---

[12] Тебекин А. В. Школа менеджмента человеческих ресурсов как базовая основа для развития стратегий современного бизнеса //Стратегии бизнеса. – 2018. – №. 9 (53). – С. 3-7.

[13] Арнаут М. Н. Дефиниция понятий «человеческий капитал», «человеческий потенциал» и «человеческий ресурс» //ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2021. – №. 2. – С. 79-85.

Таким образом, главным фактором и движущей силой в общественном воспроизводстве являются человеческие ресурсы. Вклад в развитие современной теории человеческого капитала внесли Э. Эдисон, Р. Солоу, Дж. Кендрик, С. Кузнец, С. Фабрикант, И. Фишер, Р. Лкувс и другие экономисты, социологи и историки.

Возникновение теории человеческого капитала в конце XX века можно считать объективным фактором в условиях развития экономики, приобретающей инновационно-ориентированный характер на основе повсеместного внедрения сложных и динамичных компьютерных технологий. Появляются новые виды деятельности, в которых эффективное функционирование организации предполагает для достижения запланированных результатов креативность, применение системных концепций и знаний, мотивацию сотрудников на постоянное повышение своей квалификации. Теория человеческого капитала направлена на то, чтобы взять лучшее из механистических идей Фредерика Уинслоу Тейлора (управление человеческими ресурсами через рационализацию труда) до гуманистических подходов Элтона Мэйо (Хоторнский эксперимент).

Не менее важно учитывать выводы Гарри Беккера об отличиях перемещаемого и неперемещаемого человеческого капитала[14]. Отдача от перемещаемого человеческого капитала не зависит того, с кем приходится иметь дело индивиду, отдача от неперемещаемого человеческого капитала – зависит. Беккер объяснял это через идею навыка или умения. Если навык типа А может быть использован только фирмой В и больше никакой другой фирмой, то инвестировать в получение этого навыка должна фирма В, а не индивид, так как альтернативная стоимость индивида от получения этого навыка никак не меняется. Если же получаемый навык может быть использован любой фирмой, то платить за получение этого навыка должен сам индивид. Он увеличивает свою альтернативную стоимость, увеличивается отдача от его труда не только для отдельно взятой фирмы, но и для любой другой.

[14] Заклекта О., Заклекта-Берестовенко О. Гаррі Беккер дослідник-новатор соціальних аспектів економіки //Вісник Економіки. – 2008. – №. 3. – С. 144-149.

Перед исследователем, занимающимся проблемой человеческого капитала, неизбежно возникают следующие вопросы:

а) Нужно ли вообще такое понятие как «человеческий капитал», если к нему можно отнести любое врожденное или приобретенное человеческое качество?

б) Если стоимость физического капитала можно измерить, по меньшей мере, тремя способами (по сопоставлению со стоимостью аналогичных объектов, по ожидаемой отдаче, по сделанным ранее вложениям), то измерение человеческого капитала исследователи делают по ожидаемой отдаче[15].

Категория «социальный капитал» появилась как развитие концепции человеческого капитала. В зарубежных исследованиях понятие «социальный капитал» прочно закрепилось с 90-годов прошлого века. В отечественных публикациях термин «социальный капитал» получил распространение после перевода и выхода в свет статьи Джеймса Коулмана «Капитал социальный и человеческий»[16]. Суть категории «социальный капитал» Коулман объясняет на примере соотношений физического и человеческого капитала. «Если физический капитал полностью осязаем, будучи воплощенным в очевидных материальных формах, то человеческий капитал менее осязаем. Он проявляется в навыках и знаниях, приобретенных индивидом. Социальный же капитал еще менее осязаем, поскольку он существует только во взаимоотношениях индивидов»[17]. Проявляется социальный капитал в качестве обязательств и ожиданий, социальных норм, информационного обмена в рамках соответствующей социальной структуры.

С определенной долей условности, к периоду начала Четвертой промышленной революции можно отнести формирование Школы количественного подхода (К. Арджирис) и Школы менеджмента человеческих ресурсов (Дж. Дуглас, С. Клейн, Ч. Милле, Д. Хант, Э. Штейн, Армстронг),

---

[15] Горячева В. Р. Либеральная модель некоммерческого сектора: опыт США и Великобритании //Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Т. 8. – №. 3А. – С. 405-413.
[16] Коулман Д. Капитал социальный и человеческий //Общественные науки и современность. – 2001. – Т. 3. – С. 122-139.
[17] Там же

рассматривающих человеческие ресурсы как стратегический актив, как широкий спектр ресурсов предприятия, как источник конкурентного преимущества.

Немецкий экономист Альфред Мюллер-Армак (1901–1978) разработал и способствовал практической реализации социальных целей в виде «социального порядка на предприятии». Важнейшим инструментом «социальной компенсации» А. Мюллер-Армак вслед за В. Ойкеном называет реализацию социальных целей в виде «создания социального порядка на предприятии» как «возможность оформления человеческих взаимоотношений». Капитал, техника, сама организация не вправе распоряжаться работающими на предприятии людьми. Им надо предоставить возможность установления такого порядка, который соответствует сущности работников, их профессиональному потенциалу, следованию строгой корпоративной дисциплине, четкой управленческой ответственностью в рамках «социального партнерства». Теория проверена на практике созданием социального рыночного хозяйства в ФРГ. Она связана с развитием цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, блокчейн, интернет вещей, нанотехнологии, «умные» города, развитие биотехнологий и другие инновации, имеющие большое влияние на экономику, трудовую сферу, окружающую среду и общество.

Ф. Мюллер считает, что основные постулаты школы менеджмента человеческих ресурсов включают[18]:

– отношение к человеческому фактору как источнику доходов предприятия;

– создание условий для развития каждого сотрудника;

– интеграция кадровой политики предприятия в общую политику предприятия и в социально-экономическую политику, принятую в обществе;

– повышение квалификации и профессиональная подготовка компетентных и заинтересованных сотрудников;

– развитие социального партнерства через демократизацию управления;

[18] Тебекин А. В. Школа менеджмента человеческих ресурсов как базовая основа для развития стратегий современного бизнеса //Стратегии бизнеса. – 2018. – №. 9 (53). – С. 3-7.

– повышение качества трудовой жизни за счет обогащения содержания трудовой деятельности.

Концепции менеджмента и научные понятия «человеческий капитал», «человеческие ресурсы», «человеческий потенциал», «персонал организации», используемые в коммерческом и в некоммерческом секторах российской экономики, имеют как сходства, так и существенные различия.

В России их появление и научное осмысление связано с развитием менеджмента и управления человеческими ресурсами как научных дисциплин в 70-х–80-х годах XX века.

Теория человеческого капитала стала общепризнанным научным направлением в высших учебных заведениях России, способствуя развитию экономики знаний, экономики образования, экономики интеллектуальной собственности. Человеческий капитал стал интерпретироваться в расширенной трактовке. Вначале этот термин использовался советскими, а затем российскими учеными.

В так называемую «эпоху застоя» в СССР выходит ряд работ советских ученых, критически оценивающих достижения зарубежных специалистов в области теории человеческого капитала под углом политической экономии социализма: В.И. Басова, В.С. Гойло, А.В. Дайновского, Р.И. Капелюшникова, В.П. Корчагина, В.В. Клочкова, В.И. Марцинкевича. Так, Р.И. Капелюшников считает, что человеческий капитал – это определенный запас знаний, способностей и мотиваций, которые присущи определенному человеку. С одной стороны, они требуют отвлечения средств в ущерб текущему потреблению, а с другой – являются надежными источниками заработков и доходов в будущем[19].

С начала девяностых годов прошлого столетия, с момента начала осуществления радикальных экономических реформ в России, отечественная наука продолжила заниматься теорией человеческого капитала[20]. В этот период появились первые фундаментальные работы в данной области С.А. Дятлова, А.И.

[19] Капелюшников Р.И. Концепция человеческого капитала // Критика современной буржуазной политической экономии. – М.: Наука, 1977

[20] Хайкин М. М. Эволюция теории человеческого капитала //Экономические науки. – 2010. – Т. 62. – №. 1. – С. 51-54.

Добрынина, И.В. Ильинского, Р.И. Капелюшникова, М.М. Критского, В.Т. Марцинкевича. Критский М.М.[21] одним из первых отечественных ученых опубликовал в 1991 году исследование теории человеческого капитала. Человеческий капитал им рассматривается как «всеобще-конкретная форма человеческой жизнедеятельности, ассимилирующая предшествующие формы (потребительскую и производственную), адекватные эпохам присваивающего и производящего хозяйства, и осуществляющая как итог исторического движения человеческого общества к его современному состоянию.

Именно концепция человеческого капитала стала основой развития теории и методологии человеческого капитала российскими специалистами, в том числе и ученых Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов[22]. Так, Б.В. Корнейчук считает, что человеческий капитал представляет собой «совокупность качеств индивида, которые служат источником потока денежных доходов. Измеряется величиной инвестиций в образование, здоровье и т.д.»[23].

Добрынин А.И., Дятлов С.А., Коннов В.А., Курганский С.А. определяют человеческий капитал как «сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и эффективности производства и тем самым влияют на рост заработков (доходов) данного человека»[24], «… совокупность всех атрибутивных качеств и свойств, производительных способностей и сил, функциональных ролей и форм, рассматриваемых с позиции системной целостности, и адекватных современному состоянию общества…»[25].

---

[21] Критский М.М. Человеческий капитал. – Л.: Изд-во Ленингр. университет. 1991.
[22] Хайкин М. М. Эволюция теории человеческого капитала //Экономические науки. – 2010. – Т. 62. – №. 1. – С. 51-54.
[23] Корнейчук, Б. В. Информационная экономика: теорет. основы, модели, функционирование, статистика / Б. В. Корнейчук; Б. В. Корнейчук. – М. [и др.] : Питер, 2006. – 394 с.
[24] Добрынин А. И., Дятлов С. А., Курпанский С. А. Методология оценки человеческого капитала //Экономика образования. – 1999. – №. 1. – С. 9-25.
[25] Производительные силы человека: структура и формы проявления / А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, В. А. Коннов, С. А. Курганский. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 1993. – 164 с.

Л.Г. Симкина рассматривает человеческий капитал во взаимосвязи с инновационной экономикой, в которой постоянно возрастает значение интеллектуальной деятельности. При этом человеческий капитал оценивается двояко: как источник производительных сил современного общества, а также как важнейший фактор общественного потребления[26].

В последние годы научные публикации все чаще отражают результаты исследований теории человеческого капитала с позиции институционализма. В рамках неоинституциональной экономической теории, А.А. Цыреновой дается наиболее комплексное определение человеческого капитала, отражающее взаимовлияния трансформационных процессов развития институциональной среды и человеческого капитала. Под человеческим капиталом трансформируемой экономики автор предлагает понимать накопленный запас здоровья, знаний, навыков, мотиваций, профессионального опыта, адаптационных, коммуникативных и нравственных свойств личности, формируемый путем инвестиций в условиях изменяющихся социальных институтов, адекватный состоянию трансформируемой институциональной среды и активно влияющий на характер происходящих изменений[27].

Выделим три направления исследований, в которых рассматриваются ключевые факторы экономического роста и благосостояния современного общества как отдача от эффективного использования человеческих ресурсов и управления ими, человеческого потенциала, человеческого и социального капитала.

Первая группа исследователей теории и практики менеджмента и управления персоналом рассматривают синергетический эффект влияния управленческих форм, методов, новаций на итоги различных секторов экономики и пути их совершенствования[28].

---

[26] Человеческий капитал и проблемы формирования инновационной экономики : монография / Л. Г. Симкина, М. М. Критский, Т. Л. Судова [и др.]. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2007. – 227 с.

[27] Цыренова, А. А. Развитие человеческого капитала в условиях трансформации институциональной среды (специальность 08.00.01 «Экономическая теория»): диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Цыренова Анжелика Анциферовна. – Улан-Удэ, 2004. – 154 с.

[28] Кибанов А. Я. Составляющие организационно-экономического механизма формирования системы управления персоналом организации //Научно-методический электронный журнал» Концепт». – 2013. – №. Т3. – С. 2896-2900.

Вторая группа специалистов делает акцент на особенностях управления человеческими ресурсами (УЧР), развития человеческого потенциала, приращения человеческого капитала в некоммерческом секторе экономики, учитывая изменения количественных и качественных показателей современных НКО как важной составляющей социального потенциала гражданского общества. Здесь приоритетными являются «демократические процессы» и «этические факторы», обеспечивающие деятельность управляющих, имеющих «власть без собственности» и находящихся под контролем со стороны государства и общественного мнения[29].

Представляют интерес исследования, в которых предлагается выделять человеческие ресурсы инноваций, инновационный климат, инновационный потенциал, интеллектуальную составляющую в концепции «человеческие ресурсы»[30]. Применительно к некоммерческому сектору экономики концепция «интеллектуальные и инновационные человеческие ресурсы» дополняет подходы Филенковой Е.К., Шестак Е.А., Агатаевой М.А. к управлению человеческими ресурсам[31].

В своем фундаментальном труде «Практика управления человеческими ресурсами» английский исследователь М. Армстронг[32] отмечает, что понятие «человеческие ресурсы» вместе с примыкающим к нему термином «управление человеческим капиталом» практически полностью вытеснило остальные трактовки.

Капелюшников Р. И. Сколько стоит человеческий капитал России? //Москва: Изд. Дом Высшей школы экономики. – 2012.
Солодухина О. И. Механизм управления процессами формирования и использования человеческого капитала //Общество: политика, экономика, право. – 2016. – №. 5. – С. 103-105.

[29] Филенкова Е. К. Модификация системы управления в современном мире //Проблемы теории и практики управления. – 2020. – №. 1. – С. 64-71.
Шестак Е. А. Человеческие ресурсы некоммерческих организаций //Южно-российский журнал социальных наук. – 2004. – №. 2. – С. 104-111.
Агатаева М. А. Формирование институциональных траекторий развития человеческого капитала //Мир экономики и права. – 2015. – №. 10. – С. 45-53.

[30] Белкин В. Н., Белкина Н. А. Преодоление социально-психологических барьеров на пути инновационного развития экономики РФ //Управленец. – 2010. – №. 1-2. – С. 4-12.
Москвин В. А. « Думающее» обучение-вектор развития образования //Инвестиции в России. – 2009. – №. 2. – С. 3-10.

[31] Вертакова Ю. В., Ланкина М. Ю. Многокритериальная оценка качества интеллектуальных ресурсов организации //Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2014. – №. 4. – С. 103-114.

[32] Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; Майкл Армстронг ; [Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. – 8-е изд.. – М. [и др.] : Питер, 2004. – 831 с.

Российские специалисты в области теории и практики менеджмента предлагают следующее определение: «Человеческие ресурсы (ЧР) – представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ»[33]. Исследователи Медведева Н.М., Медведев Е.А.[34], Болдырева Р.Ю., Мосин Ф.А.[35] и ряд других рассматривают понятия «человеческие ресурсы» и «кадровый потенциал» как синонимичные.

А.Г. Дементьева и М.И. Соколова полагают, что управление человеческими ресурсами «представляет собой человеческий аспект управления предприятием и отношением работников со своими компаниями, а управление персоналом представляет собой элемент более широкого понятия – управления человеческими ресурсами, хотя на практике оба эти термина зачастую используются взаимозаменяемо, как синонимы»[36].

Другие подходы к определению термина «человеческие ресурсы», согласуются с определением «совокупность различных качеств людей», но делают акцент на свойствах или атрибутах, присущих этой совокупности. Приведем несколько примеров:

– совокупность различных качеств людей, «обладающих способностью к деятельности определенного рода»[37];

– совокупность трудового потенциала «сотрудников организации»[38];

– совокупность различных качеств сотрудников, «имеющих стимулы и мотивацию»[39].

---

[33] Тихомирова Е. В. Человеческие ресурсы, основные понятия //Бизнес. Образование. Право. – 2010. – №. 1. – С. 72-76.
[34] Медведева Н. М., Медведев Е. А. Трудовые и человеческие ресурсы как фактор формирования кадрового потенциала //Власть и управление на Востоке России. – 2020. – №. 3 (92). – С. 135-142.
[35] Болдырева Р. Ю., Мосин Ф. А. Анализ существующих подходов к понятию «кадровый потенциал» //Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2011. – №. 1-2. – С. 28-32.
[36] Дементьева, А. Г. Управление человеческими ресурсами : теория и практика / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. – Москва : Закрытое акционерное общество Издательство «Аспект Пресс», 2015. – 352 с.
[37] Антошкина Е. А., Осипова В. В. Человеческие ресурсы: определение, управление, особенности //Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Гуманитарные науки. – 2019. – №. 13. – С. 69-72.
[38] Кондаурова И. А., Жильченкова В. В., Геммерлинг В. А. Развитие человеческих ресурсов в системе управления человеческим капиталом предприятия //Друкеровский вестник. – 2020. – №. 1. – С. 208-215.
[39] Юсупов А. А. Эффективное использование человеческих ресурсов на субъектах малого предпринимательства //Экономика и социум. – 2023. – №. 4-1 (107). – С. 1066-1069.

Исследователь Вертакова Ю.В. отмечает, что понятию «человеческие ресурсы» характерны следующие свойства: высокая трудовая результативность, высокорезультативная реализация методов и приемов, побуждающих персонал к более производительному труду, мотивируемость, лояльность и толерантность, инновационность[40].

Актуальность термина состоит еще и в том, что категория «человеческие ресурсы» входит Европейское инновационное табло (European Innovation Scoreboard – EIS). «Европейское инновационное табло» содержит индикаторы по четырем направлениям: человеческие ресурсы инноваций (5 индикаторов), создание знания и его финансирование (4 индикатора), трансфер и применение инноваций (4 индикатора), результаты инновационной деятельности (7 индикаторов)»[41].

Милаева Т.В. обращает внимание на традиционную приверженность работников предприятий России патерналистским настроениям и считает необходимым учитывать этот фактор: «российские работники стараются возложить ответственность на руководство предприятия за себя, как сотрудника в рамках трудового договора, но и за свою жизнь и семью. В российских компаниях эффективным считается руководитель, который, находясь «далеко и высоко», иногда спускается вниз и лично улаживает проблемы, причем такой тип отношений ожидается даже от руководителей самого высокого ранга». Автор, со ссылкой на аргентинского экономиста Мариано Грондона, который характеризовал систему стран Латинской Америки, проводит аналогию с российской системой как «инертной и противящейся изменениям», являющейся «частью российской культуры, ориентированной на стабильность, а не развитие»[42].

Обобщая подходы к понятию «человеческие ресурсы» следует отметить, что на теоретическом уровне у исследователей сложилось единое понимание сути

---

[40] Вертакова, Ю. В. Прогресс и инновации: анализ системной взаимообусловленности / Ю. В. Вертакова, Е. А. Алпеева, И. Ф. Рябцева. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 137 с.

[41] Там же

[42] Милаева Т. В. Особенности подходов к управлению человеческими ресурсами в России и странах Латинской Америки: сравнительный обзор //Известия Коми научного центра УРО РАН. – 2023. – №. 3 (61). – С. 44-51.

данного понятия[43], но на уровне свойств, присущих этой категории, существуют определенные методологические различия[44].

В настоящее время в научных публикациях находит отражение концепция «стратегическое управление человеческими ресурсами», которая является относительно молодым направлением исследований в системе наук о труде. Она изучает вопросы состыковки функций УЧР со стратегией организации и результатами ее деятельности[45].

Описанные трактовки концепции «управление человеческими ресурсами» в некоммерческих организациях имеют свою специфику.

Во-первых, процесс УЧР в некоммерческих организациях ориентирован на его участников, как субъектов принятия решений в организации. Это складывается потому, что уставные требования направлены на самоконтроль и самоорганизацию, общественную инициативу, развитие самозанятости и взаимной поддержки.

Во-вторых, труд в некоммерческой организации, в отличие от коммерческой, приобретает новые творческие, культурные, патриотические, волонтерские начала. Такой подход возможен только в модели менеджмента с активным участием членов организации в ее деятельности, развитой трудовой этикой и достаточно высокими самоограничениями, определенными нормативно-правовыми документами организации. Это характерно для некоммерческих организаций, в составе которых физические лица, и для корпоративных некоммерческих организаций, объединяющих юридические лица.

В-третьих, УЧР в некоммерческих организациях приобретает новые разнообразные профессиональные требования, связанные со спецификой уставной деятельности той или иной НКО, мотивацией в часто меняющихся

---

[43] Коварда В. В., Старых С. А. Анализ мотивации человеческих ресурсов вузов в достижении эффективности их деятельности (на примере Курской области) //Теория и практика общественного развития. – 2017. – №. 12. – С. 82-86.

[44] Старых С. А. Анализ мотивации человеческих ресурсов в достижении эффективной деятельности организации //Фундаментальные исследования. – 2018. – №. 10. – С. 97-101.

Пархомчук М. А., Курасова И. И., Мухина Л. В. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами в социально-экономических системах региона //Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2015. – №. 4. – С. 25-28.

[45] Кучеров Д. Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: зарождение и становление концепции //Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2014. – №. 1. – С. 98-116.

формах участия в общественной работе. Это сопряжено с постоянным повышением уровня компетентности и квалификации добровольных участников в эффективной реализации различных проектов, программ, акций организации[46] [47] [48] [49] [50].

В-четвертых, специфика УЧР в некоммерческом секторе напрямую зависит от юридического статуса НКО (общероссийская, межрегиональная, региональная, местная), возможностей оперативной подготовки кадров для выполнения меняющихся задач (пандемия, экономический кризис, СВО). Возникает возможность «мягкой» интеграции как внутри НКО, так и создания союзов между организациями с целью сотрудничества в их общих интересах, реализации наибольшего потенциала результативности. К числу «мягких» форм интеграции можно отнести научно– образовательные союзы и центры, развитие которых невозможно без опоры на стратегические соглашения сторон, основанные на взаимовыгодности интересов и общности целей[51].

Термин «человеческий потенциал» рассматривается в работах российских и зарубежных исследователей. Так, нобелевский лауреат по экономике 1999 года Амартия Сен понимает под человеческим потенциалом «расширение возможностей человека, которое подразумевает «большую свободу выбора, чтобы каждый мог выбирать из большого числа вариантов ту цель и тот образ жизни, которые он считает предпочтительными»[52]. Российский исследователь Юдин Б.Г. трактует данное понятие следующим образом: «человеческий потенциал – качества людей (человека), принципиально влияющие на результаты активности,

---

[46] Бедняков А.С., Миэринь Л.А. Национальные проекты как инструмент реализации национальных целей //Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета . Специальный выпуск по итогам Петербургского международного экономического форума – 2019 –с.13

[47] Счетная палата указала недостатки и риски нацпроектов. Почему аудиторы не ждут прорыва в экономике, образовании и экологии// https://www.rbc.ru/economics/13/01/2020/5e184e2a9a79470bf49655c3 (дата обращения 27.07.2021)

[48] Табах А. (при участии Подругиной А.) Национальные проекты: ожидания, результаты, перспективы// https://www.raexpert.ru/researches/national_project_2020/

[49] Дробот Е.В., Макаров И.Н., Почепаев И.А. Как компании могут использовать человеческие ресурсы для достижения целей устойчивого развития // Лидерство и менеджмент. – 2021. – Том 8. – № 1. – С. 85-108. – doi: 10.18334/lim.8.1.110932.

[50] Горский А. А. Адаптация корпоративного менеджмента и управления человеческими ресурсами в некоммерческих организациях //Путеводитель предпринимателя. – 2023. – Т. 16. – №. 3. – С. 76-80.

[51] Лунькин А. Н. Стратегические альянсы как разновидность «мягких» интегрированных корпораций (концептуальные подходы к анализу и рекомендации по оргпроектированию) //Российский экономический журнал. – 2020. – №. 1. – С. 74-107.

[52] Сен, А. Развитие как свобода / А. Сен ; Амартия Сен; [пер. с англ. под ред. и с послесл. Р. М. Нуреева]. – [М.] : Новое изд-во, 2004.

в которую они вовлечены в той или иной сфере (области) деятельности»[53]. Исследователь Фролов И.Т. утверждает, что «в настоящее время нет однозначного понимания, что такое человеческий потенциал» и считает, что понятие «человеческий потенциал» шире понятия «человеческий капитал»[54]. Другие исследователи указывают, что в понятие человеческого потенциала должны входить не только узкие экономические параметры, но и социальные, гендерные и даже демографические показатели[55]. По мнению Т.И. Заславской, «человеческий потенциал представляет собой целостную характеристику, отражающую важнейший фактор жизнеспособности общества, а именно, готовность и способность национальной общности к активному саморазвитию, своевременному и адекватному ответу на множественные вызовы внешней среды и успешной конкуренции с другими обществами»[56].

В последние десятилетия данный подход к понятию «человеческий потенциал» получил широкое распространение и нашел отражение в Индексе развития человеческого потенциала, используемого Организацией объединенных наций для сопоставления трудовых ресурсов в разных странах[57]. Очевидно, что понятие «человеческий потенциал» является ключевым в оценке эффективности использования человеческих ресурсов, однако существуют определенные сложности в операциональном измерении данной категории[58].

По мнению автора диссертационного исследования, человеческий потенциал является ключевой категорией для анализа концепции управления человеческими ресурсами в некоммерческом секторе экономики (рисунок 1.1).

---

[53] Человеческий потенциал России: интеллектуальное, социальное, культурное измерения / Б. Г. Юдин, М. Н. Руткевич, В. К. Левашов [и др.]. – Москва : Институт человека РАН, 2002. – 265 с.
[54] Фролов И. Т. Человеческий потенциал: опыт комплексного подхода //М.: Эдиториал УРСС. – 1999. – С. 10.
[55] Вертакова, Ю. В. Прогресс и инновации: анализ системной взаимообусловленности / Ю. В. Вертакова, Е. А. Алпеева, И. Ф. Рябцева. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 137 с.
[56] Заславская Т. Н. Человеческий потенциал в современном трансформационном процессе //Общественные науки и современность. – 2005. – №. 4. – С. 13-25.
[57] de Siqueira J. H., Mtewa A. G., Fabriz D. C. United Nations Development Programme (UNDP) //International Conflict and Security Law: A Research Handbook. – The Hague : TMC Asser Press, 2022. – С. 761-777.
[58] Москвина О. С., Маковеев В. Н. Статистический анализ пространственной неравномерности инновационного развития российских регионов //Проблемы развития территории. – 2019. – №. 5 (103). – С. 124-137.

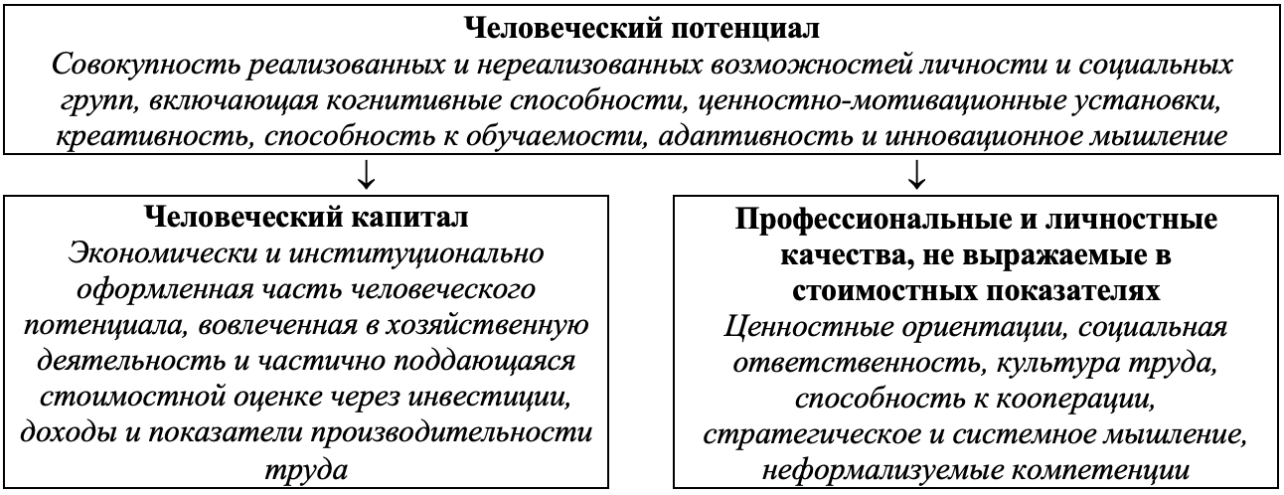


Рисунок 1.1 – Различия между понятиями «человеческий капитал» и «человеческий потенциал». Источник: авторская разработка

Некоммерческие организации, являясь важной сферой общественной жизни, формируют внутри себя значительный человеческий потенциал, создают условия для его приращения. Условием успеха некоммерческой организации как института общественной жизни, является развитие и саморазвитие человеческого потенциала. В условиях реализации концепции трехсекторной организации общества, особенно важным является феномен частичного перехода накопленного в некоммерческом секторе человеческого потенциала в государственный и коммерческий сектор экономики. Государственные и бизнес-структуры в значительной степени ориентированы на использование уже накопленного человеческого потенциала.

Термин «Персонал организации» наиболее понятен для практиков-исследователей, работающих в области менеджмента и управления. Он синонимичен понятиям «кадры», «штат» и т.д.[59]. Эти понятия трактуются схожим

[59] Медведева Н. В., Фролова Е. В., Рябова Т. М. Некоммерческие организации в России: барьеры и условия развития //Социодинамика. – 2018. – №. 4. – С. 12-20.
Шелкоплясова Г. С., Газимагомедова А. О., Чичова О. А. Исследование системы профессионального развития кадров некоммерческих организаций Ставропольского края //Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2023. – №. 5. – С. 151–159.
Водолазова Ж. М. Управление развитием социально ориентированных некоммерческих организаций в условиях становления гражданского общества //Теория и практика общественного развития. – 2021. – №. 7 (161). – С. 44-48.
Шабунова А. А., Косыгина К. Е. Проблемы государственного управления развитием некоммерческого сектора на региональном уровне //Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2019. – Т. 12. – №. 4. – С. 86-103.

образом, как на общеправовом уровне, так и на уровне нормативов, регулирующих кадровый и бухгалтерский учет в организациях[60].

Персонал организации не следует путать со стейкхолдерами организации, так как стейкхолдеры – это, буквально, причастные к деятельности, а персонал – это люди, работающие за денежное вознаграждение и связанные с организацией, как правило, трудовым контрактом.

А.Я. Кибанов отмечает, что «формирование науки об управлении персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более ста лет назад в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Кроме того, ключевые проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Другими словами, теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки»[61]. Наиболее типичной характеристикой данного термина является следующая: «Персонал организации (предприятия) – это совокупность всех работников организации (предприятия), обеспечивающих реализацию ее функций»[62].

Концепция персонала организации имеет существенные отличия применительно к деятельности некоммерческих организаций. Некоммерческие организации в качестве целей своей деятельности ставят достижение определенной миссии. Если миссия социально значимая, то организация получает статус социально-ориентированной некоммерческой организации (СОНКО). Управление персоналом НКО представляет достаточно сложную систему, включающую тактические и стратегические вопросы поиска и отбора персонала, расстановку, адаптацию и организацию трудовых функций, мотивацию, оценку и аттестацию, обучение и развитие, управление психологическим климатом и корпоративной культурой, высвобождение и увольнение персонала, разработку

---

[60] Лыгина Н. И., Пьянова Н. В., Потапова Е. В. Эффективные технологии управления персоналом //Вестник ОрелГИЭТ. – 2018. – №. 2. – С. 58-62.

[61] Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / А. Я. Кибанов. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2007. – 447 с.

[62] Фролова Т. А. Экономика предприятия //Конспект лекций./Фролова Т. А–Таганрог, ТРТУ.–2005.–112 с. – 2012.

стратегии управления персоналом и кадровой политики. При этом акцент в управлении делается на механизмы обратной связи между менеджментом и персоналом, на механизм общественного воздействия, а не на административные и денежные способы воздействия. Вместе с тем, возникает парадокс институционализации гражданского общества, некоммерческого сектора, который по мере институционализации бюрократизируется и коммерциализируется. Бюрократизация (выстраивание иерархии должностей, разделение сфер ответственности, введение документооборота) некоммерческого сектора сопутствует его коммерциализации, то есть поиску путей финансирования организации: из бюджета, за счет экономических акторов (взносы, пожертвования), за счет собственной коммерческой деятельности. Это вносит сложности в сегмент управления персоналом некоммерческих организаций[63]. Возникает «дуальный порядок»: с одной стороны, членства персонала в организации и, с другой, усилением экономической мотивации, частного экономического интереса[64].

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. Несмотря на историческую взаимосвязанность и частичное пересечение, данные категории отражают различные уровни абстракции, различные управленческие логики и разные механизмы воспроизводства и использования человеческого фактора в организациях, ориентированных не на извлечение прибыли, а на реализацию общественно значимой миссии.

---

[63] Ионин Л. Теоретико-методологические основы изучения гражданского общества. URL: http://www.civisbook.ru/files/File/Ionin_L_G.pdf (дата обращения: 15.12.2025)

[64] Мерсиянова И. В. и др. Факторы развития гражданского общества и механизмы его взаимодействия с государством //ЛИ Якобсон (ред.). Москва: Вершина. – 2008.

В целях систематизации специфики указанных категорий применительно к некоммерческим организациям целесообразно представить их сравнительную характеристику в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – **Сравнительная характеристика ключевых категорий управления человеческим фактором и специфика их применения в некоммерческих организациях**

Категория	Сущностная характеристика	Управленческий фокус	Специфика применения в НКО
Человеческие ресурсы	Интегральная совокупность качеств людей, определяющих их способность к трудовой и социальной деятельности	Организация, координация, развитие и мотивация участия в деятельности организации	Рассматриваются как стратегический актив миссии, с акцентом на вовлеченность, ценностную ориентацию, добровольческую и смешанную занятость
Человеческий потенциал	Совокупность реализованных и нереализованных возможностей личности и социальных групп	Расширение возможностей, саморазвитие, адаптация к изменениям	Ключевая категория для НКО, отражающая способность организации 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	Характеризуется дуализмом: сочетание формального трудового статуса с общественной, ценностно-мотивированной включенностью
Человеческий капитал	Накопленный запас знаний, навыков, здоровья и мотиваций, обладающий способностью приносить экономическую и социальную отдачу	Инвестиции, отдача, эффективность использования	Отдача выражается преимущественно в социальном эффекте, репутационном капитале и межсекторной трансляции потенциала

Источник: составлено автором

Рисунок 1.2 отражает категориально-методологическую дифференциацию понятий «человеческие ресурсы», «человеческий потенциал», «персонал» и

«человеческий капитал» в управлении некоммерческими организациями, с последующими пояснениями.

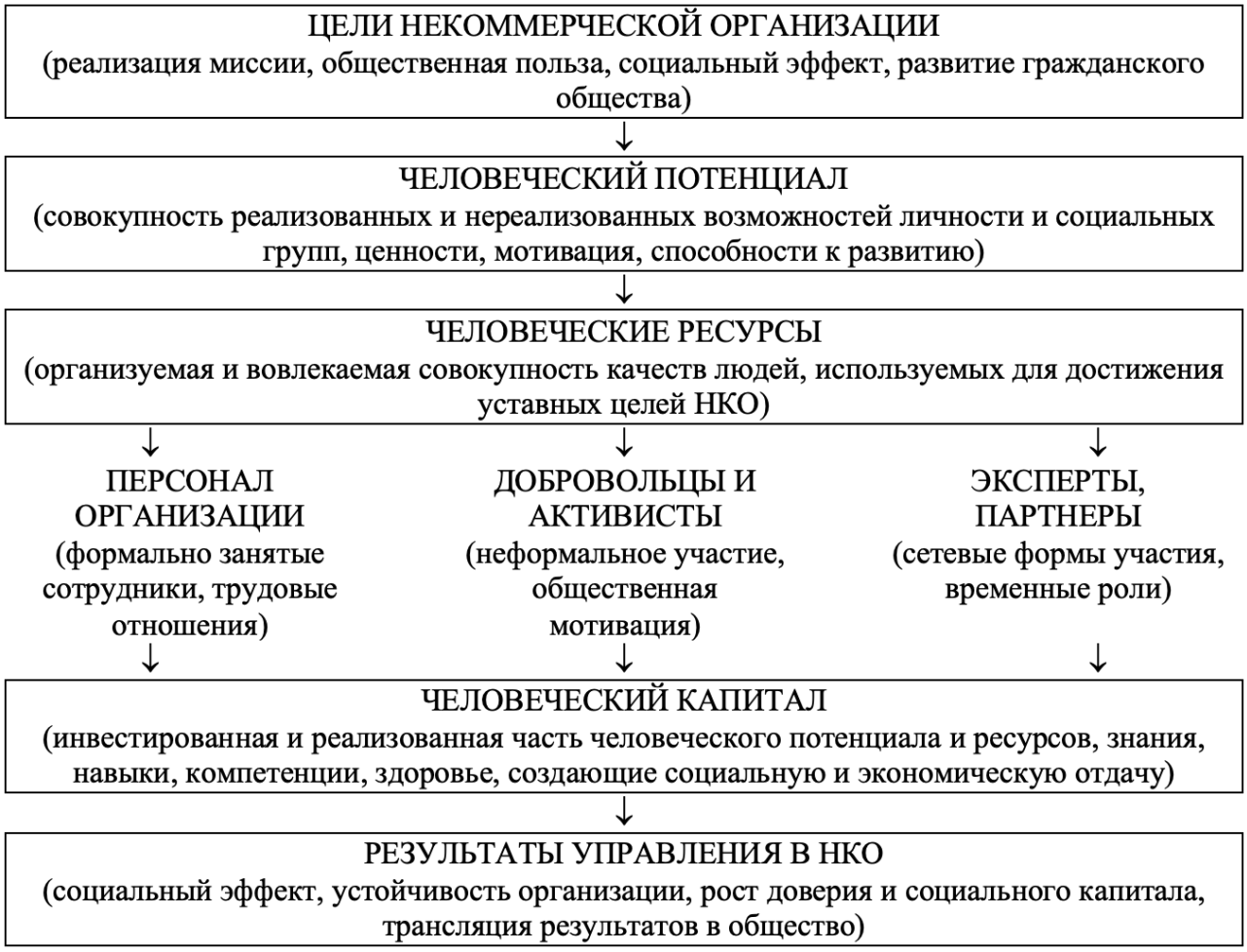


Рисунок 1.2 – Категориально-методологическая дифференциация понятий «человеческие ресурсы», «человеческий потенциал», «персонал» и «человеческий капитал» в управлении некоммерческими организациями. Источник: составлено автором

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что в некоммерческих организациях традиционная ресурсно-экономическая логика управления человеческим фактором оказывается недостаточной. В отличие от коммерческого сектора, где доминирует категория человеческого капитала как измеримого источника дохода, в НКО ключевое значение приобретает категория человеческого потенциала, отражающая не только профессиональные и когнитивные характеристики участников, но и их ценностные установки,

социальную активность, способность к самоорганизации и коллективному действию. Человеческие ресурсы в некоммерческом секторе выступают не столько объектом управления, сколько субъектом совместного целеполагания и принятия решений, а персонал организации функционирует в условиях институционального дуализма, сочетая элементы формальной занятости и гражданского участия.

Специфика управленческого воздействия на человеческие ресурсы некоммерческих организаций представлена на рис. 1.3. По нашему мнению, 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.

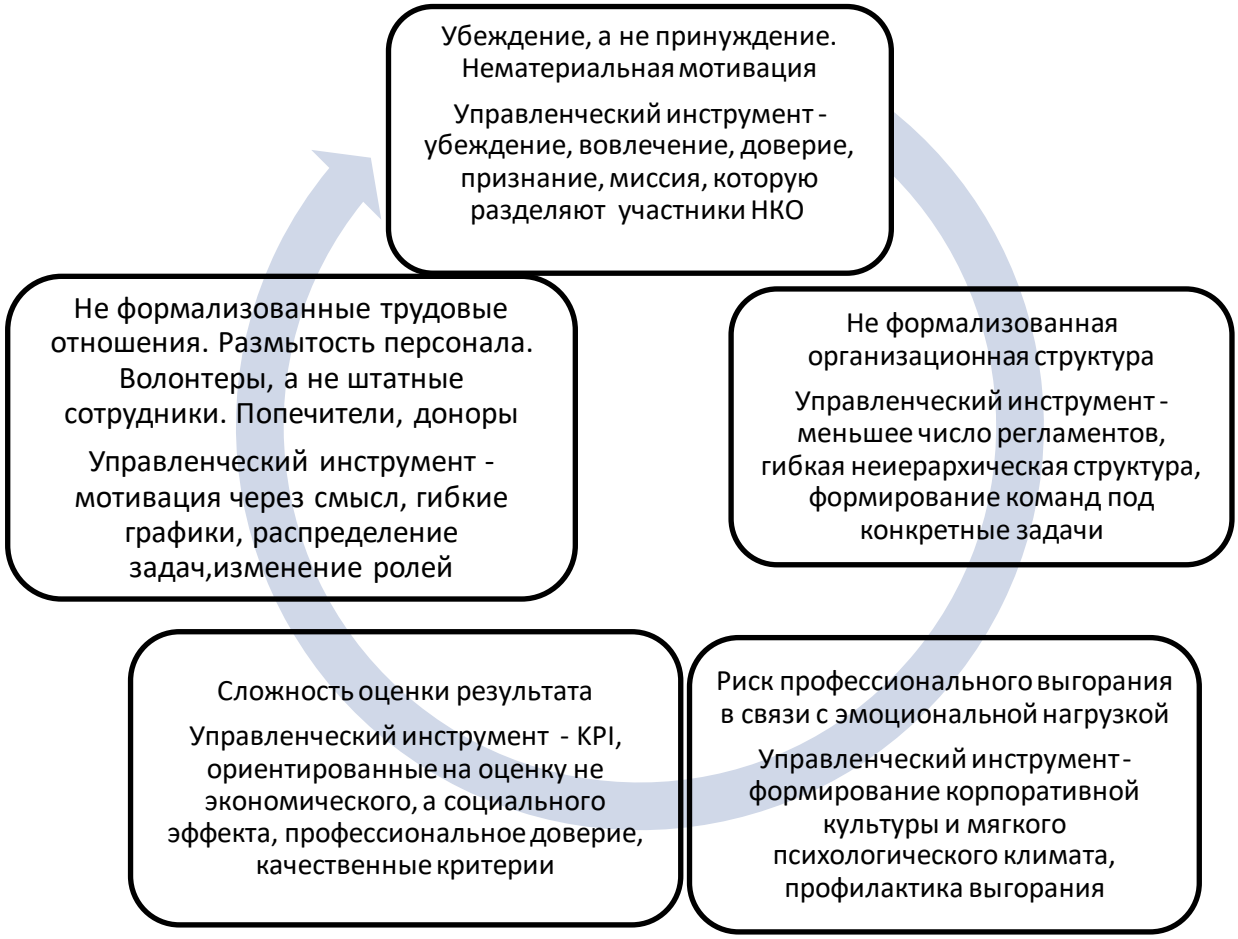


Рисунок 1.3 – Специфика управленческого воздействия на человеческие ресурсы некоммерческих организаций. Источник: составлено автором

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.

1.2. Научно-образовательные общественные союзы как объект управления: институциональная природа, состав участников и типология отношений

В общей системе социально-экономических отношений принято деление субъектов на сектора: государственный, коммерческий и некоммерческий. Сектор экономики – это совокупность институциональных единиц, для которой характерно наличие похожих экономических целей, функций и поведения[65]. Результатом деятельности секторов является участие человеческих ресурсов в производстве валового внутреннего продукта, дающего информацию о состоянии национальной экономики, в т.ч. в сравнении с другими странами. Каждый сектор экономики преследует цели, являющиеся смежными с другими секторами. Так, коммерческий и некоммерческий секторы участвуют в производстве различных благ в виде товаров и услуг для широкого круга потребителей, государственный и некоммерческий сектор участвуют в решении социальных проблем общества.

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. Как отмечает Волкова Г.Г., «функции некоммерческого сектора России сформировались в ходе многовековой эволюции национальной экономики. Различные социально-политические катаклизмы и торгово-экономические особенности развития

[65] Дороболюк, Т. Б. Роль институциональной структуры в развитии экономики и предпринимательства / Т. Б. Дороболюк // Омский научный вестник. – 2006. – № 2(35). – С. 189-192. – EDN HUMRXP.
Абузярова, Э. Р. Институциональные основы реального сектора экономики / Э. Р. Абузярова // Экономические науки. – 2015. – № 128. – С. 7-9. – EDN VCWBEJ.

российского государства привели к формированию специфичного некоммерческого сектора, заметно отличающегося от некоммерческого сектора США, Японии и государств Западной Европы. Главное предназначение некоммерческого сектора – удовлетворение потребностей населения в социально-значимых услугах и общественных благах, реализуемое через его функции.

Экономическая функция некоммерческого сектора России чрезвычайно сложна по содержанию, включает разнообразные подфункции: производственную, мобилизационную, финансовую, инвестиционную, посредническую, перераспределительную, стабилизационную. Первостепенное значение имеет производственная функция. Некоммерческие организации покупают и производят товары и услуги, необходимые для их деятельности, стимулируя тем самым совокупный спрос и увеличивая совокупное предложение. При этом НКО работают в нишах, которые при естественном положении дел на свободном и конкурентном рынке не заинтересовали бы коммерческий сектор, поскольку дают слишком низкие нормы прибыли. Тем не менее, это способствует развитию конкурентных отношений в национальной экономике, которые обеспечиваются государственным, рыночным и некоммерческим секторами экономики, занимаемыми ими нишами. Реальный спрос на общественные блага сильно дифференцирован по вертикали. Государственный сектор – производство общественных благ для обеспечения гарантии потребления на минимальном уровне; рыночный сектор – на максимальном уровне платежеспособного спроса; некоммерческий сектор – производство благ и услуг сверх минимальных государственных гарантий»[66].

Рисунок 1.4 иллюстрирует взаимосвязь между различными секторами экономики для достижения целей.

[66] Волкова, Г. Г. Роль и функции некоммерческого сектора в национальной экономике / Г. Г. Волкова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2010. – № 5(34). – С. 16-19. – EDN NDBVSD.



Рисунок 1.4 – Взаимосвязь между тремя секторами экономики для достижения целей. Источник: составлено автором

Рисунок 1.4 иллюстрирует вклад некоммерческого сектора в ВВП страны и взаимосвязи между основными экономическими акторами. Вместе с тем, оценка некоммерческого сектора экономики и человеческих ресурсов, находящих применение в секторе, не может ограничиться только его местом в производстве ВВП. Эффективность управления человеческими ресурсами в некоммерческом секторе экономики напрямую связана с феноменом гражданского общества. В современной России официально словосочетание «гражданское общество» впервые появилось в Конституции Российской Федерации 1993 г. Следует отметить, что в России во второй половине XIX – начале XX в. имелся опыт развития гражданского общества через практику земского самоуправления,

благотворительности, добровольчества, меценатства, подъема общественной активности как части нашего исторического наследия[67].

В настоящее время под термином «гражданское общество» в России понимается группа негосударственных общественных объединений: политические партии, НКО, профсоюзы, ассоциации, союзы, благотворительные фонды и другие общественные группы, аккумулирующие в своих рядах значительные человеческие ресурсы, объединяющие людей для защиты своих прав и интересов, участия в принятии решений и влияния на законодательную деятельность[68].

Особенностью эффективности управления человеческими ресурсами гражданского общества является то, что они выстраиваются «по горизонтали», способствуя накоплению в обществе доверия и социального капитала, формированию сети ячеек гражданской вовлеченности «снизу вверх», принимающих на себя решение ряда государственных функций по схеме аутсорсинга. Таким образом, общественные требования к управлению человеческими ресурсами в некоммерческом секторе экономики базируются «на полученных в социальном процессе связях по профессиональным, социальным, идейно-политическим интересам и предпочтениям»[69].

Таким образом, сформировалась новая парадигма управления, объектом управленческого воздействия в которой предстают человеческие ресурсы некоммерческого сектора, важнейший стратегический потенциал организаций для достижения общих целей и задач. Стратегическое управление человеческими ресурсами в «третьем секторе» экономики приобретает инновационный характер, так как именно здесь оказываются нерыночные услуги, доход от деятельности которых не образует прибыль, а идет на реализацию уставных целей. К тому же, специфические показатели некоммерческого сектора, оказывающие социальный эффект на население и экономику страны, не учитываются официальной

[67] Макаренко Б. И. Гражданское общество как ресурс развития России //Сравнительная политика. – 2013. – №. 3 (13). – С. 74-97.
[68] Михитаева А. Д. Конституционно-правовые основы становления и развития гражданского общества в России: конституционно-правовое исследование //Закон и право. – 2024. – №. 2. – С. 73-76.
[69] Макаренко Б. И. Гражданское общество как ресурс развития России //Сравнительная политика. – 2013. – №. 3 (13). – С. 74-97.

статистикой, формируя важное отличие от государственного и коммерческого секторов экономики. В некоммерческом секторе заняты сотни тысяч человек, большинство из которых, как правило, не являются штатными сотрудниками этих организаций[70].

Общественная значимость третьего сектора экономики представляется как сумма прямой и косвенной эффективности некоммерческих структур.

Под прямыми выгодами деятельности некоммерческого сектора понимается стоимостная оценка суммарной доли НКО, благотворительности и волонтерского труда в валовый внутренний продукт страны. В 2022 году Министерство экономического развития России разработало методику оценки влияния НКО на экономику страны. Методика выполнена с учетом международной практики, международных стандартов и рекомендаций ООН, организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и Всемирного банка. По методике Министерства экономического развития России был впервые рассчитан вклад НКО, волонтерства и благотворительности в валовый внутренний продукт страны.

Вклад некоммерческого сектора в российскую экономику, рассчитанный по формуле оценки благотворительности и волонтерского труда в 2018, 2020, 2021 годах приведен в таблице 1.2. Расчеты в данной таблице представлены за 2018, 2020 и 2021 гг., поскольку в указанный период была официально разработана, апробирована и опубликована методика оценки вклада некоммерческого сектора в ВВП Российской Федерации с учетом благотворительности и волонтерского труда. После 2021 года сопоставимые расчеты по данной методике в открытых статистических источниках не публиковались. Актуальная динамика вклада НКО в ВВП России за 2022–2024 гг. представлена в таблице 1.3.

[70] Швыдкой М. Большинство занятых «в третьем секторе» не работают в штате. 2020. https://rg.ru/2020/04/14/shvydkoj-bolshinstvo-zaniatyh-v-tretem-sektore-ne-rabotaiut-v-shtate.html (дата обращения: 15.12.2025)

Таблица 1.2 – **Вклад некоммерческого сектора в российскую экономику, рассчитанный по формуле оценки благотворительности и волонтерского труда, %**

Группы НКО	2018 год	2020 год	2021 год
Все НКО (без исключения)	0,82	1,34	1,64
НКО (выборка с исключением)	0,66	1,15	1,46
Благотворительность	0,3	0,4	0,6
Волонтерский труд	0,29	0,31	0,44

Источник: составлено автором по данным Росстата.

Таблица 1.3 – **Вклад НКО России в ВВП в 2018–2024 гг., %**

Показатели/годы	2018	2020	2021	2022	2023	2024
Вклад НКО в ВВП	0,66	1,15	1,46	1,6	1,5	1,65

Источник: составлено автором по данным[71] [72] [73]

В 2024 году вклад некоммерческого сектора в экономику Российской Федерации превысил 2,8 трлн рублей и составил 1,65% валового внутреннего продукта, что свидетельствует о росте по сравнению с 2022 годом, когда вклад оценивался на уровне 2 трлн рублей и 1,5 % ВВП. По данным Росстата, в 2024 году в России функционировало 133 812 социально ориентированных некоммерческих организаций, что на 3280 организаций больше, чем в 2023 году, фиксируя устойчивую положительную динамику сектора. Совокупный объем сборов НКО в 2024 году вырос на 15,7 процента и достиг 901 млрд рублей, отражая рост финансовой активности и доверия со стороны населения и доноров[74].

---

[71] «Третий сектор»: какой вклад некоммерческие организации вносят в экономику страны и нужно ли государству их поддержать. Московские новости, 2022. https://www.mn.ru/smart/tretij-sektor-kakoj-vklad-nekommercheskie-organizaczii-vnosyat-v-ekonomiku-strany-i-nuzhno-li-gosudarstvu-ih-podderzhat (дата обращения: 15.12.2025)

[72] Илюшникова Т.А. В 2023 году вклад НКО в экономику страны составил 2 триллиона рублей. Министерство экономического развития Российской Федерации. https://www.economy.gov.ru/material/news/tatyana_ilyushnikova_v_2023_godu_vklad_nko_v_ekonomiku_strany_sostavil_2_trilliona_rubley.html (дата обращения: 15.12.2025)

Илюшникова Т. А. и др. Оценка вклада некоммерческого сектора в экономику России: возможности для дальнейшего развития //Экономическое развитие России. – 2023. – Т. 30. – №. 5. – С. 19-36.

[73] Благотворительность в цифре. Как в России развивается цифровая поддержка НКО. Ведомости, 2025. https://www.vedomosti.ru/partner/articles/2025/11/24/1157157-blagotvoritelnost-tsifre?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 23.02.2026)

[74] Там же

Государственная поддержка некоммерческого сектора носит системный характер и составляет около 40 млрд рублей ежегодно, при этом в 2024 году более 20 % заявок в Фонд президентских грантов включали цифровую компоненту, что указывает на усложнение организационных и управленческих задач НКО. Общий объем денежных средств и имущества, поступивших в социально ориентированные НКО, по состоянию на конец 2023 года составил около 1,7 трлн рублей[75].

Численность занятых в некоммерческом секторе оценивается сотнями тысяч человек, при этом сектор характеризуется высокой долей добровольного и смешанного участия, а также существенно более низким уровнем оплаты труда по сравнению со средним по экономике, что объективно ограничивает использование финансовых стимулов и усиливает роль управленческих, ценностных и мотивационных механизмов[76].

Преимуществом некоммерческого сектора является то, что он часто первым реагирует на актуальные потребности граждан, внедряет новые технологии и услуги в социальной сфере, создавая рабочие места по производству товаров и услуг, привлекая внебюджетные средства для решения актуальных социальных вопросов. У сегмента большой потенциал, о чем свидетельствует опыт других стран. В Австралии вклад НКО в экономику оценивается в 8,5%, в Канаде – 8,3%, в США – 5,9%[77].

Реальный вклад в ВВП страны некоммерческого сектора экономики свидетельствует об относительной автономии гражданского общества, возрастании роли НКО, волонтеров, авторов социальных инициатив в России, росту общественного доверия к деятельности некоммерческого сектора в целом. Для того, чтобы эти факторы оставались драйверами третьего сектора экономики в усилении экономического роста, многим НКО предстоит решать вопросы наличия высокого уровня профессиональной квалификации у членов своих

---

[75] Там же
[76] Там же
[77] Вклад благотворительного сектора и НКО в экономику РФ растет. Фонд Потанина. 2023. https://fondpotanin.ru/press/press-about/vklad-blagotvoritelnogo-sektora-i-nko-v-ekonomiku-rf-rastet-istochnik-https-www-eg-online-ru-news-46/ (дата обращения: 15.12.2025)

организаций, конвертирование образования в производительность труда. Высокое качество человеческих ресурсов и управление ими, соответствие уровня человеческого капитала должны отвечать вызовам, которые формирует внутренняя и внешняя повестка дня.

Косвенные общественные выгоды некоммерческих организаций проявляются в виде положительных внешних эффектов, производства общественных благ, сглаживания информационной асимметрии и повышении конкурентоспособности экономики. Положительный внешний эффект представляет собой последствия деятельности, не находящие отражения в рыночных ценах. Волонтерская, просветительская, образовательная, религиозная, научная и другие виды деятельности отражают достижение социально значимой миссии НКО. Общество заинтересовано в том, чтобы человек формировался как личность, для которого труд является не только средством зарабатывания денег, но и способом самовыражения, самоутверждения, социального жизнетворчества.

Положительные внешние эффекты проявляются в следующих формах:

– снижение количества криминальных, паразитических и других нежелательных, с общественной точки зрения, стратегий достижения жизненного успеха;

– рост гражданского самосознания, культуры и нравственности, терпимости к другим людям и к самим себе;

– увеличение степени социального равенства за счет распространения волонтерской и благотворительной деятельности;

– наличие синергетического эффекта от итогов просветительской, образовательной и научной деятельности, так как критическая масса образованных и просвещенных людей делает жизнь более предсказуемой, в результате чего снижается вероятность появления так называемых «черных лебедей»[78];

– усиление роли некоммерческих организаций, когда НКО «оказывает положительное влияние на демократические процессы, содействуя воспитанию

[78] Талеб Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. – Азбука-Аттикус, 2023.

думающих, активных и ответственных граждан <…> роль общественных организаций в функционировании демократических институтов не менее значима, чем его вклад в производство товаров и услуг»[79].

Более детальное рассмотрение вопроса повышения качества человеческих ресурсов, развития и управления ими в некоммерческом секторе экономики проявляется при сравнительном анализе содержания используемых терминов применительно к коммерческому и некоммерческому секторам экономики (Приложение 1).

Представленная информация о специфике в деятельности коммерческого и некоммерческого секторов важны для дальнейшего анализа качества управления человеческими ресурсами в НКО, в том числе, в социально ориентированных общественных некоммерческих организациях, общественных союзах, ассоциациях и объединениях[80].

Основная проблема управления человеческими ресурсами НКО видится в противоречии между потребностями общества в высоко эффективной социальной сфере, качественном обновлении ее кадров и ее современным состоянием.

Наличие развитого некоммерческого сектора экономики, инновационный характер управления человеческими ресурсами в нем, означает степень состояния гражданского общества, позитивные экстерналии которого приносят блага как членам НКО, так и населению страны в целом.

Базовыми федеральными законами (ФЗ), регулирующими деятельность некоммерческого сектора, являются ФЗ №7 от 12.01.1996 г. «О некоммерческих организациях»[81], ФЗ №82 от 19.05.1995 г. «Об общественных объединениях»[82], ФЗ №275 от 30.12.2006 г. «О порядке формирования и использования целевого

---

[79] Рич Д. Миссия НКО и ее вклад в стратегию развития организации. Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». 2019. https://grans.hse.ru/11_09_2019 (дата обращения: 15.12.2025)

[80] Согачева О. В. Методологический подход к управлению персоналом предприятия: выявление ценностных ориентаций и мотивационных установок коллектива в системе менеджмента организации //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – №. 4. – С. 211-215.

[81] Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 28.11.2025) «О некоммерческих организациях» (с изм. и доп., вступ. в силу с 14.12.2025). https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 15.12.2025)

[82] Федеральный закон от 19.05.1995 N 82-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «Об общественных объединениях». https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6693/ (дата обращения: 15.12.2025)

капитала некоммерческой организации»[83] в части применения эндаумент фонда с целью создания долгосрочных механизмов в деятельности НКО; ФЗ №477 от 29.12.2020 г. «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации»[84] в части изменений в ТК РФ для работодателей – некоммерческих организаций о регулировании трудовых отношений. Действует постановление Правительства Российской Федерации от 30.07.2021 г. № 1290 «О реестре социально ориентированных некоммерческих организаций»[85].

Российское гражданское общество является сложным и многогранным социальным явлением. Его формирование идет на стыке интересов государства, общества и отдельных граждан. Основой гражданского общества выступают его институты, многообразные по формам деятельности и своей структуре. Они представляют гражданское общество в качестве субъекта социального действия в его отношениях с иными сферами общественных отношений, а также с их главным регулирующим политическим институтом – государством.

Сегодня общественные институты наравне с государством ведут важнейшую работу по обеспечению социальной сплоченности и стабильности в российском обществе, выступая в качестве эффективных платформ для выражения и продвижения интересов различных групп граждан нашей страны.

Этому способствуют и регулярные встречи Президента России В.В. Путина с представителями общественных организаций. Обсуждение с общественниками наиболее значимых инициатив граждан страны, служит важным публичным сигналом, который Глава государства посылает органам власти всех уровней о необходимости продолжения поступательного развития взаимодействия государства и общества.

Трансформируются социальные структуры, институты, ценности, нормы, идеи, что напрямую отражается на поведении граждан и их оценке происходящих

[83] Федеральный закон от 30.12.2006 N 275-ФЗ (ред. от 25.10.2024) «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций». https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64939/ (дата обращения: 15.12.2025)
[84] Федеральный закон от 29.12.2020 N 477-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации». https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372635/ (дата обращения: 15.12.2025)
[85] Постановление Правительства РФ от 30.07.2021 N 1290 (ред. от 03.10.2025) «О реестре социально ориентированных некоммерческих организаций» (вместе с «Положением о порядке ведения реестра социально ориентированных некоммерческих организаций»)

событий. Результаты социологических исследований, фиксируют общественные изменения как важные ориентиры, позволяющие выявлять и изучать мнение и отношение граждан к вопросам их жизни и жизни общества в целом, определять ожидания и запросы к институтам гражданского общества и государству. Важным результатом таких исследований является понимание развития человеческих ресурсов в некоммерческом секторе экономики, определение инновационных стратегий управления ими.

Согласно ежемесячным опросам Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), на протяжении 2020–2024 годов общая структура институциональной оценки деятельности общественных институтов гражданами России остается практически неизменной. Вооруженные силы являются наиболее одобряемым общественным институтом, деятельность которого поддерживают от 73,5 до 83,5% опрошенных в разные периоды измерений на протяжении последних четырех лет россиян[86].

Социальное самочувствие граждан по данным ВЦИОМ представлено на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 – Социальное самочувствие граждан. Источник: данные ВЦИОМ

Модели социальной справедливости, востребованные российским обществом в 2024 году представлены на рисунке 1.6.

[86] https://report2024.oprf.ru/ru-RU/2024-the-main-thing-in-russian-civil-society.html



Рисунок 1.6 – Модели социальной справедливости.

Источник: по данным ВЦИОМ

Социальная справедливость по определению россиян (рисунок 1.7):

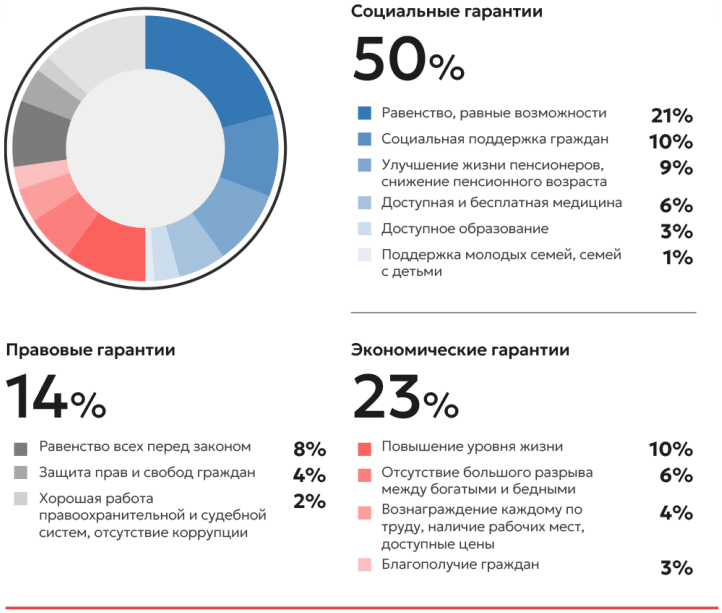


Рисунок 1.7 – Социальная справедливость по определению россиян.

Источник: данные ВЦИОМ

По данным Минюста России, в России действуют почти 215 тысяч НКО по 15 видам их организационно-правовых форм[87]. Растет количество социально ориентированных некоммерческих неправительственные организаций (СОНКО). По данным Росстата, в 2023 году в Российской Федерации действовало 130, 5 тыс.

[87] Минюст прогнозирует рост новых НКО в России. Российская газета, 2023. https://rg.ru/2023/11/23/miniust-prognoziruet-rost-novyh-nko-v-rossii.html (дата обращения: 15.12.2025)

социально ориентированных некоммерческих организаций[88]. Количество СОНКО в реестре Минэкономразвития России составляет 50,8 тысячи. Общий объем денежных средств и имущества, которые поступили в организации из всех источников составил на конец 2023 года 1,7 трлн. рублей[89].

По организационно-правовым формам НКО России распределяются следующим образом (рисунок 1.8).

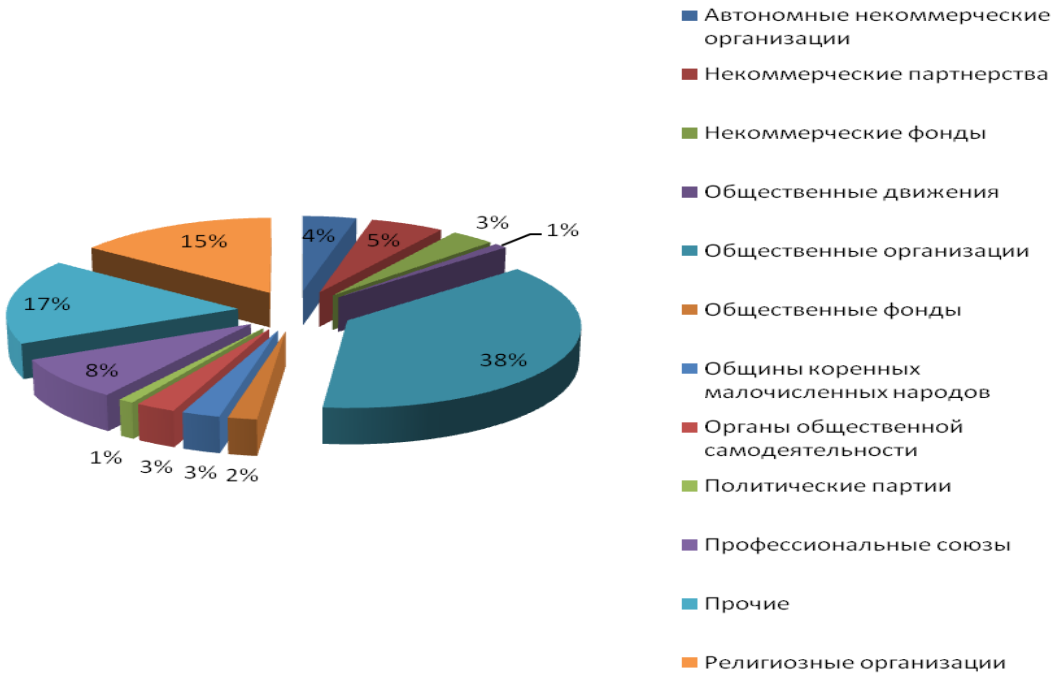


Рисунок 1.8 – Распределение НКО по организационно-правовым формам[90]

Анализ состояния НКО в Курской области представлен в Приложении 2.

Фактически все организационные процессы в НКО связаны с УЧР и имеют свои специфические особенности. К их числу можно отнести проблемы мотивации, связанные с низкой оплатой труда и бесплатный труд в личное время, низкий уровень специальных знаний о деятельности некоммерческого сектора экономики, включая СОНКО, отсутствие готовности участников посвящать свою карьеру в некоммерческом секторе продолжительное время, а также прием на

[88] Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации за 2023 год. https://nko.economy.gov.ru/upload/docs/doklad-o-deyatelnosti-i-razvitii-soczialno-orientirovannyix-nekommercheskix.pdf (дата обращения: 15.12.2025)
[89] Минэкономразвития подвело итоги развития сектора СО НКО за четыре года. https://asi.org.ru/news/2024/12/09/minekonomrazvitiya-rf-podvelo-itogi-razvitiya-sektora-so-nko-za-chetyre-goda/ (дата обращения: 15.12.2025)
[90] https://refdb.ru/images/762/1522065/7c0d24c1.png (дата обращения: 19.12.2025)

работу на срок реализации того или иного социального проекта. При анализе управления человеческими ресурсами в коммерческом и некоммерческом секторах особо обратим внимание на модель «жесткого» типа управления в коммерческом секторе и «мягкую» – в некоммерческом, влияющие на итоговые показатели деятельности.

Некоммерческий сектор производит, в том числе, и общественные блага. Общественные блага характеризуются неисключаемостью и несоперничеством в потреблении. Примером общественных благ, производимых некоммерческим сектором экономики, является деятельность добровольных пожарных дружин, поисковых движений России, просветительские лекционные курсы, размещаемые в открытом доступе и т.д.

Общественная эффективность данного вида благ выражается в том, что выгоды, сопряженные с их потреблением, значительно превышают издержки производства. Так, образование и просветительская деятельность, способствующие ускорению научно-технического прогресса, путем открытий в различных областях науки и производства, совершенствования технологий, тем самым приносят прибыль не только себе, но и всему обществу[91]. Научные открытия являются примером чистых общественных благ. Знания, умения, навыки становятся общественным благом, т.е. никого из членов российского и/или мирового сообщества нельзя исключить из употребления и пользования ими. Особенно сильно данный положительный внешний эффект проявляется в современную эпоху интернета и цифровизации как экономики, так и обыденной жизни[92].

Сглаживание негативного воздействия информационной асимметрии является положительным внешним эффектом деятельности НКО. Акцент на конкурентных рыночных и политических механизмах порождает информационную асимметрию, т.е. ситуацию, когда один из участников отношений, обычно производитель, скрывает от другого возможные негативные

[91] Рубинштейн А. Общественные интересы и теория публичных благ // Вопросы экономики. 2007. № 10. С. 90–113

[92] Тарханова Е. Г. Эффективность деятельности некоммерческих организаций: особенности и концепции оценки //Известия Байкальского государственного университета. – 2012. – №. 2. – С. 108-110.

последствия потребления или иного выбора. Примером информационной асимметрии является пристрастие к вредным привычкам. Приобщение к курению, алкоголю, например, посредством кино, содержит в себе информационную асимметрию, т.к. потребителю не сообщается о долгосрочных негативных последствиях формирования социально негативных паттернов поведения. Данный пробел в распределении информации закрывают некоммерческие организации, решая проблему «кризиса доверия». Примерами успешной деятельности НКО в России являются образовательная, научная, нотариальная деятельность[93]. Некоммерческая организация, находясь под контролем стейкхолдеров, а не только государства или учредителей, более ответственно выполняет возложенные на нее социально значимые задачи и достигает выгодных для общества результатов.

Вклад НКО в конкурентоспособность экономики проявляется, когда некоммерческий сектор функционирует в нишах, оставляемых бизнесом и государством. Его стратегии могут быть как субституарными, т.е. конкурирующими с бизнесом и/или государством, так и комплементарными, т.е. дополняющими те или иные виды деятельности бизнеса и/или государства.

Примером субституарной стратегии является деятельность негосударственных некоммерческих вузов в РФ. В системе некоммерческого высшего образования обучается около 8% от общего количества студентов[94]. Наличие возможности получить высшее образование в негосударственном секторе положительно влияет на конкурентоспособность данной отрасли экономики за счет расширения выбора потребителей, за счет снижения издержек обучения и оптимизации отношения «цена обучения – качество образования».

Комплементарные стратегии некоммерческих организаций связаны с заполнением имеющихся ниш[95]. Примерами являются курсы по оказанию первой медицинской помощи, народные университеты для граждан пожилого возраста,

---

[93] Кузьминов Я., Юдкевич М. За пределами рынка: институты управления трансакциями в сложном мире (Нобелевская премия по экономике 2009 года-Оливер Уильямсон и Элинор Остром) //Вопросы экономики. – 2010. – №. 1. – С. 82-98.

[94] Окороков А. В. К вопросу о трансформации системы высшего образования //Экономические науки. – 2020. – №. 193. – С. 144-150.

[95] Организация добровольческой (волонтерской) деятельности и взаимодействие с социально ориентированными НКО: учебник / Ю. С. Белановский, В. Б. Беневоленский, Н. И. Горлова [и др.]. – Москва : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2022. – 456 с. – DOI 10.17323/978-5-7598-2634-7.

волонтерская деятельность, помощь отдельным категориям граждан, не подпадающим под действие государственных или муниципальных программ и т.д. Нишевая деятельность организаций некоммерческого сектора вносит положительный вклад в общественное благосостояние за счет повышения качества предоставляемых благ и их бесплатности[96].

Многие некоммерческие организации нацелены на креативную, инновационную деятельность, применение новых социальных, информационных и других передовых технологий. Активизация деятельности некоммерческих организаций способствует созданию дополнительных рабочих мест, формированию комфортной среды обитания, укреплению социальной и политической стабильности, достижению нового качества экономического роста. В результате функционирования некоммерческого сектора происходит наращивание образовательного, научного и творческого потенциала общества, воспроизводство и приумножение общественного человеческого капитала, что оказывает существенное влияние на рост ВВП в будущем[97].

Представленный анализ деятельности НКО, как основного института гражданского общества России, показывает, что некоммерческий сектор экономики играет роль амортизатора между потребностями населения и возможностями государства по выполнению социальных обязательств. Рассмотрение практической деятельности и теоретический анализ некоммерческих организаций, к которым относятся научно-образовательные общественные союзы (далее НООС), фонды, ассоциации, позволяют раскрыть конкретные механизмы их участия в эффективном развитии некоммерческого сектора России, реальном вкладе в производство ВВП, повышении качества человеческих ресурсов и новых возможностей управления ими.

---

[96] Зборовский, Г. Е. Управление волонтерством: международный опыт и локальные практики : Монография / Г. Е. Зборовский, М. В. Певная. – 2-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 1 с. – (Актуальные монографии). – ISBN 978-5-534-10984-9. – EDN TUJSBS.

[97] Волкова, Г. Г. Развитие некоммерческого сектора в условиях формирования социально-ориентированной экономики : специальность 08.00.01 «Экономическая теория» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Волкова Галина Геннадьевна. – Саратов, 2012. – 202 с.

Более детальное изучение деятельности научно-образовательных общественных союзов показывает специфику их деятельности. В самом названии «союз» включены два ключевых прилагательных – «научно-образовательный» и «общественный». Это позволяет сформулировать присущие НООСам как общие характеристики некоммерческих организаций, так и особенности, связанные со специфическим характером их деятельности, включая в себя две ключевые функции – научно-образовательную и общественную деятельность (рисунок 1.9).



Рисунок 1.9 – Ключевые направления деятельности научно-образовательных общественных союзов. Источник: составлено автором

Данный вывод поддерживается исследователями, которые считают, что «наиболее распространенными направлениями их деятельности являются научно-образовательное, экспертно-консультационное, информационно-просветительное, культурно-досуговое, благотворительное и другие. Наличие в городе, регионе, стране научных организаций, высших учебных заведений, общественных объединений ученых и преподавателей создает условия для повышения интеллектуально-креативного потенциала культурной среды соответствующей территории[98].

[98] Секретова Л. В. Общественные объединения современных ученых как интеллектуально-креативный ресурс повышения качества культурной среды //Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2020. – №. 1 (93). – С. 127-137.

В рамках проведения компаративного управленческого анализа, автором рассмотрена специфика управления ЮНЕСКО как специализированной международной некоммерческой организации системы ООН в сфере образования, науки и культуры. Анализ деятельности ЮНЕСКО позволяет выявить институциональные принципы управления, характерные для сложных некоммерческих организаций с многоцелевой миссией, диверсифицированными функциями и высокой степенью стейкхолдерского участия.

Управленческая модель ЮНЕСКО основана на функционально-дивизиональном принципе, предполагающем разграничение управленческих контуров по направлениям деятельности (образование, наука, культура и др.) при сохранении единой миссии и координационного центра принятия стратегических решений. Обращение к данному кейсу не предполагает прямого сопоставления масштабов, уровней ответственности или институционального статуса ЮНЕСКО и региональных научно-образовательных общественных союзов. Вместе с тем, выявленные управленческие принципы представляют методологический интерес как универсальные механизмы координации разнородных участников в некоммерческих структурах.

В адаптированном и упрощенном виде (что определяется иными масштабами деятельности и национальной институциональной спецификой) функционально-дивизиональный принцип используется в системе управления некоммерческими организациями в Курской области (рисунок 1.10).

В управлении НООС учитываются факторы субституарности и комплементарности[99]. Организации, входящие в НООС, дополняют друг друга в ключевых видах деятельности (комплементарность), позволяют участникам союза специализироваться на традиционных для них видах деятельности (субституарность). В качестве дополняющих факторов, позволяющих увеличить эффективность деятельности союза, выступают «знания-умения»,

[99] Диксит, А. К. Стратегическое мышление в бизнесе, политике и личной жизни / А. К. Диксит, Б. Д. Нейлбафф ; Авинаш К. Диксит и Барри Дж. Нейлбафф ; [пер. с. англ. И. Н. Морозовой]. – Москва [и др.] : Вильямс, 2007. – 376 с.

«информационные технологии», «базы данных», «клиенты и потребители услуг» организаций, входящих в НООС.

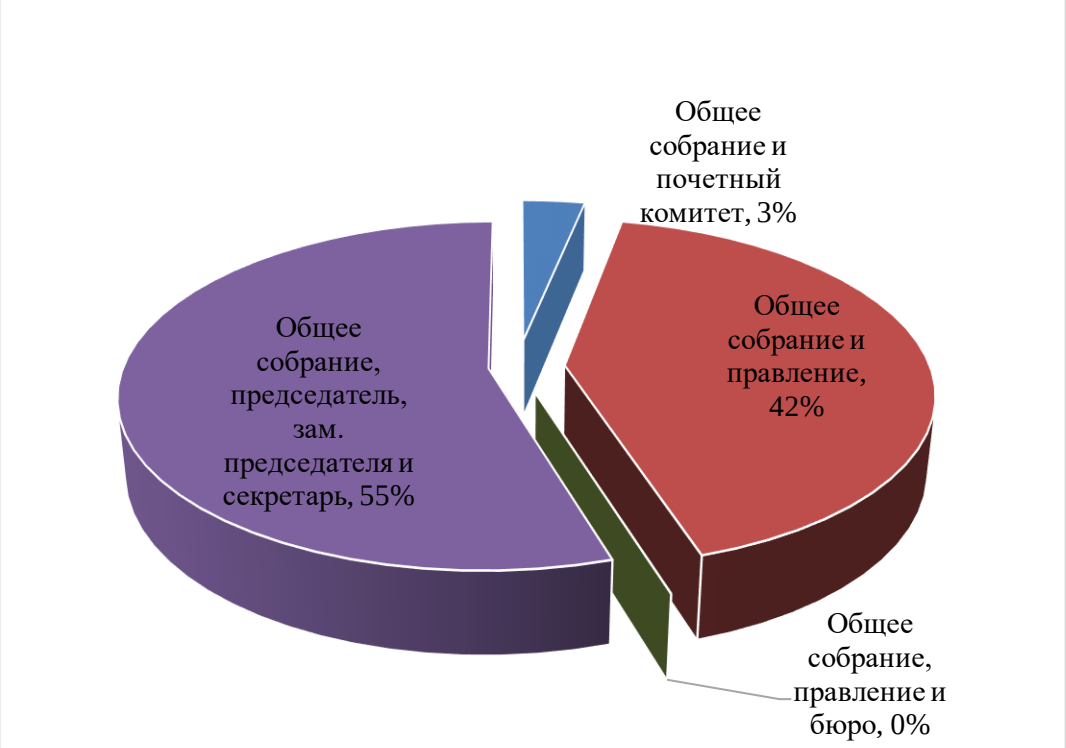


Рисунок 1.10 – Выбираемая респондентами структура управления НООС

Источник: составлено автором на основе опроса (по данным организаций Курской области)

Важным положительным фактором является партнерство в деятельности НООС, отраженные в уставе. Реализация уставных требований ведет к стратегическому партнерству, участии в реализации национальных проектов – 2030, имеющих социальную направленность[100], совместной разработке заявок на гранты различных грантооператоров.

Примером НООС, эффективно работающим в Курской области, может выступать научно-образовательный союз «Курская парадигма». Данный научно-образовательный общественный союз ведет свою историю начиная с 2005 года с неформального объединения для реализации общих социально-значимых задач трех некоммерческих организаций – ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента,

[100] Окороков А. В. Роль национальных проектов в процессах управления человеческими ресурсами //Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – №. 10. – С. 3681-3692.

экономики и бизнеса», ЧПОУ «Курский техникум экономики и управления», Образовательная организация дополнительного образования «Дом знаний» до регистрации в 2022 г. отдельного юридического лица Научно-образовательный общественный союз "Курская парадигма", объединившего 12 некоммерческих и одну коммерческую организацию (Приложение 3).

Стратегическое партнерство организаций, входящих в НООС, позволило за период с 2016 по 2022 годы получить 45 грантов от операторов различного уровня[101] (приложение 4). Одной из задач деятельности НООС является развитие направления по улучшению качества управления человеческими ресурсами внутри НООС, обучение социальным практикам активистов других НКО, добровольцев, волонтеров, одним из механизмов реализации которого является социальный проект «Школа гражданской активности» (ШГА). За 2019-2024 годы образовательную программу «Эффективное управление некоммерческой организацией» в ШГА освоили свыше 600 лидеров профсоюзных, ветеранских, женских, молодежных, просветительских, социальных организаций Курской области[102].

Формулируя основные положения миссии, целей и направлений деятельности НООС, в ходе исследования были обобщены миссии участников союза и использовал результаты интервьюирования руководителей и активных участников некоммерческих организаций, входящих в состав научно-образовательного общественного союза. В качестве респондентов выступили руководители организаций – участников НООС, координаторы проектных направлений и активисты, вовлеченные в реализацию научно-образовательных и общественных инициатив союза. Отбор респондентов осуществлялся по принципу целенаправленной выборки, исходя из степени их включенности в управленческие и проектные процессы НООС. В опросе приняли участие 20 респондентов, представляющих все ключевые организации – участники НООС.

---

[101] Окороков А.В. Наставничество как составляющая миссии научно-образовательного общественного союза «Курская парадигма» // Материалы XXI научно-практической международной конференции «Наставничество. Имплементация в научных, образовательных, предпринимательских, молодежных сферах». Сборник материалов конференции. – Курск: Изд-во МЭБИК, 2022. – с. 41-43

[102] Курское отделение Союза женщин России. https://wuorkursk.ru (дата обращения: 15.12.2025)

Для повышения надежности полученных результатов использовалось сопоставление индивидуальных ответов, а также анализ степени согласованности позиций респондентов по ключевым вопросам миссии, целей и направлений развития союза. Высокая концентрация совпадающих оценок по ряду позиций позволяет рассматривать выявленные суждения как устойчивые и неслучайные.

Интервьюеры отметили необходимость включения в миссию и цели НООС повышение качества человеческих ресурсов и инновационные формы управления ими. С точки зрения респондентов, членам союза необходимо активнее участвовать в проектах, поддерживаемых федеральными и региональными государственными структурами (74%). По мнению 55% респондентов, статус социально-ориентированной некоммерческой организации будет являться дополнительным стимулом для повышения качества человеческих ресурсов организации. Участие в конференциях, симпозиумах, конгрессах, семинарах, круглых столах членов НООС «Курская парадигма» является, по мнению 48% респондентов, фактором, способствующим устойчивому инновационному развитию, эффективному использованию человеческих ресурсов (рисунок 1.11).

Для выяснения мнения респондентов в отношении миссии НООС был вопрос о содержании деятельности научно-образовательного общественного союза. Ответ «возможность обмениваться новыми идеями, проектами, поддерживать и консультировать членов союза по актуальным вопросам развития организаций» получил 81% поддержки. Распределение мнений респондентов представлено на рисунке 1.12.

К деятельности организаций привлекаются новые волонтеры и добровольцы. Делегирование государственных функций некоммерческому сектору России в форме НООСов позволяет усилить экономический и социальный эффекты от реализации актуальных инновационных программ развития, используя методы инновационного управления человеческими ресурсами. Характер управления человеческими ресурсами в НООСах

предполагает наличие обратной связи от взаимодействий как с благополучателями, так и населением в целом[103].



Рисунок 1.11 – Ожидания респондентов относительно возможностей повышения качества человеческих ресурсов. Источник: составлено автором на основе проведенного мониторинга

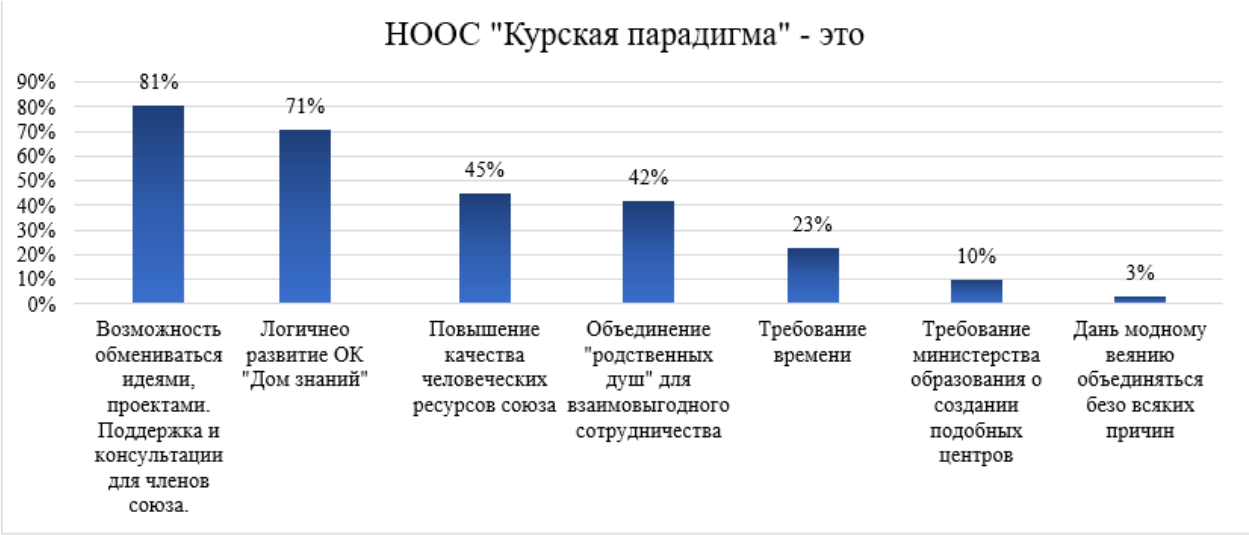


Рисунок 1.12 – Составляющие миссии НООС «Курская парадигма» с позиций респондентов. Источник: составлено автором на основе проведенного опроса

[103] Общественные объединения и некоммерческие организации: деятельность и поддержка: монография / под ред. Т.Э. Петровой. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 118 с.

Определение стратегических направлений деятельности в научно-образовательных ассоциациях и союзах, миссии и целей этих общественных объединений складывается из эффективного использования разных подходов организации нестандартных команд, привлечения широкой аудитории через краудсорсинг и коллективное решение задач. Необычность команд в НООСах проявляется в совместной работе сотрудников и общественности по разработке новых направлений развития организации, обеспечении успешного внедрения изменений.

Анализ миссий и целей, направлений деятельности, сформулированных в ряде общественных союзов, ассоциаций, объединений показывает, что в основе лежит «принцип общественной пользы»[104].

Автор делает этот вывод на основе рассмотрения Уставов группы известных российских ассоциаций и союзов, действующих в сфере образования и науки. «Принцип общественной пользы» прослеживается через сходство между данными институтами гражданского общества, представленными в Приложении 5. Он выражается в инновационности управления человеческими ресурсами, решении вопросов социального развития и участия в благотворительности, развитии международного сотрудничества в области образования, культуры, экологии, а также духовного творчества, продолжения и развития отечественных традиций и ценностей, накопленных российской научно-технической интеллигенцией.

В вузах Курской области также широко представлены научно-образовательные объединения в форме учебных, студенческих и научных структур. В Юго-Западном государственном университете функционируют 24 научно-образовательных центра, в Курском аграрном университете – 11 научно-методических центров, в т.ч. Институт непрерывного образования и НИЦ. В Курском государственном медицинском университете созданы 6 структур, деятельность которых направлена на научное развитие университета (Приложение 6).

---

[104] Там же

Таким образом, научно-образовательные общественные союзы в контексте настоящего диссертационного исследования рассматриваются автором как особая форма институциональной организации некоммерческого сектора, в которой воспроизводятся базовые свойства НКО (миссионная ориентация, общественная полезность, «мягкие» модели управления, сетевой характер взаимодействий), но одновременно проявляется специфический профиль деятельности, задаваемый двойной функциональностью. С одной стороны, НООС реализуют научно-образовательную функцию как контур генерации, трансляции и верификации знаний, компетенций и практик; с другой стороны, общественная функция обеспечивает включенность в повестку гражданского общества, формирование доверия, социального капитала и механизмов общественного участия.

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. Систематизация специфики НООС представлена в таблице 1.4.

Рисунок 1.13 отражает научно-образовательные общественные союзы как институционально-управленческий феномен некоммерческого сектора экономики. Представленная на рисунке схема отражает место научно-образовательных общественных союзов в структуре некоммерческого сектора экономики и гражданского общества, а также их специфику как особого институционально-управленческого феномена. Исходным уровнем выступает гражданское общество, формирующее устойчивый социальный запрос на развитие науки, образования и просвещения как базовых общественных благ.

Таблица 1.4 – **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	НООС 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: составлено автором



Рисунок 1.13 – Научно-образовательные общественные союзы как институционально-управленческий феномен некоммерческого сектора экономики. Источник: составлено автором

Некоммерческий сектор выполняет функцию институционального посредника между государством, бизнесом и обществом, обеспечивая производство общественных благ и формирование положительных внешних эффектов. Внутри этого сектора научно-образовательные общественные союзы выделяются как специализированная форма организации, объединяющая юридических и физических лиц на добровольной основе для реализации научно-образовательной и общественной миссии.

Специфика НООС проявляется в сочетании трех ключевых элементов. Научно-образовательная функция обеспечивает накопление, развитие и

трансляцию знаний, компетенций и профессиональных практик. Общественная функция выражается в просветительской деятельности, гражданской активности и формировании социально значимых инициатив. Сетевая форма организации задает горизонтальный характер взаимодействий, распределенное лидерство и высокую роль доверия и саморегуляции.

Механизмы институционального управления НООС основаны преимущественно на «мягких» управленческих инструментах: саморегуляции, стратегическом партнерстве, проектно-программном управлении, наставничестве и координации интересов участников. В отличие от иерархических моделей, данные механизмы ориентированы на согласование миссий и специализаций, а не на директивный контроль.

Итогом функционирования научно-образовательных общественных союзов является формирование устойчивых институциональных эффектов, выражающихся в приращении человеческого и интеллектуального потенциала, росте социального капитала и доверия, генерации инновационных и образовательных экстерналий, а также в межсекторной трансляции результатов деятельности в государственный и коммерческий сектора экономики.

При этом можно выделить несколько типов участников НООС по характеру отношений с Союзом. 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. 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.

Целесообразно выделить три типа участников НООС по характеру отношений (таблица 1.5):

Таблица 1.5 – Типология участников НООС и рекомендации по выбору управленческих мер

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 и ролей

Источник: составлено автором.

1. Трудовой тип охватывает штатных работников организаций – участников НООС, а также лиц, привлечённых по договорам гражданско-правового характера и совместителей. Их связь с НООС фиксируется формальными трудовыми или гражданско-правовыми договорами с конкретной организацией-участником НООС, но не с ним самим непосредственно. Управленческое воздействие осуществляется через административные и экономические инструменты

(должностные инструкции, KPI, система оплаты труда и др.). При этом, как показано в п. 1.1, в НКО в целом и в НООС в частности эти инструменты приобретают «мягкую» конфигурацию (доминируют не материальная мотивация, а вовлечённость, профессиональное доверие и т.д.).

2. Членский тип объединяет организации и физических лиц, входящих в Союз на основании членства. Помимо вузов, научных и общественных организаций и др., в НООС возможно наличие персональных членов (экспертов, наставников и т.д.). Их отношения с НООС регулируются его уставом, положением о НООС и другими документами, которые не предполагают факта трудовой деятельности. Управленческое воздействие, в силу отсутствия трудовых отношений, реализуется через согласование миссий и специализаций, стратегическое партнёрство, проектно-программную координацию и др., оно строится на основе поддержания взаимного доверия.

3. Добровольческий тип включает волонтёров, добровольцев, участников просветительских и социальных инициатив и др. лиц, которые привлекаются для реализации конкретных проектов без формального закрепления отношений и обязательств. Их связь с НООС носит ценностно-мотивационный характер и не опосредована ни трудовым, ни членским статусом. Управление такими отношениями может базироваться лишь на инструментах общественного воздействия (миссионная мотивация, признание, наставничество и т.д.).

Предлагаемая автором 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.

Подводя итог исследованиям, результаты которых представлены в данном разделе диссертации, отметим, что научно-образовательные общественные союзы целесообразно рассматривать как институциональную форму интеграции внутри некоммерческого сектора, обеспечивающую не только кооперацию участников, но и воспроизводство и приращение человеческого и социального капитала.

Данный эффект формируется за счет функциональной двойственности НООС, сочетания комплементарности и субституарности ресурсов участников, а также устойчивого обмена ключевыми ресурсами и практиками. Указанные характеристики задают особые требования к управлению НООС, предполагающие приоритет согласования миссий и специализаций, проектно-программную организацию деятельности, институционализацию правил ресурсного обмена и поддержание доверия как условия устойчивости объединения.

1.3. Особенности человеческих ресурсов научно-образовательных общественных союзов как основа для формирования требований к организационно-экономическому инструментарию управления ими

В контексте выявления управленческой специфики человеческих ресурсов в научно-образовательных общественных союзов целесообразно опереться на широкий пласт российских и зарубежных исследований.

Работ напрямую посвященных управлению человеческими ресурсами в научно-образовательных общественных союзов не много, поэтому для выявления управленческой специфики человеческих ресурсов в данном сегменте некоммерческих организаций, занимающихся в том числе научными исследованиями, мы анализировали работы, посвященные управлению человеческими ресурсами в системе высшего образования.

В работах подчеркивается, что эффективность деятельности научно-педагогического коллектива напрямую связана не только с формальными управленческими процедурами, но и с качеством лидерства, проявляющегося в способности руководителей и неформальных лидеров консолидировать профессиональное сообщество вокруг образовательных и научных целей[105]. Дальнейшее развитие этот подход получает в исследованиях, где

[105] Врублевская, М. В. Повышение качества управления человеческими ресурсами в вузах России в разрезе изучения эффективности деятельности научно-педагогического состава / М. В. Врублевская // Экономические науки. – 2023. – № 224. – С. 213-225. – DOI 10.14451/1.224.213.

систематизируются принципы управления человеческими ресурсами в вузах и подчеркивается роль лидерских практик, основанных на доверии, академической автономии и вовлеченности сотрудников в принятие решений[106].

По нашему мнению, одна управленческих специфик человеческих ресурсов НООС – это приоритетность лидерства, которое рассматривается как многоуровневый, институционально и ценностно обусловленный феномен.

Социально-психологический аспект формирования лидерского потенциала раскрывается в работах, акцентирующих внимание на личностных и коммуникативных характеристиках руководителя, его способности выстраивать устойчивые горизонтальные взаимодействия и формировать мотивационную среду[107]. В этом же русле находятся исследования, посвященные развитию компетентности руководящих кадров образовательных организаций, где лидерство трактуется как совокупность управленческих, ценностных и профессиональных компетенций, обеспечивающих устойчивость образовательных систем в условиях институциональных изменений[108]. Значимый вклад в понимание лидерства как фактора развития человеческого капитала в наукоемких и высокотехнологичных сферах вносят работы, показывающие, что современные лидерские качества формируются на стыке интеллектуального, креативного и социального компонентов человеческого капитала[109].

Ряд авторов подчеркивает креативную природу лидерства в организациях, ориентированных на знания и инновации, рассматривая его как способность инициировать новые смыслы, поддерживать исследовательскую и образовательную активность и стимулировать коллективное мышление[110]. Анализ лидерских качеств руководителя как источника эффективности управления

---

[106] Врублевская, М. В. Актуальные вопросы систематизации принципов управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях / М. В. Врублевская, О. В. Калинина // Вестник экономики, права и социологии. – 2024. – № 2. – С. 277-282.
[107] Воробьева, О. А. Социально-психологические условия развития лидерского потенциала руководителя системы государственного управления / О. А. Воробьева // Личность: ресурсы и потенциал. – 2021. – № 4(12). – С. 156-160.
[108] Отамуродов, Г. Р. Научно-теоретические основы развития компетентности руководящих кадров высших образовательных учреждений / Г. Р. Отамуродов, Р. К. Полвонов // Бюллетень науки и практики. – 2020. – Т. 6, № 12. – С. 396-400. – DOI 10.33619/2414-2948/61/45.
[109] Компетенции человеческого капитала в высокотехнологичных и наукоемких отраслях экономики / М. А. Эскиндаров, Ю. М. Грузина, И. А. Фирсова, М. В. Мельничук // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2020. – Т. 13, № 6. – С. 199-214. – DOI 10.15838/esc.2020.6.72.12.
[110] Беляцкий, Н. Креативность лидерства / Н. Беляцкий // Экономика. Финансы. Управление. – 2020. – № 2. – С. 46-52.

организацией показывает, что в условиях усложнения управленческой среды возрастает значение мягких, ненасильственных форм лидерского воздействия, основанных на убеждении и примере, а не на формальной власти[111]. Эти выводы дополняются научно-методическими концепциями управления человеческими ресурсами, в которых лидерство рассматривается как сквозной элемент, интегрирующий стратегические и операционные уровни управления[112].

В исследованиях, выполненных на материале образовательных систем стран Центральной Азии, подчеркивается культурно и институционально обусловленный характер лидерства в образовательных организациях, где особое значение придается сочетанию формального руководства и неформального авторитета, основанного на профессиональном и моральном признании[113]. Сравнительный анализ управления человеческими ресурсами в европейских вузах показывает, что лидерство в академической среде все чаще принимает форму распределенного лидерства, предполагающего делегирование ответственности и развитие командных форм управления[114]. В этом контексте управление образовательными услугами также рассматривается через призму лидерства как способности обеспечивать баланс между качеством, доступностью и социальной миссией высшего образования[115].

Отдельное направление исследований связано с анализом имиджа и роли лидеров общественных и профессиональных объединений в образовательной среде, включая профсоюзные структуры, где лидерство выступает инструментом представительства интересов и формирования коллективной идентичности[116]. Зарубежные исследования подтверждают, что эффективное управление

---

[111] Тебекин, А. В. Анализ лидерских качеств руководителя как источника обеспечения эффективного управления организацией (часть 2) / А. В. Тебекин, П. А. Тебекин, А. А. Егорова // Журнал экономических исследований. – 2021. – Т. 7, № 6. – С. 32-42.
[112] Пунченок, А. А. Научно-методические концепции управления чесловеческими ресурсами / А. А. Пунченок // Вестник молодых ученых Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. – 2023. – № 3. – С. 345-349.
[113] Фақеров, Ҳ. Н. Менеҷменти сарварӣ дар низоми муассисаҳои таҳсилоти умумӣ / Ҳ. Н. Фақеров // Паеми Донишгоҳи давлатии тиҷорати Тоҷикистон. – 2023. – No. 4-2(50).
Осмонбаева, К. М. Субъекты управления кадровыми ресурсами вузов гуманитарной направленности в Кыргызской Республике / К. М. Осмонбаева // Известия ВУЗов Кыргызстана. – 2020. – № 6. – С. 188-191.
[114] Игнатова, Е. В. Управление человеческими ресурсами в вузах Европы / Е. В. Игнатова, Н. К. Машрапов, М. К. Каримбергенова // Вестник Торайгыров университета. Экономическая серия. – 2021. – № 2. – С. 53-62. – DOI 10.48081/VAMR6942.
[115] Беденко, Н. Н. Менеджмент образовательных услуг в системе высшего образования / Н. Н. Беденко, М. Г. Сергеева // Профессиональное образование и общество. – 2020. – № 4(36). – С. 15-127.
[116] Журавель, И. Б. Имидж профсоюзного лидера в высшем учебном заведении / И. Б. Журавель // Педагогический журнал. – 2021. – Т. 11, № 3-1. – С. 238-248. – DOI 10.34670/AR.2021.82.33.005.

человеческими ресурсами в организациях невозможно без развития лидерских компетенций, ориентированных на вовлеченность, этику и устойчивое развитие[117]. Теоретические обзоры феномена лидерства в высших учебных заведениях подчеркивают его междисциплинарный характер и необходимость учитывать философские, психологические и педагогические основания лидерских практик[118].

Формирование лидерских качеств в образовательной среде рассматривается также через призму подготовки будущих лидеров, в том числе студентов, где лидерство трактуется как результат целенаправленного развития социальных, коммуникативных и проектных компетенций[119]. Особый интерес представляют исследования научного лидерства, в которых анализируется позиция молодого ученого в исследовательских коллективах и показано, что лидерство в науке все чаще носит сетевой и символический характер, а не административный[120]. Лидерство как модель управления человеческими ресурсами рассматривается и на уровне теоретических обобщений, где подчеркивается его универсальность для различных типов организаций, при одновременной необходимости адаптации лидерских моделей к специфике некоммерческого и образовательного сектора[121].

Проблематика оценки лидерских качеств раскрывается в работах, посвященных разработке критериев и инструментов диагностики лидерского потенциала, что имеет особое значение для организаций с высокой долей интеллектуального и общественного труда[122]. Наконец, исследования, выполненные в педагогическом контексте, подтверждают, что формирование лидерских качеств личности является результатом сложного взаимодействия

---

[117] Okolie, U. C. Leadership and Effective Human Resource Management in Organization / U. C. Okolie, O. G. Omole, A. Yakubu // RUDN Journal of Public Administration. – 2021. – Vol. 8, No. 3. – P. 277-296. – DOI 10.22363/2312-8313-2021-8-3-277-296.

[118] Cherkashyn, A. The phenomenon of leadership in higher education institutions: a theoretical analysis of scientific research / A. Cherkashyn // Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. – 2021. – No. 4. – P. 76-85. – DOI 10.20998/2078-7782.2021.4.08.

[119] Романова, Л. Л. Формирование лидерских качеств у студентов вуза / Л. Л. Романова // Вестник Амурского государственного университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2023. – № 102. – С. 70-73. – DOI 10.22250/20730284_2023_102_70.

[120] Пирожкова, С. В. Научное лидерство и позиция молодого ученого в социальной иерархии исследовательских коллективов / С. В. Пирожкова // Цифровой ученый: лаборатория философа. – 2021. – Т. 4, № 3. – С. 66-81. – DOI 10.32326/2618-9267-2021-4-3-66-81.

[121] Романова, Н. П. Лидерство как модель управления человеческими ресурсами / Н. П. Романова, И. В. Романова, Е. В. Романова // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2020. – Т. 26, № 2. – С. 106-113. – DOI 10.21209/2227-9245-2020-26-2-106-113.

[122] Лаптева, Е. В. К вопросу о лидерстве и оценке лидерских качеств / Е. В. Лаптева, А. А. Попов // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 1. – С. 23-36. – DOI 10.18334/lim.9.1.114291.

индивидуальных характеристик, образовательной среды и социальных практик, что особенно актуально для научно-образовательных общественных союзов, функционирующих в логике коллективного лидерства[123].

Обобщение представленных подходов позволяет заключить, что в научно-образовательных общественных союзах лидерство формируется как интегративное качество, основанное на сочетании профессиональной компетентности, ценностной ориентации на общественную пользу, способности к сетевому взаимодействию и коллективному принятию решений. Данный теоретический обзор создает основу для дальнейшего анализа миссии НООС и выбора адекватных методов управления человеческими ресурсами, а также для разработки методического инструментария командообразования и оценки результативности лидерских практик в последующих разделах исследования.

Обобщение российских и зарубежных исследований в области управления человеческими ресурсами позволяет сделать вывод о том, что лидерство в научно-образовательных общественных союзах формируется в принципиально отличной институциональной и ценностной среде по сравнению с бизнес-структурами и даже с большинством традиционных некоммерческих организаций. Это отличие обусловлено двойственной природой НООС, сочетающих научно-образовательную и общественную функции, а также сетевой формой организации деятельности, основанной на добровольном участии, горизонтальных взаимодействиях и разделяемых ценностях общественной пользы.

В бизнес-структурах формирование лидерских качеств подчинено логике достижения экономического результата, где лидерство носит преимущественно инструментальный характер и ориентировано на повышение производительности, контроль и достижение заданных ключевых показателей. В некоммерческих организациях лидерство трансформируется в миссионно-ориентированное, акцентируя внимание на социальной ответственности, ценностной мотивации и способности мобилизовать человеческие ресурсы на достижение общественно

[123] Sherif, V. Тұлғаның көшбасшылық сапаларын қалыптастырудың кейбір мәселелерін зерттеудің нәтижелері / V. Sherif, A. Қ. Нұрғалиева, Ақ. Қ. Нұрғалиева // Қазақстанның педагогикалық хабаршысы. – 2022. – No. 2. – P. 4-18. – DOI 10.52301/1991-0614-2022-2-4-18.

значимых целей. В научно-образовательных общественных союзах эта логика получает дальнейшее развитие и усложнение, переходя в форму коллективного лидерства, основанного на совместном принятии решений, распределенной ответственности и синергии компетенций участников союза.

Сравнительный анализ, представленный в таблице 1.5, позволяет зафиксировать принципиальные различия философии и практики управления человеческими ресурсами в бизнесе, некоммерческом секторе и НООС.

Таблица 1.5 – Общее и особенное в управлении человеческими ресурсами в бизнесе и НКО, в том числе в научно-образовательных общественных союзах

Параметры	Бизнес-структуры	Некоммерческие организации	Научно-образовательные общественные союзы
Философия деятельности	Гедонизм	Эвдемонизм	Коллективный эвдемонизм
Цель деятельности	Получение прибыли	Достижение миссии	Научная, образовательная, просветительская и социальная деятельность, развитие человеческих ресурсов
Методы управления ЧР	Директивные, рыночные	Директивные, общественное воздействие	Общественное воздействие, согласование интересов, партнерство
Тип командообразования	Лидерский	Исторически обусловленный	Совместное принятие решений и коллективная ответственность
Доминирующие инструменты УЧР	KPI, мониторинг	Система сбалансированных показателей	Командный наставнический нетворкинг, сетевые механизмы
Сетевые эффекты управления	Отсутствуют	Положительные, ограниченные масштабами НКО	Положительные, мультиплицированные всеми организациями союза

Источник: авторская концепция

Если в бизнесе доминирует гедонистическая парадигма, ориентированная на максимизацию индивидуальной и корпоративной выгоды, то в некоммерческих организациях в целом преобладает эвдемонистический подход, связанный с достижением смысла деятельности через реализацию миссии. Для научно-образовательных общественных союзов характерен коллективный

эвдемонизм, при котором смысл и результат деятельности формируются в процессе совместного созидания, обмена знаниями и участия в общественно значимых проектах.

В этих условиях формирование лидерских качеств в НООС приобретает специфический характер. Лидер здесь выступает не как носитель формальной власти или контролирующей функции, а как интегратор интересов, модератор взаимодействий и носитель ценностной рамки союза. Ключевыми лидерскими качествами становятся способность работать в условиях распределенного лидерства, развивать доверие, обеспечивать трансляцию знаний между участниками, соединять теоретические разработки с практическими формами их реализации, а также инициировать и поддерживать сетевые эффекты внутри союза и за его пределами.

Особое значение приобретает наставнический и сетевой характер лидерства, при котором развитие человеческих ресурсов происходит через вовлечение в совместные проекты, профессиональные сообщества, экспертные и образовательные практики. Лидер в НООС одновременно выполняет функции научного координатора, общественного медиатора и управленческого архитектора, формируя условия для самореализации участников и устойчивого воспроизводства человеческого потенциала союза.

Рисунок 1.14 логически отражает специфику лидерства и развития лидерских качеств в управлении человеческими ресурсами научно-образовательных общественных союзов. Представленная на рисунке схема демонстрирует, что специфика лидерства в научно-образовательных общественных союзах формируется под влиянием миссионной ориентации и ценностно-институциональной среды гражданского общества. Лидерство носит коллективный и распределенный характер, реализуясь через интегративные, наставнические и координационные функции. Развитие лидерских качеств обеспечивается не формальными иерархиями, а сетевыми и проектными механизмами управления человеческими ресурсами, что в конечном итоге

приводит к приращению человеческого потенциала и устойчивости НООС как института некоммерческого сектора.



Рисунок 1.14– Специфика лидерства и развития лидерских качеств в управлении человеческими ресурсами научно-образовательных общественных союзов.

Источник: составлено автором

Таким образом, специфика формирования лидерских качеств в научно-образовательных общественных союзах определяется миссионной ориентацией (Приложение 5), коллективной философией деятельности и сетевой организацией управления человеческими ресурсами.

Лидерство в НООС носит распределенный, ценностно-ориентированный и интегративный характер, что предопределяет отказ от жестко иерархических моделей управления в пользу «мягких» механизмов координации, наставничества и совместного принятия решений. Данный вывод логически подводит к

дальнейшему анализу миссии научно-образовательных общественных союзов и ее влияния на выбор методов управления человеческими ресурсами.

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. Итак, нами предлагаются следующие требования:

1) миссионная ориентированность. Это требование предполагает, что критерии оценки, отбора, распределения и стимулирования человеческих ресурсов НООС определяются его миссией, они не должны подменяться, как это происходит в большинстве традиционных организаций, финансовыми или иными количественными показателями. В системе сбалансированных показателей миссионная перспектива должна занимать доминирующее положение, а финансовые и иные ресурсные параметры не должны рассматриваться как целевой результат;

2) учёт неоднородности состава участников. Это требование предполагает, что инструментарий должен дифференцирован по типам участников (трудовой, членский, добровольческий), различающимся институциональными основаниями связи с НООС, что определяет их мотивацию. Соответственно, процедуры отбора, оценки, мониторинга и стимулирования разных типов человеческих ресурсов должны иметь определенную вариативность. Это требование развивает положение об институциональном дуализме человеческих ресурсов НКО в целом;

3) интеграция качественных и количественных методов управления. Это требование учитывает то важное обстоятельство, что значительная часть вклада человеческих ресурсов НООС в достижение результатов не поддаётся прямой стоимостной и в целом количественной оценке, т.к. опирается на качественные

характеристики (миссионная вовлечённость, наставничество, комплементарность компетенций и др.). Поэтому инструментарий должен обеспечивать сопряжение формализуемых (количественных) и неформализуемых или слабоформализумых (качественных) параметров, что предполагает сочетание формальных метрик с экспертными процедурами;

4) поддержка коллективного и распределённого лидерства. Это требование учитывает, что лидерство в НООС обладает рядом отличительных черт, оно носит интегративный, наставнический и сетевой характер. И инструментарий должен учитывать это, он должен быть нацелен на конфигурирование команды как социально-профессиональной сети, т.е. акцент в управлении делается не на отдельных исполнителях, а на структуру связей между ними;

5) сетевой характер оценки. Это требование предполагает, что эффективность НООС определяется не только и столько индивидуальными характеристиками и частными результатами отдельных участников, но и структурой их взаимодействий. Это требует включения в инструментарий показателей сетевой результативности. Это требование может быть конкретизировано в KPI сетевых взаимодействий;

6) снижение информационной асимметрии. В условиях смешанной занятости, многотипности участия человеческих ресурсов в НООС, высокой роли репутационных сигналов, инструментарий должен включать механизмы верификации достоверности сигналов, выделений и специфицирования их латентной составляющей с целью профилактики неблагоприятной селекции и морального риска;

7) адаптивность и воспроизводимость. Это требование предполагает, что инструментарий должен допускать настройку весов, критериев и пороговых значений под конкретную конфигурацию конкретного НООС (масштаб, региональный охват, состав участников и др.), а также обеспечивать воспроизводимость управленческих решений и возможность их последующей корректировки по результатам обратной связи.

Сформулированные требования образуют методологическую рамку, в соответствии с которой в дальнейших материалах диссертации автором будет выполнена разработка организационно-экономического инструментария управления человеческими ресурсами НООС.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОБЩЕСТВЕННЫХ СОЮЗОВ

2.1. Организационный инструмент: методика формирования и развития проектных команд на основе экспертного многокритериального выбора

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.

Переход к проектным форматам в некоммерческих организациях, в частности НООС, предполагает модификацию кадровых процедур по сравнению с рутинным функциональным управлением: приоритет смещается на качество синхронизации поэтапных действий, устойчивость коммуникационных контуров, совместимость ценностных установок и способность к работе в условиях высокой неопределенности и нестандартности задач[124]. 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[125]. Для реализации подобных стратегических задач при формировании проектных команд

[124] Дедова В. Е. Особенности управления персоналом при организации проектного управления //Современные научные исследования и инновации. – 2014. – №. 5-2. – С. 28-28.
[125] Романова М. М. Особенности управления персоналом при проектной организации деятельности //Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2011. – №. 2. – С. 30-34.
Короткина Е. Д., Пелевина И. М. Проблема командообразования в контексте организационной культуры //Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Современные проблемы организационной психологии». Екатеринбург. – 2007. – С. 53-57.

был предложен подход, который сводится к поэтапному процессу принятия решений (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Предлагаемый подход к формированию проектных команд в научно-образовательных общественных союзах

Источник: составлено автором

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 целесообразно использовать метод анализа иерархий Т. Саати как инструмент «оцифровки» экспертного знания и согласования суждений при выборе участников проектной команды, поскольку для НООС типична мультисубъектность оценивания (руководители проектов, HR-координаторы/кураторы, предметные 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[126,127,128,129,130,131]. В иерархической постановке верхний уровень задает цель (например, «формирование проектной команды для инициативы НООС»), следующий уровень фиксирует экспертов и «вес» их суждений, далее располагаются критерии (профессиональные знания и навыки, опыт/стаж, личностные качества и надпрофессиональные компетенции, а для НООС также целесообразно выделять «миссионную вовлеченность», «коммуникационную совместимость», «готовность к наставничеству/обучению других», «сетевую ресурсность» как способность привлекать партнеров и распространять результаты), а нижний уровень содержит альтернативы (кандидаты/участники). Парные сравнения выполняются по шкале относительной важности[132], после чего вычисляются локальные приоритеты (через приближенное нахождение собственного вектора, в том числе методом среднего геометрического), а надежность экспертных суждений проверяется через индекс согласованности и отношение согласованности; при превышении порога согласованности матрицы подлежат уточнению, что повышает качество коллективного решения и снижает риск «шума» в экспертной части.

Важным для НООС является то, что на этапе свертки критериев требуется корректное сведение разнородных показателей к интегральной оценке, поскольку профессиональная компетентность в научно-образовательных проектах не исчерпывает профессиональную пригодность: итоговая результативность команды часто определяется тем, насколько участники способны согласовывать позиции, поддерживать единое ценностно-целевое поле и удерживать дисциплину проектного взаимодействия при высокой добровольности участия. Поэтому

---

[126] Булгакова И.Н. Применение методов предиктивной HR-аналитики в организации процесса принятия решений при формировании проектных команд / И.Н.Булгакова, П.С.Гоцев// Матрица научного познания. 2021. № 6 (1). С.57-66.
[127]Булгакова И. Н. Разработка методики формирования команды проекта в системе HR-менеджмента организации / И. Н. Булгакова, Т. В. Александрова, А. М. Елохов // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2022. Том 8. № 1 (29). С. 269-287 DOI: 10.21684/2411-7897-2022-8-1-269-287
[128] Ломазов В. А. Решение задачи экономичного многокритериального выбора на основе метода анализа иерархий/ В.А, Ломазов, Я.Е.Прокушев // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия «История. Политология. Экономика. Информатика». 2010. Т. 7. № 14. С. 128-131.
[129] Павлов А.А. Принятие решений на основе метода анализа иерархий /А.А. Павлов, Е.И.Лищук. // Вестник НТУ «ХПИ». Системный анализ, управление и информационные технологии. 2007. № 41. С. 69–76.
[130]Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. М.: Радио и связь, 1993. 315 с.
[131] Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем / Пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. М.: Радио и связь, 1991. 223 с.
[132] Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем / Пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. М.: Радио и связь, 1991. 223 с.

интегральная оценка в СППР должна рассматриваться как результирующий приоритет альтернативы относительно цели, а не как «абсолютная характеристика человека», что методологически согласуется с гуманитарной спецификой управления человеческими ресурсами в некоммерческом секторе.

На втором уровне методика дополняется оптимизационным блоком распределения участников по проектам и ролям. Для НООС типична ситуация портфельности: один участник может выступать с несколькими инициативами, а один проект может требовать сочетания компетенций, недостижимого одним исполнителем, при этом ресурсы времени и финансирования ограничены. В таком случае постановка через задачу о покрытии позволяет формально минимизировать суммарные издержки включения участников в портфель при условии обязательного «закрытия» всех проектных направлений (функциональных задач) и учета того, что один человек способен «покрывать» несколько элементов множества потребностей.

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. Для задач НООС это особенно важно, поскольку участие значимой доли человеческих ресурсов может носить смешанный характер (частичная занятость, проектная занятость, волонтерский вклад), а значит, затраты следует интерпретировать шире денежных выплат, включая организационные издержки координации, наставничества и сопровождения.

Дополнительная сложность, характерная для союзов и сетевых объединений, возникает при необходимости персонализированного сопоставления «кандидат–роль» с учетом нескольких решающих критериев и запретов назначений. Для это используется 2 блок подхода – «Модуль принятия решений в условиях многокритериальности». Здесь рационально использовать многокритериальную задачу о назначении, в которой каждой паре «исполнитель–работа» соответствует

свертка нормализованных критериев с весовыми коэффициентами, а допустимость назначения задается индикатором запрета.

Такая модель позволяет учитывать неоднородность требований разных проектных ролей, различие минимально допустимых компетенций, специфику оплаты/компенсаций или иных ограничений, а также фиксировать невозможность отдельных назначений по этическим, правовым, организационным или квалификационным причинам. Для НООС это дает методически корректный способ увязать миссионную логику (приоритет качества социального результата) с ресурсной рациональностью (ограниченность времени, бюджета, управленческого внимания), а также встроить результаты экспертной оценки в оптимизационную процедуру распределения.

С учетом сетевой природы НООС методика формирования и развития команд должна включать параметризацию сетевых взаимодействий, поскольку эффективность союза определяется не только индивидуальными характеристиками участников, но и структурой их связей. В рамках СППР это может быть реализовано через введение критериев «сетевой центральности» (как прокси способности к коммуникационному связыванию), «репутационного капитала» (как фактора доверия), «комплементарности» (как способности дополнять дефицитные компетенции других участников) и «субституарности» (как способности подменять роли при рисках выбытия), а также через ограничения на перегрузку узлов сети, если один и тот же лидер/эксперт включен в чрезмерное число проектов и становится источником организационных рисков. В прикладном измерении это позволяет перейти от «разового» подбора состава к управлению жизненным циклом команды: от инициации и подбора через настройку взаимодействий и распределение ролей к мониторингу устойчивости связей и ротации в зависимости от динамики портфеля.

Графическая схема предлагаемого нами подхода к поддержке принятия решений по управлению человеческими ресурсами в научно-образовательных общественных союзах, интегрирующая указанные блоки, может быть представлена следующим образом (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Методический подход к поддержке принятия решений по управлению человеческими ресурсами в научно-образовательных общественных союзах. Источник: составлено автором

Предлагаемый подход к формированию и развитию команд в научно-образовательных общественных союзах, опирающаяся на связку «экспертный многокритериальный выбор – оптимизационное распределение – сетевой дизайн взаимодействий», обеспечивает формализацию ключевых управленческих решений без редукции гуманитарной природы некоммерческой деятельности. Ее результатом становится не просто рациональный подбор исполнителей, а управляемое конструирование проектной команды как социально-профессиональной сети, в которой компетентностные, ценностные и коммуникационные параметры согласуются с миссией НООС и требованиями портфеля инициатив. Данное обстоятельство создает необходимую методическую базу для последующего перехода к моделированию системы сбалансированных показателей и к построению процедур KPI (параграф 2.3), где результаты командообразования должны быть операционализированы в измеримые контуры мониторинга и управленческой обратной связи.

Предлагаемый нами подход к формированию и развитию команд в научно-образовательных общественных союзах отличается от предлагаемых ранее. В частности, СППР расширяется задачей о назначениях, которая в работе И. Н. Булгаковой, Т. В. Александровой, А. М. Елохова[127] не рассматривалась. Мы предлагаем применять мультивариантный цикл назначений, от ситуации при ресурсных кадровых ограничений, когда несколько кандидатов закрывают все вакансии, до полноценного распределения на должности при полной комплектации штатного расписания.

2.2. Экономический инструмент: оптимизационные модели распределения участников по проектам и ролям в научно-образовательных общественных союзах

Апробация методики формирования и развития команд на основе учета сетевых взаимодействий выполнена в формате демонстрационного кейса СППР

для подбора кандидата на вакантную проектную позицию с последующим расширением постановки до распределения отобранных кандидатов по нескольким проектам. В рамках апробации использован двухуровневый контур принятия решений: на первом уровне реализован многокритериальный выбор методом анализа иерархий (МАИ) для ранжирования кандидатов, на втором уровне – оптимизационное распределение кандидатов по проектам (задача покрытия) для минимизации совокупных издержек при обеспечении закрытия всех проектных направлений (рисунок 2.3).

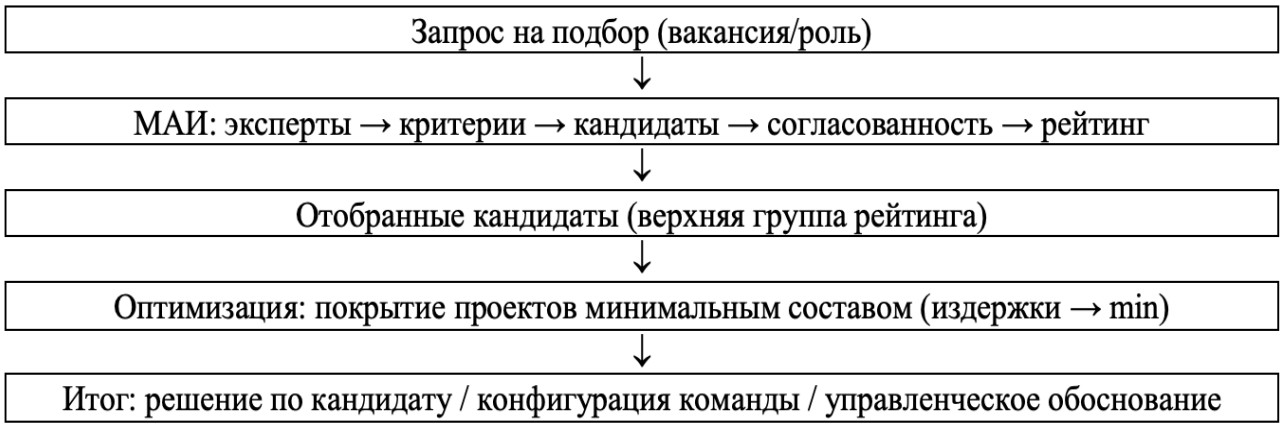


Рисунок 2.3 – Логика апробации СППР командообразования (МАИ → распределение по проектам). Источник: составлено автором

Для реализации подобных стратегических задач при формировании проектных команд предлагается следующий алгоритм (рисунок 2.4). Предлагаемый алгоритм позволяет формализовать процесс формирования проектной команды с помощью службы персонала или внешних рекрутинговых агентств, с учетом внутрикорпоративных возможностей.

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 – пять кандидатов, претендующих на должность. Концептуальная модель иерархии представлена на рисунке 2.5.

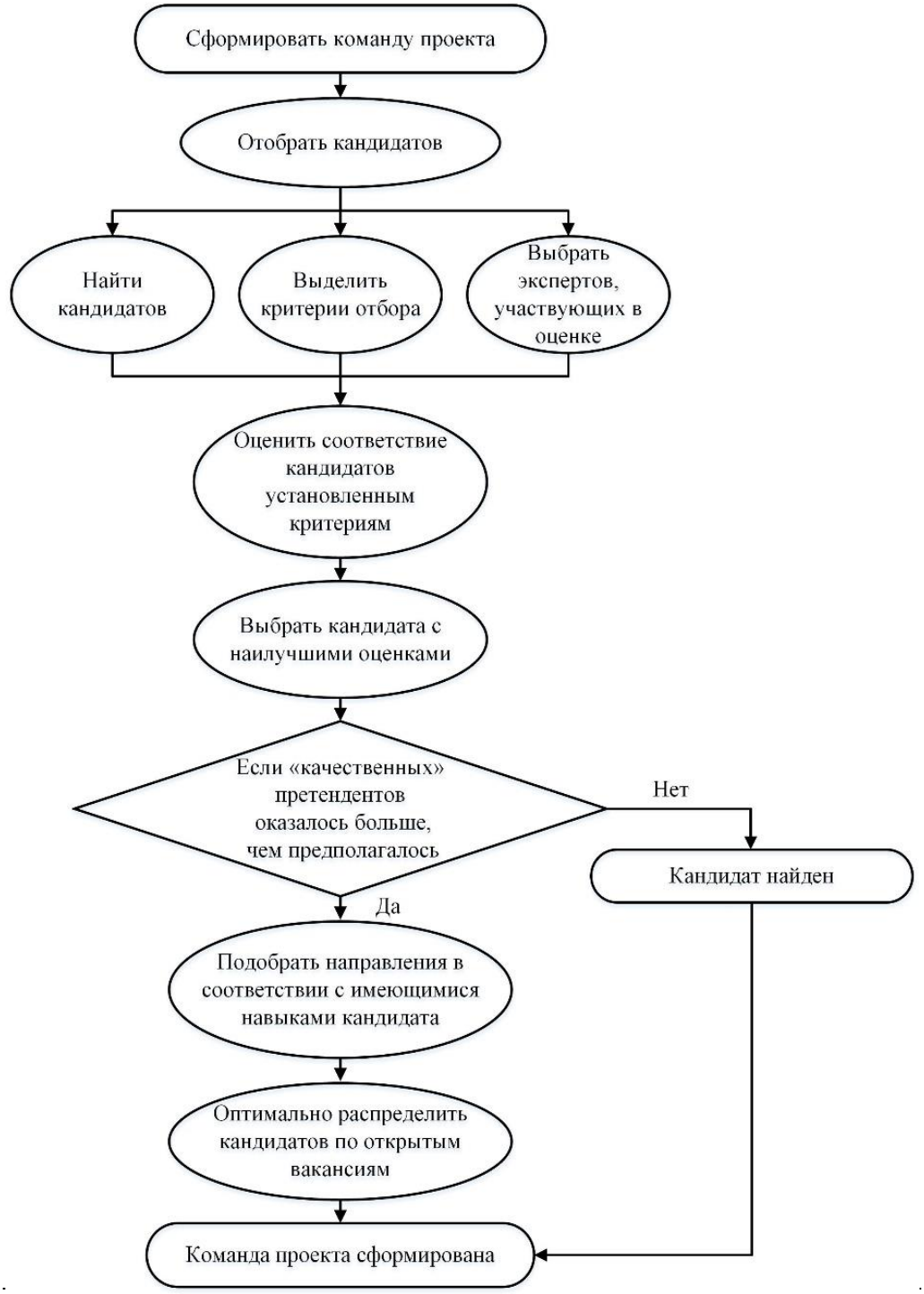


Рисунок 2.4 – Процесс принятия решений при управлении персоналом.

Источник: составлено автором

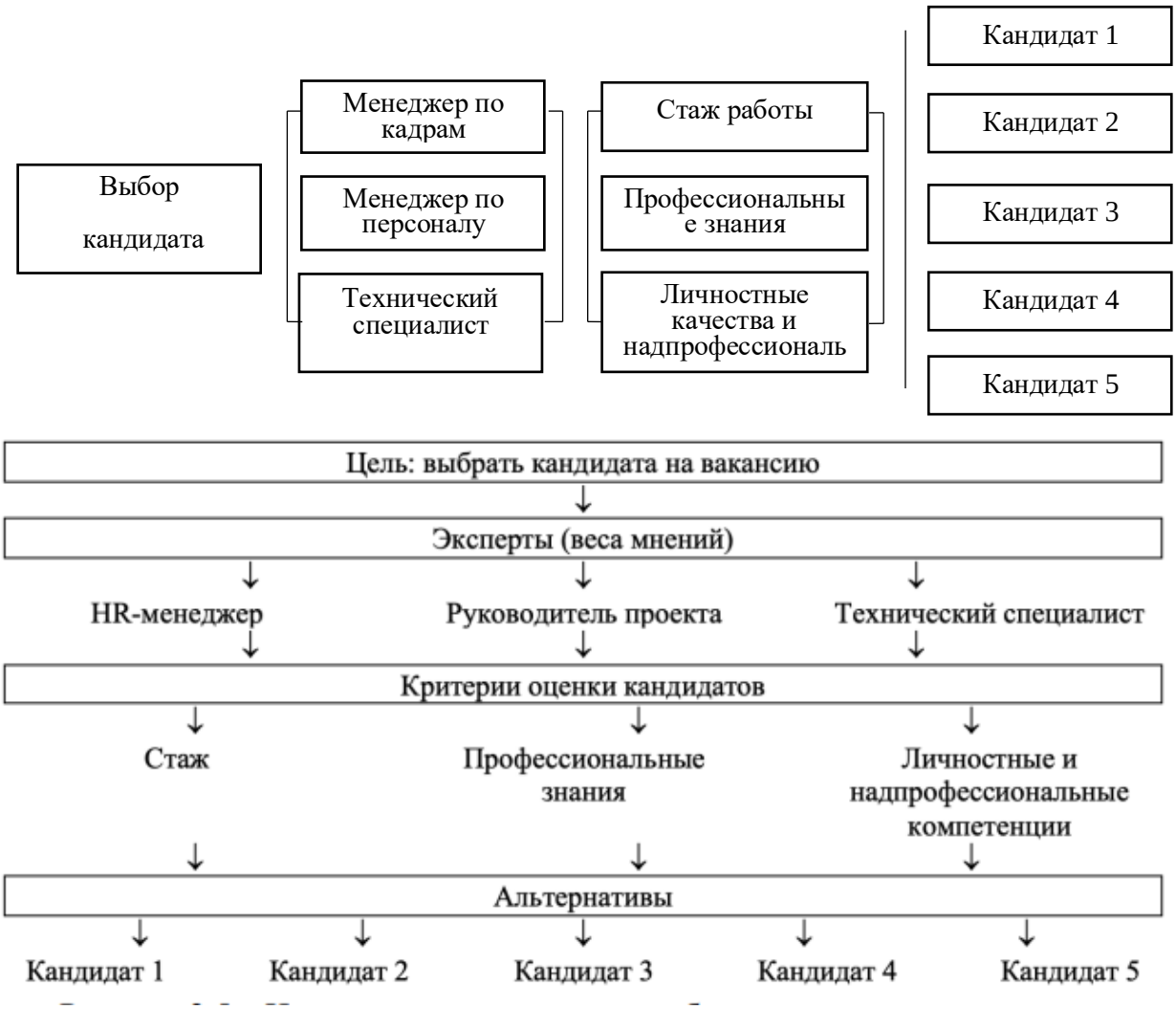


Рисунок 2.5 – Иерархическая структура выбора кандидата на вакантную должность (трехуровневая модель МАИ). Источник: составлено автором

Апробация предлагаемого инструментария проведена для одного из участников научно-образовательного общественного союза в Курской области - ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса».

На первом этапе апробации выполнено оценивание значимости экспертов, поскольку вклад каждого эксперта в итоговое решение различается. Матрица парных сравнений экспертов и рассчитанные веса суждений представлены в таблице 2.1.

Полученные значения показывают доминирование мнения руководителя проекта (q=0,68) по сравнению с техническим специалистом (q=0,24) и HR-менеджером (q=0,08), что соответствует управленческой логике: руководитель

проекта несет конечную ответственность за результат и взаимодействует с выбранным кандидатом в динамике проектного цикла. При этом значение отношения согласованности (0,09) не превышает порог 0,10, следовательно, матрица признана согласованной и пригодной для дальнейшего синтеза решения.

Таблица 2.1 – Матрица парных сравнений экспертов и веса их суждений в МАИ

Эксперты	HR-менеджер	Технический специалист	Руководитель проекта	Вес суждений, ω	Вектор приоритетов, q
HR-менеджер	1	1/4	1/6	0,35	0,08
Технический специалист	4	1	1/4	1,00	0,24
Руководитель проекта	6	4	1	2,88	0,68
Нормирующий множитель				4,23	
Индекс согласованности (ИС)				0,05	
Отношение согласованности (ОС)				0,09	

Источник: составлено автором

На втором этапе апробации каждый эксперт выполнил парные сравнения критериев по шкале Т. Саати, вследствие чего сформированы три вектора приоритетов критериев (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Веса критериев отбора по мнению экспертов

Эксперт	Стаж (q)	Профессиональные знания (q)	Личностные и надпроф. компетентности (q)	ИС	ОС
HR-менеджер	0,10	0,36	0,54	0,05	0,08
Руководитель проекта	0,23	0,66	0,12	0,00	0,00
Технический специалист	0,29	0,66	0,05	0,04	0,07

Источник: составлено автором

Для HR-менеджера доминируют личностные и надпрофессиональные компетентности (q=0,54), для руководителя проекта – профессиональные знания (q=0,66), для технического специалиста также – профессиональные знания (q=0,66) при существенно меньшей значимости личностных характеристик (q=0,05). Показатели согласованности по всем трем матрицам соответствуют допустимому уровню (ОС≤0,10), что позволяет считать экспертные суждения внутренне непротиворечивыми.

На третьем этапе выполнена экспертная оценка кандидатов по каждому критерию с получением локальных приоритетов альтернатив (таблица 2.3). Результаты показали, что по критерию «стаж» лидирует кандидат 2 (q=0,50), по критерию «профессиональные знания» – кандидат 1 (q=0,41) при сопоставимом значении кандидата 5 (q=0,27), а по критерию «личностные качества и надпрофессиональные компетентности» – кандидат 4 (q=0,50). Все матрицы по критериям удовлетворяют условиям согласованности (ОС в диапазоне 0,05–0,08), что снижает риск случайного или «шумового» искажения локальных приоритетов.

Таблица 2.3 – Локальные приоритеты кандидатов по критериям

Критерий	К1 (q)	К2 (q)	К3 (q)	К4 (q)	К5 (q)	ИС	ОС
Стаж	0,16	0,50	0,05	0,03	0,26	0,09	0,08
Профессиональные знания	0,41	0,21	0,07	0,04	0,27	0,08	0,07
Личностные и надпроф. компетентности	0,10	0,24	0,11	0,50	0,04	0,05	0,05

Источник: составлено автором

На четвертом этапе апробации сформирована матрица приоритетов нижнего уровня (таблица 2.4), представляющая агрегированный профиль кандидатов по критериям. Данная матрица является входом для синтеза решения по каждому эксперту.

Таблица 2.4 – **Матрица приоритетов нижнего уровня**

Критерий \ Кандидат	К1	К2	К3	К4	К5
Стаж	0,16	0,50	0,05	0,03	0,26
Профессиональные знания	0,41	0,21	0,07	0,04	0,27
Личностные и надпроф. компетентности	0,10	0,24	0,11	0,50	0,04

Источник: составлено автором

На пятом этапе выполнена свертка локальных приоритетов по критериям с учетом весов критериев для каждого эксперта; результаты представлены в таблице 2.5. Локальные итоговые рейтинги кандидатов различаются в зависимости от профиля приоритетов эксперта: HR-менеджер выводит на первое место кандидата 4 (0,28) за счет высокой значимости личностных компетенций; руководитель проекта также отдает предпочтение кандидату 1 (0,32) при высоком весе профессиональных знаний; технический специалист, ориентированный на профессиональную составляющую, выводит кандидата 1 (0,32) и кандидата 5 (0,26) в верхнюю группу.

Таблица 2.5 – Локальные итоговые приоритеты кандидатов по мнению экспертов

Эксперт	К1	К2	К3	К4	К5
HR-менеджер	0,22	0,26	0,09	0,28	0,15
Руководитель проекта	0,32	0,28	0,07	0,09	0,24
Технический специалист	0,32	0,29	0,07	0,06	0,26

Источник: составлено автором

На шестом этапе апробации выполнен синтез глобального решения с учетом весов экспертов (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Глобальные приоритеты кандидатов с учетом весов экспертов

Параметр	К1	К2	К3	К4	К5
Глобальный приоритет	0,31	0,29	0,07	0,09	0,24

Источник: составлено автором

Итоговый глобальный вектор приоритетов показал максимальное значение для кандидата 1 (0,31), затем кандидата 2 (0,29), далее кандидата 5 (0,24);

кандидаты 3 и 4 имеют существенно меньшие значения (0,07 и 0,09 соответственно). Таким образом, в демонстрационном кейсе методика МАИ при заданной структуре экспертных весов и критериев приводит к выбору кандидата 1 как наиболее предпочтительного.

Для управленческой интерпретации полученных результатов в контуре НООС целесообразно дополнить стандартную «кадровую» логику показом того, что рейтинг является не абсолютной оценкой личности, а оптимальным компромиссом в треугольнике «профессиональная пригодность – командная совместимость – ответственность за проектный результат», где веса экспертов отражают институциональную структуру ответственности (рисунок 2.6). Данное обстоятельство особенно значимо для научно-образовательных общественных союзов, где человеческие ресурсы могут включать смешанный состав (персонал, добровольцы, эксперты), а эффективность команд определяется устойчивостью кооперации и синхронизацией действий в сети проектов.

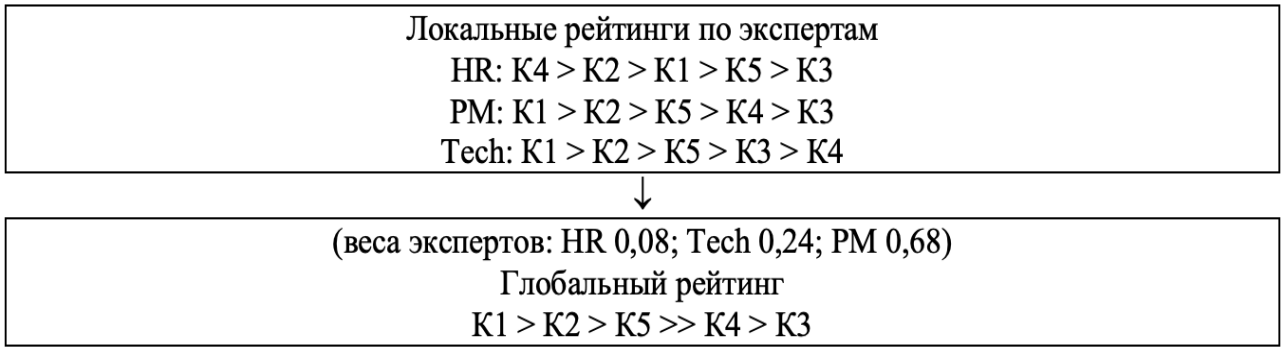


Рисунок 2.6 – Синтез результатов МАИ: от локальных профилей к глобальному выбору. Источник: составлено автором

Следующий блок апробации расширяет методику от выбора «одного кандидата» к конфигурации команды для нескольких проектов, что в НООС является типовой ситуацией портфельного управления. При наличии нескольких проектов, требующих закрытия направлений работ, а также при возможности использования одного кандидата на нескольких направлениях, задача дополняется оптимизационным решением задачи о покрытии.

Постановка задачи имеет вид: пусть дано 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 $\bigcup_{j \in J} M_j = M$.[133].

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). Требуется найти покрытие с минимальным суммарным весом. Задача является невзвешенной, если все подмножества M_j имеют веса, равные единице. Не нарушая общности, будем полагать, что покрытие существует. Соответствующая модель задачи о покрытии как задачи целочисленного линейного программирования имеет вид (1)-(3):

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

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 $x_j = 0, j = 1, \dots, n.$

Демонстрационная матрица распределения кандидатов по проектам и соответствующие издержки представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Матрица распределения кандидатов по проектам и оптимальное покрытие

Проект/направление	К1	К2	К3	К4	К5	К6
1	1	0	0	1	1	1
2	0	0	1	1	0	1
3	1	1	0	0	0	0
4	1	0	0	1	0	0
5	1	1	1	0	1	0
Издержки	52000	48000	45000	40000	42000	37000
Решение (x)	0	1	0	1	0	0

Источник: составлено автором

[133] Забиняко Г. И. Реализация алгоритмов решения задачи о покрытии множеств и анализ их эффективности // Вычислительные технологии. 2007. № 6. С. 50-58.

Решение показывает, что минимизация суммарных издержек при выполнении ограничений покрытия приводит к выбору кандидатов 2 и 4 (при заданных исходных данных), что иллюстрирует принципиальную важность второго уровня СППР (рисунок 2.7): даже при наличии индивидуальных рейтингов по МАИ рациональная конфигурация команды для портфеля проектов может требовать иной комбинации участников из-за структурных ограничений покрытия и ресурсной эффективности.

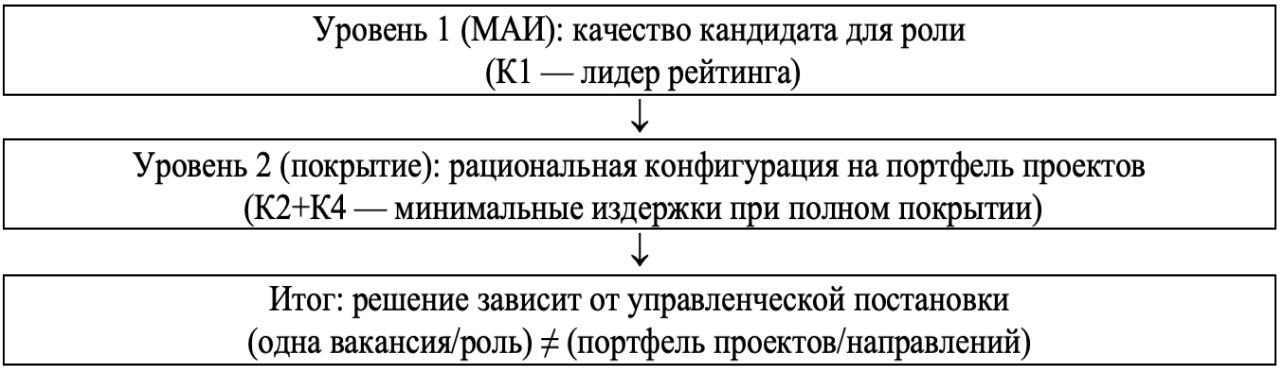


Рисунок 2.7– Двухуровневое решение в апробации: рейтинг → покрытие.

Источник: составлено автором

Апробация методики целесообразно дополняется вторым модулем, который «включается» в ситуации квазирешения на уровне МАИ, когда несколько кандидатов (или подрядчиков) получают близкие либо равные глобальные приоритеты, а также когда требуется не просто выбрать одного кандидата, а выполнить оптимальное назначение набора исполнителей на набор работ (должностей) с учетом разноразмерных критериев и ограничений допустимости. В этом случае рейтинг МАИ интерпретируется как предварительное сужение множества альтернатив, а окончательное управленческое решение формализуется как многокритериальная задача назначения в постановке О. И. Ларичева[134] с переходом к единому интегральному критерию через нормирование и взвешенную свертку (рисунок 2.8).

[134] Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений /О.И.Ларичев. – М.: Логос, 2003. – 392 с

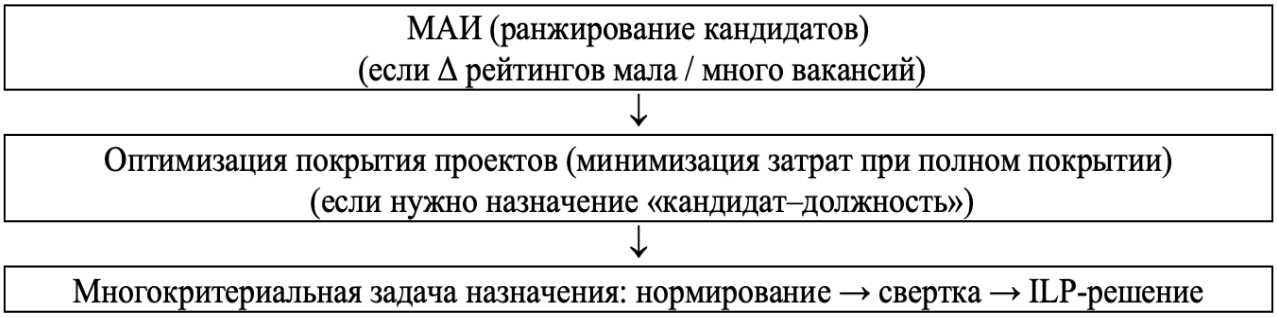


Рисунок 2.8 – Расширенная схема апробации методики (МАИ → покрытие → многокритериальное назначение). Источник: составлено автором

Второй модуль СППР формализует задачу назначения при наличии нескольких должностей и нескольких кандидатов, а также нескольких решающих критериев, измеряемых в разных шкалах.

Каждый кандидат $x_i \in X, \left(i = \overline{1,n}\right)$ характеризуется определенным набором критериев $C = \{c_1, c_2, \dots, c_k,\}$, а каждая работа $y_i \in Y, \left(j = \overline{1,m}\right)$ - набором требований к кандидату $R = \{r_1, r_2, \dots, r_l,\}$. Таким образом, основным отличием многокритериальной задачи о назначении от классической является индивидуальный подход как к кандидатам, так и к планируемым работам.

Введем следующие обозначения. Пусть

c_{ij} – оплата труда при назначении на j должность i кандидата, $i = \overline{1,n}$, $j = \overline{1,m}$;

$\underline{Cm} = \left(\underline{Cm}_1, \underline{Cm}_2, \dots, \underline{Cm}_n\right)$ - минимальная оплата труда на j должности, $i = \overline{1,n}$;

$\overline{Cm} = \left(\overline{Cm}_1, \overline{Cm}_2, \dots, \overline{Cm}_n\right)$- максимальная оплата труда на j должности, $i = \overline{1,n}$;

q_{ij} – оценка личностных качеств и надпрофессиональной компетентности при назначении i кандидата на j должность, $i = \overline{1,n}$, $j = \overline{1,m}$;

$\underline{Qm} = \left(\underline{Qm}_1, \underline{Qm}_2, \dots, \underline{Qm}_n\right)$ - минимальная компетенция кандидата, которая необходима при назначении на j должность, $i = \overline{1,n}$;

$$x_{ij} = \begin{cases} 1, \text{если } i \text{ кандидат назначается на } j \text{ должность} \\ 0, \text{если назначение не произошло} \end{cases}.$$

Исходные параметры многокритериальной задачи назначения формируются на основе данных об уровне оплаты труда и требованиях к компетентностным характеристикам кандидатов по каждой должности.

Значения критериев имеют различные единицы измерения, соответственно их нужно привести к безразмерному виду. Для критерия «оплата труда» важно при проведении процедуры назначения учитывать зарплатные ожидания кандидатов, следовательно, логично проводить нормировку по правилу $\frac{\overline{Cm}_j - c_{ij}}{\overline{Cm}_j - \underline{Cm}_j}$, т.е. рассматривать отклонение от максимально допустимой границы оплаты труда, чем оно меньше, тем лучше. В случае нормировка критерия «оценка компетентности» логика принятия решения должна исходить из предположения анализа отклонений от нижней границы оценки компетенции $\frac{q_{ij} - \underline{Qm}_j}{\overline{Qm}_j - \underline{Qm}_j}$ и учитывать предположение «чем больше, тем лучше». Или, аналогичное представление данной оценки $\left(1 - \frac{\overline{Qm}_j - q_{ij}}{\overline{Qm}_j - \underline{Qm}_j}\right)$ в направлении «чем меньше, тем лучше».

Для одновременного учета всех характеристик необходимо перейти к некоторому обобщению, т.е. создать интегральный критерий. Это возможно сделать на основании свертки с учетом важности каждого критерия, т.е. возможно сведение многих критериев к одному путем введения весовых коэффициентов важности для каждого критерия и нормализации векторного критерия:

$$CQ_{ij} = \alpha \frac{\overline{Cm}_j - c_{ij}}{\overline{Cm}_j - \underline{Cm}_j} + \beta \left(1 - \frac{\overline{Qm}_j - q_{ij}}{\overline{Qm}_j - \underline{Qm}_j}\right),\ \alpha + \beta = 1. \qquad (4)$$

Кроме того, если для пары «кандидат – назначение» известна информация, способен ли данный кандидат вообще занимать соответствующую должность или нет, то необходимо ввести большие значения, штрафующие целевую функцию

при включении данного элемента в решение. Понятие «большие» относительно, в данной задаче в качестве штрафа можно взять число $M > n \max CQ_{ij}$[135] (фактически $CQ_{ij} = \infty$) являющуюся индикатором «запрета» соответствующего назначения.

Тогда задача оптимального назначения будет иметь вид:

$$F(X) = \sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{m} CQ_{ij} x_{ij} \rightarrow min, \quad (5)$$

$$\sum_{j=1}^{m} x_{ij} = 1 \quad \left(i = \overline{1,n}\right), \quad (6)$$

$$\sum_{i=1}^{n} x_{ij} = 1 \quad \left(j = \overline{1,m}\right), \quad (7)$$

$$\underline{Cm_j} \leq \sum_{i=1}^{n} c_{ij} x_{ij} \leq \overline{Cm_j} \quad \left(i = \overline{1,m}\right), \quad (8)$$

$$\sum_{i=1}^{n} q_{ij} x_{ij} \geq \underline{Qm_j} \quad \left(i = \overline{1,m}\right), \quad (9)$$

$$x_{ij} = \{0,1\}, \ \left(i = \overline{1,n}, j = \overline{1,m}\right). \quad (10)$$

Целевая функция (5) учитывает совместное действия критериев, минимизируя соответствующие отклонения.

В таблице 2.8 представлены значения оплаты труда при возможных назначениях «кандидат – должность», а также граничные значения минимальной и максимальной оплаты по каждой должности, что позволяет учесть вариативность стоимостных параметров и подготовить данные к последующему нормированию.

Следует подчеркнуть, что представленные значения оплаты труда отражают реальную специфику некоммерческого сектора и не являются ограничением применимости методики. Напротив, именно в условиях низкой оплаты и ограниченности материальных стимулов возрастает значение формализованных

---

[135] Гольштейн, Евгений Григорьевич. Задачи линейного программирования транспортного типа: монография / Е. Г. Гольштейн, Д. Б. Юдин. - Москва : Наука, Гл. ред. физ.-мат. лит., 1969. - 382 с. (стр. 20)

Чернышова Г. Д. Прикладные задачи о назначениях (модели, алгоритмы решения) / Г. Д. Чернышова, Л. В. Лелякова, А. Г.Харитонова // Вестник Воронежского государственного университета. – 2017 – № 2 – С. 22 – 27.

Тюхтина А.А. Математические модели логистики. Транспортная задача: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2016. – 66 с. (стр. 33).

Модели и методы системного анализа в исследовании операций: учебник / И.Н. Булгакова, Ю.В. Вертакова, О.А. Медведева [и др.]. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 347 с. (стр. 125)

процедур отбора и назначения, позволяющих минимизировать управленческие риски и обеспечить устойчивость проектных команд.

Таблица 2.8 – Исходные данные для многокритериальной задачи назначения «кандидат – должность»

Кандидат / Должность	Д1	Д2	Д3	Д4	Д5
Оплата труда, руб.					
К1	33439	30032	31324	29445	47676
К2	41823	52961	53701	27536	42033
К3	27629	42430	48729	54620	50581
К4	53185	47848	33602	36929	36789
К5	42649	30765	25309	32766	50013
Минимальная оплата, $\underline{Cm_j}$	27629	30032	25309	27536	36789
Максимальная оплата, $\overline{Cm_j}$	53185	52961	53701	54620	50581

Источник: составлено автором

В таблице 2.9 приведены экспертные оценки личностных качеств и надпрофессиональных компетентностей кандидатов, отражающие качественную сторону соответствия исполнителей требованиям должностей.

Таблица 2.9 – Оценка личностных качеств и надпрофессиональных компетентностей кандидатов

Кандидат / Должность	Д1	Д2	Д3	Д4	Д5
К1	8	7	9	5	7
К2	7	3	2	1	5
К3	5	4	6	6	3
К4	2	4	6	6	3
К5	5	10	8	7	4
Минимальная компетенция кандидата, $\underline{Qm_j}$	2	3	2	1	3
Максимальная компетенция кандидата, $\overline{Qm_j}$	8	10	9	7	7

Источник: составлено автором

Оценка личностных качеств и надпрофессиональных компетентностей кандидатов выполнена на основе экспертных суждений руководителей проектов и координаторов направлений НООС, обладающих опытом совместной работы с кандидатами в проектно-сетевой среде. В условиях некоммерческих организаций и научно-образовательных общественных союзов данные характеристики не

подлежат жесткой нормативной регламентации и формализованной сертификации. Вместе с тем, используемые оценочные параметры соотносятся с общепринятыми в научных исследованиях и практике управления персоналом подходами к оценке надпрофессиональных компетенций, включая коммуникативность, ответственность, способность к командной работе, инициативность и адаптивность. Для снижения субъективности экспертных суждений применялись процедуры многокритериального анализа с контролем согласованности оценок.

Совместное использование данных таблиц 2.8 и 2.9 обеспечивает комплексный учет стоимостных и качественных характеристик при формировании управленческого решения.

Для обеспечения сопоставимости разноразмерных критериев значения оплаты труда были приведены к безразмерному виду с использованием линейного нормирования по каждой должности. Результаты нормирования стоимостного критерия представлены в таблице 2.10, где меньшие значения нормированного показателя соответствуют более предпочтительным вариантам назначения; единице соответствует наибольшее отклонение от максимальной оплаты труда, нулю – наименьшее.

Таблица 2.10 – Нормированные показатели оплаты труда

Кандидат / Должность	Д1	Д2	Д3	Д4	Д5
К1	0,77	1,00	0,79	0,93	0,21
К2	0,44	0,00	0,00	1,00	0,62
К3	1,00	0,46	0,18	0,00	0,00
К4	0,00	0,22	0,71	0,65	1,00
К5	0,41	0,97	1,00	0,81	0,04

Источник: составлено автором

Аналогичным образом были нормированы оценки компетентностных характеристик кандидатов, при этом использовалась ориентация «чем больше, тем лучше», что позволило сохранить интерпретируемость показателя качества. Нормированные значения компетентностей приведены в таблице 2.11 и отражают степень соответствия кандидатов требованиям должностей в относительном

выражении; единице соответствует наименьшее отклонение от максимальной квалификационной оценке, нулю – наибольшее.

Таблица 2.11 – Нормированные показатели компетентности

Кандидат / Должность	Д1	Д2	Д3	Д4	Д5
К1	1,00	0,57	1,00	0,67	1,00
К2	0,83	0,00	0,00	0,00	0,50
К3	0,50	0,14	0,57	0,83	0,00
К4	0,00	0,14	0,57	0,83	0,00
К5	0,50	1,00	0,86	1,00	0,25

Источник: составлено автором

На основе нормированных показателей оплаты труда и компетентностных характеристик была выполнена свертка критериев в интегральный показатель «условной стоимости назначения» с использованием весовых коэффициентов, отражающих приоритет управленческих целей. В таблице 2.12 представлены значения интегрального показателя при соотношении весов α = 0,2 и β = 0,8, что соответствует ориентации на качество человеческих ресурсов при вторичности стоимостных ограничений.

Таблица 2.12 – Интегральная «условная стоимость назначения» при α=0,2; β=0,8

Кандидат / Должность	Д1	Д2	Д3	Д4	Д5
К1	0,955	0,657	0,958	0,719	0,842
К2	0,756	0,000	0,000	0,200	0,524
К3	0,600	0,206	0,492	0,667	0,000
К4	0,000	0,159	0,599	0,797	0,200
К5	0,482	0,994	0,886	0,961	0,208

Источник: составлено автором

Полученные значения интерпретируются как обобщенная мера предпочтительности назначения, где меньшие значения соответствуют более рациональным с точки зрения выбранной стратегии вариантам.

Табличные данные апробации иллюстрируют чувствительность результатов назначения к весам $\boldsymbol{\alpha}$ и $\boldsymbol{\beta}$. При $\boldsymbol{\alpha = 0,2}$ и $\boldsymbol{\beta = 0,8}$ приоритет отдается компетентностным характеристикам, что приводит к более качественной

конфигурации назначений с большим значением целевой функции $\mathbf{F = 3,21}$ в условных единицах.

При этом в качестве ограничений по минимальной компетентности использовались ограничения $\underline{Qm_j}$ (таблица 2.9), т.к. заранее предполагалось что кандидаты обладают некоторыми компетентностными характеристиками в данной сфере и выбор будет производиться фактически из тех возможностей, которые имеются в наличии. Стоит отметить, что этот подход к учету минимальных компетенций при доминировании стоимостного критерия (при $\boldsymbol{\alpha = 0,8}$ и $\boldsymbol{\beta = 0,2}$) может не изменить конфигурацию назначений, но учтет реакцию изменения значение целевой функции. В нашем случае функция убывает до $\mathbf{F = 2,2}$. Методологически это подтверждает необходимость перехода от простого ранжирования к формальной задаче назначения при наличии неоднозначных рейтингов и сложных ограничений.

Результаты решения задачи целочисленного линейного программирования с учетом интегрального показателя и ограничений допустимости представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Результаты оптимального назначения при α = 0,2; β = 0,8

Кандидат / Должность	Д1	Д2	Д3	Д4	Д5
К1	0	0	0	0	1
К2	1	0	0	0	0
К3	0	0	1	0	0
К4	0	1	0	0	0
К5	0	0	0	1	0

Источник: составлено автором

Полученная конфигурация назначений обеспечивает однозначное закрепление каждой должности за одним кандидатом при соблюдении всех ограничений и минимизации целевой функции. Значение целевой функции, равное 3,21 (в среднем 0,62 на одно назначение), свидетельствует о достижении наилучшего компромисса между уровнем оплаты труда и соответствием компетентностных характеристик кандидатов требованиям должностей в рамках заданных весов критериев.

В итоге математическое дополнение апробации позволяет связать три разных класса решений в единой логике СППР командообразования: МАИ обеспечивает когнитивно-экспертное ранжирование и контроль согласованности; задача покрытия отвечает за ресурсную рациональность закрытия портфеля направлений; многокритериальная задача назначения завершает цикл, обеспечивая разрешение «ничьих» и формирование точной архитектуры распределения исполнителей по ролям в условиях разноразмерных критериев и ограничений допустимости.

В логике дальнейшего исследования это создает основания для перехода к разработке метрик командной результативности и параметров мониторинга сетевых взаимодействий, что непосредственно подводит к параграфу 2.3, где требуется моделирование системы сбалансированных показателей, а KPI должны фиксировать достижение целевых параметров человеческих ресурсов и устойчивости команд НООС.

2.3. Инструмент оценки: модифицированная система сбалансированных показателей и индикаторы результативности человеческих ресурсов научно-образовательных общественных союзов

Моделирование системы сбалансированных показателей (ССП) управления человеческими ресурсами в организациях – участниках НООС выстраивается как переход от миссии и нормативно-стратегических ориентиров к измеримой архитектуре целей, показателей и управленческой обратной связи (рисунок 2.9).

На входе фиксируется миссионное ядро (социальный результат, развитие человеческого и социального капитала), затем выполняется предварительная диагностика (в т.ч. SWOT с балльной конкретизацией факторов) и формируется адаптированная под НКО логика ССП, где доминирует «фидуциарно-миссионная» перспектива, а финансовая трактуется как ресурсная устойчивость, а не прибыль.

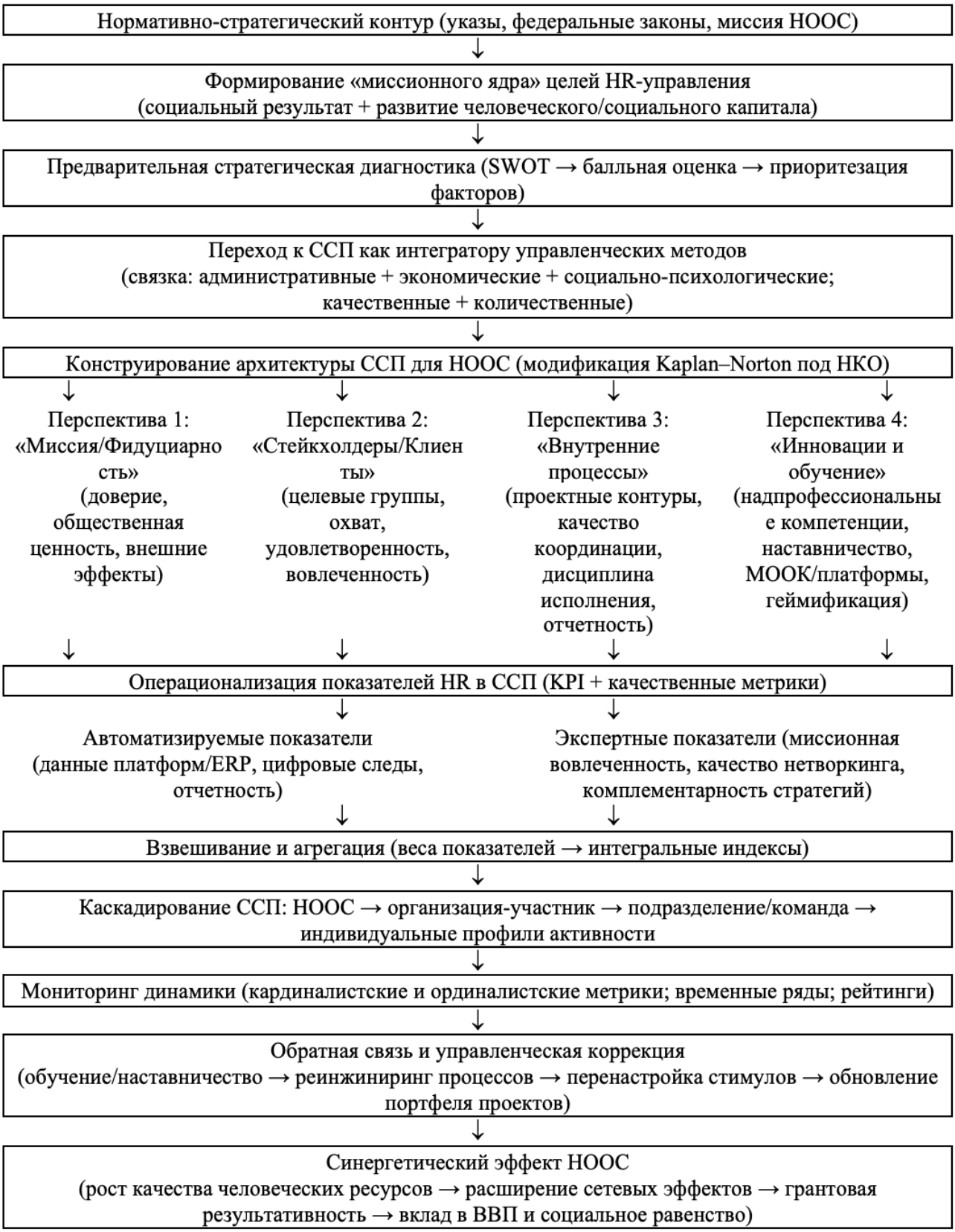


Рисунок 2.9 – Схема моделирования системы сбалансированных показателей управления человеческими ресурсами в организациях – участниках НООС. Источник: составлено автором

Далее показатели операционализируются в четырех взаимосвязанных перспективах: миссия/доверие, стейкхолдеры и целевые группы, внутренние процессы проектно-программной деятельности, инновации и обучение.

Метрики разделяются на рассчитываемые автоматически (на основе цифровых следов, платформ, отчетности) и экспертные (качество сетевых взаимодействий, комплементарность стратегий, миссионная вовлеченность), после чего задаются веса, выполняется агрегация в интегральные индексы и каскадирование ССП на уровень союза, организаций, команд и индивидуальных профилей активности. Завершающий контур – мониторинг динамики (абсолютные и рейтинговые показатели) и управленческая коррекция через обучение, наставничество, перенастройку процессов и стимулов, что обеспечивает воспроизводимость социальных эффектов и усиление сетевой синергии НООС.

Важной предпосылкой эффективности деятельности некоммерческих организаций является сочетание классических и современных методов управления человеческими ресурсами, признание человеческого капитала организаций как решающего фактора работы.

В Указе Президента России от 02.07.2021 г. № 400 «О стратегии национальной безопасности Российской Федерации»[136] подчеркивается, что реализация Стратегии осуществляется путем согласованных действий органов публичной власти, организаций и институтов гражданского общества под руководством Президента Российской Федерации за счет комплексного применения политических, организационных, социально-экономических, правовых, информационных, военных, специальных и иных мер, разработанных в рамках стратегического планирования в Российской Федерации. Основными факторами, определяющими положение и роль Российской Федерации в мире в долгосрочной перспективе, становятся высокое качество человеческого

[136] Указ Президента РФ от 02.07.2021 N 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/ (дата обращения: 15.12.2025)

потенциала, способность обеспечить технологическое лидерство, эффективность государственного управления и перевод экономики на новую технологическую основу. Состояние науки, инновационной сферы, промышленности, системы образования, здравоохранения и культуры превращается в ключевой индикатор конкурентоспособности России.

В Указе Президента Российской Федерации от 16.01.2025 г. № 26 «О развитии инфраструктуры поддержки некоммерческих организаций»[137] отмечается целесообразность создания АНО «Школа управления некоммерческими организациями Фонда президентских грантов» и АНО «Центр развития цифровых сервисов Фонда президентских грантов». Обе организации призваны оказывать НКО, осуществляющим виды деятельности, предусмотренные статьей 311 Федерального закона от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»[138], информационной, консультационной, методической и организационной поддержки, а также поддержки в области подготовки, дополнительного профессионального образования их работников и добровольцев (волонтеров); поддержку и развитие информационной системы, обеспечивающей возможность участия в конкурсах на предоставление грантов Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества.

Указы Президента РФ дают возможность учесть новые подходы, концепции, методы в области управления человеческими ресурсами в НКО, как главной составляющей гражданского общества и важного экономического актора. Тем более, что, в целом, современная наука и практика менеджмента имеет богатый арсенал форм и методов управления человеческими отношениями, персоналом, человеческими ресурсами – они рассмотрены автором в первой главе диссертационного исследования. Период трансформации, переживаемый современным миром, приводит к изменению структуры мирового порядка, формированию новой архитектуры, правил и принципов мироустройства,

---

[137]Указ Президента РФ от 16.01.2025 N 26 «О развитии инфраструктуры поддержки некоммерческих организаций». http://www.kremlin.ru/acts/bank/51591 (дата обращения: 15.12.2025)

[138] Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 28.11.2025) «О некоммерческих организациях» (с изм. и доп., вступ. в силу с 14.12.2025). https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 15.12.2025)

увеличению количества центров мирового экономического и политического развития, укрепление позиций новых глобальных и региональных стран-лидеров. Следовательно, инновационный характер управления человеческими ресурсами во всех секторах экономики становится ключевым фактором социально-экономического развития страны. При рассмотрении методов управления человеческими ресурсами следует учесть, что большая часть из них применима как в некоммерческом, так и в государственном, коммерческом секторах.

Традиционно сформировались следующие группы методов:

– административные, отражающие вопросы, связанные с дисциплиной труда: планирование, нормирование, регламентирование, контроль за реализацией планов, мотивация персонала;

– экономические, основным инструментом в которых выступают материальное стимулирование, социальное обеспечение сотрудников. В качестве примера можно привести использование системы KPI, метод управления проектами, ориентацию на эффективное исполнение стратегических целей организации. Экономические методы, с методологической точки зрения, можно отнести к классу дедуктивных методов исследования. Их особенность заключается в первоначальной разработке теории, предполагающей наличие причинно-следственной связи, и ее последующей проверки на эмпирическом материале[139];

– социально-психологические, основу которых составляет система внутренних коммуникаций: мотивирующие диалоги, беседы, совместные обсуждения решения текущих и стратегических задач организации, тренинги, наставничество.

Современные исследователи используют также исторические, социологические и статистические методы в комплексе[140]. Исторические и социологические методы могут быть как качественными, так и количественными,

---

[139] Блауг, Марк. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют. – М.: НП «Журнал Вопросы экономики», 2004. – 611 с.

[140] Диксит, Авинаш. Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни / Авинаш Диксит и Барри Нейлбафф ; пер. с англ. Н. Яцюк. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.

статистические методы – только количественными. Отличие качественных методов от количественных состоит в том, что в первом случае присутствует субъективность, исследователи получают данные на сравнительно небольших группах респондентов или экспертов, на историческом материале, через интроспекцию и обмен мнениями, эти данные не анализируются при помощи статистических методов. При использовании статистических методов исследуется большая группа людей, организаций, операциональных показателей, и анализ с помощью статистики, эконометрики и т.д. Значимость качественных методов исследования не следует преуменьшать, несмотря на их относительную субъективность, они используются для обозначения проблемы и выработки гипотез. Значимость количественных методов не следует преувеличивать из-за возможных погрешностей статистических данных.

По мнению исследователей, работающих в парадигме исторической методологии, необходимо учитывать, где, когда, по каким причинам (политическим, идеологическим, экономическим, социальным) явление возникло, каким оно было вначале, как затем развивалось и каким, в настоящее время, является.

Так последователи Дугласа Норта, нобелевские лауреаты 2024 года в области экономики Дарон Асемоглу и Джеймс Робинсон в своей монографии «Почему одни страны богатые, а другие бедные» попытались совместить операциональный и фундаментальный подход к анализу прошлого, настоящего и прогнозированию будущего: «…чтобы найти истоки огромного неравенства в современном мире, нужно углубиться в прошлое и проследить динамику исторических процессов»[141].

К группе социологических методов исследования относятся: метод наблюдения, метод сравнения, метод обобщения, метод выявления лидеров общественных мнений (ЛОМов). Особенностью применения социологических методов является то, что социологи, в отличие от экономистов, использующих в

[141] Аджемоглу Д., Робинсон Джеймс А.. Почему одни страны богатые, а другие бедные. Происхождение власти, процветания и нищеты. АСТ; Москва; 2015

качестве эмпирического материала факты и результаты деятельности, чаще всего, работают с мнениями: выявляют, обобщают, систематизируют их, ищут и находят обстоятельства и причины, которые привели к сложившемуся общественному мнению. В качестве инструментов используются наблюдения, глубинные интервью (нарративное интервью, полуструктурированное интервью, диалоговое интервью), работа с фокус-группами, анализ личных документов (письма, смс-сообщения, посты в блогах и т.д.), визуализированных данных (фотографии, стримы, фильмы и т.д.)[142].

Социологические методы позволяют выявлять поведенческие стереотипы, т.е. комплекс представлений, фобий, идеалов, которые одобряются или не одобряются критической массой респондентов и, как следствие, членов всего общества. Это влияет на позицию отдельного человека и стимулирует его придерживаться или отклоняться от нормативно признанной модели поведения. Типизация моделей поведения ведет к пониманию того, как формируются ожидания, которые, как отмечал еще Джон Мейнард Кейнс, лежат в основе самосбывающихся прогнозов. Если общественное мнение меняется, то результатом изменения мнения становятся фактические события. Например, если население ожидает экономическую рецессию, то она происходит[143]. Статистические методы используются, когда исследователям необходимо подтверждение наличия или отсутствия причинно-следственных связей, верификации выдвинутых гипотез. Для этого используется метод индукции, частным случаем которого являются статистические методы исследования. Они позволяют с заданной вероятностью рассчитывать дисперсии, стандартные отклонения, ковариации, корреляции, линейные и иные регрессии для заданного набора параметров[144].

Методы управления человеческими ресурсами изначально базировались на использовании индуктивного подхода, т.е. представляли собой обобщение

---

[142] Хеллевик О. Социологический метод/ Пер. с норв. М.: изд-во «Весь мир», 2017. – 192с.
[143] Кейнс, Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс // М.: Эксмо, 2007. – 960 с. – Текст : непосредственный.
[144] Бородин А.Н. Элементарный курс теории вероятностей и математической статистики. – СПб.: Лань. 2016.

позитивных практик прошлого в конкретных пространственных, временных и персонифицированных обстоятельствах, о чем писали Ф. Котлер[145] , П. Друкер[146], М. Портер[147].Начиная с 90-х годов прошлого века в научных исследованиях появился дедуктивный подход, исследователи предлагали научные теории, которые впоследствии верифицировались на практических результатах. Научный методолог Карл Поппер рассматривал дедуктивный подход как единственно верный: «Метод науки состоит в том, чтобы обнаруживать факты, которые могут опровергнуть теории. Поэтому я полагаю, что именно возможность опровержения или фальсификации теорий определяет возможность их проверок, а, следовательно, их научный характер»[148]. Таким образом, изменение и усложнение парадигмы приводит к усложнению и самих методов исследования как государственного, коммерческого, так и некоммерческого секторов экономики.

Исследователи в области менеджмента используют методы, выступающие одновременно инструментами определения эффективности деятельности некоммерческой организации через призму управления человеческими ресурсами.

К наиболее значимыми из них можно отнести метод/инструмент SWOT-анализ стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории. Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа; возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Акроним SWOT был впервые введен в 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес-политики профессором Кеннетом Эндрюсом (англ. Kenneth Andrews). SWOT-анализ эффективен при

---

[145] Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экс пресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. / Ф. Котлер – СПб.: Питер, 2006. – 464 с– URL: https://biblioteka.bafe.edu.kg/download/marketing(2)/%D0%9A%D0%BE%D1%82%D0%BB%D0%B5%D1%80%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf – Текст : электронный

[146] Друкер, П. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества. – М.: «Вильямс», – 2007. – 336 с. – Текст: непосредственный.

[147] Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. – М.: «Альпина Паблишер«, 2008 (2-е изд. – 2008). – 720 с. – Текст: непосредственный.

[148] Поппер, К. Открытое общество и его враги. В 2 тт. / Пер. с англ. под общ. ред. В. Н. Садовского. – М.: Культурная инициатива; Феникс, 1992., – Т.2. – С.300. Текст: непосредственный

осуществлении начальной оценки текущей ситуации, а также используется для выработки стратегии или качественного анализа динамики.

Недостатком SWOT-анализа является то, что он показывает только общие факторы, поэтому автор предлагает не ограничиваться лишь перечислением указанных выше влияющих факторов. Автор считает необходимым придать бОльшую объективность составляющим SWOT-анализа, используя балльную оценку для каждого из них, что явится дополнительным источником информации для анализа и принятия соответствующих решений по эффективному управлению человеческими ресурсами. В качестве инструмента исследования проблемы управления человеческими ресурсами в НКО, в общественных союзах, ассоциациях объединениях SWOT-анализ позволит выявить, с одной стороны, предупреждающие действия, позволяющие своевременно учесть благоприятные тенденции внутреннего окружения при принятии эффективных решений, а с другой – предусмотреть нивелирование угроз со стороны внешней среды.

Матрица SWOT-анализа эффективности управления человеческими ресурсами в общественных союзах, ассоциациях, объединениях позволяет «с высоты» посмотреть на ситуацию с четырех сторон в связке с реальными действиями (таблица 2.14).

Матрица подтверждает комплексный подход к достижению цели анализа эффективности управления человеческими ресурсами в НКО (рисунок 2.10).

Интерпретация результатов применения инструмента SWOT – анализа, представленная графически, позволяет сделать выводы, насколько полно текущая стратегия свидетельствует об эффективности управления человеческими ресурсами в одном из важных секторов НКО, учитывая влияние возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, а также определить приоритетные сильные факторы и устранить слабые стороны (рисунки 2.11, 2.12, 2.13).

Таблица 2.14 – **Матрица SWOT– анализа эффективности управления человеческими ресурсами в общественных союзах, ассоциациях, объединениях**

Strengths (сильные стороны)	Weaknesses (слабые стороны)
1. Умение находить свободные рыночные ниши и закрепляться в них 2. Инновационная активность и устойчивость к стрессам за счет развитых горизонтальных связей 3. Высокий уровень коммуникабельности, в т.ч., в социальных сетях 4. Креативность и нахождение решений через механизмы общественного воздействия 5. Умение объективно оценивать и реагировать на изменение ситуации, в т.ч. в условиях кризиса 6. Нацеленность на самообучение и саморазвитие	1. Недостаточно высокий уровень дисциплины и исполнительности 2. Низкий лоббистский ресурс и отсутствие доступа к административным рычагам воздействия 3. Отсутствие узкой специализации, сравнительно низкий уровень профессиональной компетентности и отсутствие опыта работы в узкопрофильных видах деятельности 4. Недостаточная ориентированность на конечный результат 5. Системная эмоциональная неустойчивость, конфликтность в работе с поставщиками и потребителями 6. Слабая целеустремленность и расплывчатость в формулировке миссии деятельности
Opportunities Возможности	Threats Угрозы
1. Увеличение инвестиционной поддержки НКО со стороны государства 2. Экономический рост в экономике региона и страны 3. Развитие гуманитарных и информационных технологий в работе с кадрами 4. Использование международного опыта, в частности, стран–членов БРИКС, применяемого в некоммерческом секторе экономики для работы с человеческими ресурсами 5. Обучение и подготовка кадров для работы в НКО с перспективой перехода высококвалифицированных специалистов на работу в государственный и коммерческий сектора экономики	1. Миграция населения из экономически неустойчивых регионов, снижение уровня взаимного доверия 2. Коммерциализация, ориентация на прибыль, а не на достижение общественно значимой миссии 3. Снижение поддержки НКО со стороны государства 4. Дефицит кадров для работы в сфере экономики и социальных отраслей в результате кризиса рождаемости населения

Источник: составлено автором

			Внутренняя среда														
			Сильные стороны							Слабые стороны							
			Умение находить свободные рыночные ниши и закрепляться в них	Инновационная активность и устойчивость к стрессам за счет развитых горизонтальных связей	Высокий уровень коммуникабельности, в т.ч., в социальных сетях	Креативность и нахождение решений через механизмы общественного воздействия	Умение объективно оценивать и реагировать на изменение ситуации, в т.ч. в условиях кризиса	Нацеленность на самообучение и саморазвитие	Итого Сильные стороны	Недостаточно высокий уровень дисциплины и исполнительности	Низкий лоббистский ресурс и отсутствие доступа к административным рычагам воздействия	Отсутствие узкой специализации, сравнительно низкий уровень профессиональной компетентности и отсутствие опыта работы в узкопрофильных видах	Недостаточная ориентированность на конечный результат	Системная эмоциональная неустойчивость, конфликтность в работе с поставщиками и	Слабая целеустремленность и распыливаемость в формулировке миссии деятельности	Итого Слабые стороны	Общ.
Внешняя среда	Возможности	Увеличение инвестиционной поддержки НКО со стороны государства	3	2	1	2	2	2	12	0	-1	-2	-2	-1	-3	-9	3
		Экономический рост в экономике региона и страны	2	3	2	2	1	2	12	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-6	6
		Развитие гуманитарных и информационных технологий в работе с кадрами	2	2	2	2	1	3	12	-1	0	-3	-1	-1	-1	-7	5
		Использование международного опыта, в частности, стран-членов БРИКС, применяемого в некоммерческом секторе экономики для работы с человеческими ресурсами	2	2	2	2	1	3	12	-1	0	-2	-1	-1	-2	-7	5
		Обучение и подготовка кадров для работы в НКО с перспективой перехода высококвалифицированных специалистов на работу в государственный и коммерческий сектора экономики	1	2	0	2	1	3	9	-2	0	-2	-1	-2	-1	-8	1
		Итого	10	11	7	10	6	13	57	-5	-2	-10	-6	-6	-8	-37	20
	Угрозы	Миграция населения из экономически неустойчивых регионов, снижение уровня взаимного доверия	2	0	0	1	1	0	4	0	0	-1	0	0	0	-1	3
		Коммерциализация, ориентация на прибыль, а не на достижение общественно значимой миссии	1	2	2	1	1	0	7	0	-1	-1	-1	0	-1	-4	3
		Политическая нестабильность	1	1	1	1	1	0	5	0	-3	0	0	0	0	-3	2
		Снижение поддержки НКО со стороны государства	1	1	0	2	2	0	6	0	-3	-1	-1	-1	0	-6	0
		Дефицит кадров для работы в сфере экономики и социальных отраслей в результате кризиса рождаемости населения	0	1	0	0	1	0	2	-1	0	-1	0	-1	-1	-4	-2
Итого			5	5	3	5	6	0	24	-1	-7	-4	-2	-2	-2	-18	6
Сумма по угрозам и возможностям			15	16	10	15	12	13	81	-6	-9	-14	-8	-8	-10	-55	26
			Сильные стороны							Слабые стороны							

Рисунок 2.10 – Прогнозный сценарий SWOT-анализа для определения эффективности управления человеческими ресурсами в НООС, ассоциациях, объединениях. Источник: авторская разработка

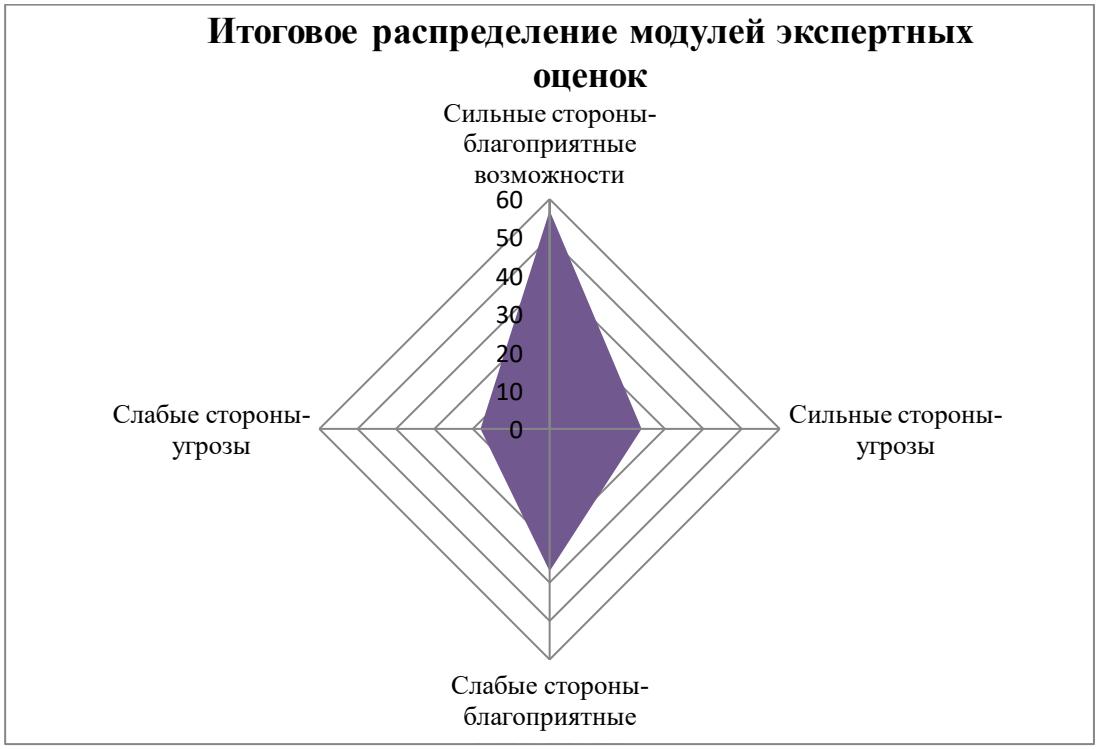


Рисунок 2.11 –Итоговое распределение модулей экспертных оценок SWOT-анализа общественных союзов, объединений и ассоциаций. Источник: составлено автором

В то же время, следует учитывать, что одного инструмента в виде SWOT-анализа недостаточно для принятия стратегических решений, так как на практике важно учитывать субъективность оценок, динамичность изменений и необходимость интеграции с другими методами и инструментами (например, ССП), дающими развернутую аналитику по эффективному управлению человеческими ресурсами в общественно – научных союзах, ассоциациях, объединениях, как важной части НКО.

Система сбалансированных показателей (ССП) является инструментом повышения организационной эффективности и управления человеческими ресурсами. Ее инновационность состоит в комплексном рассмотрении организационных возможностей, предпочтений стейкхолдеров и потребителей, внутренних процессов организации, инноваций и обучения персонала.



Рисунок 2.12 – Лепестковое распределение экспертных оценок благоприятных возможностей для общественных союзов, объединений и ассоциаций. Источник: составлено автором

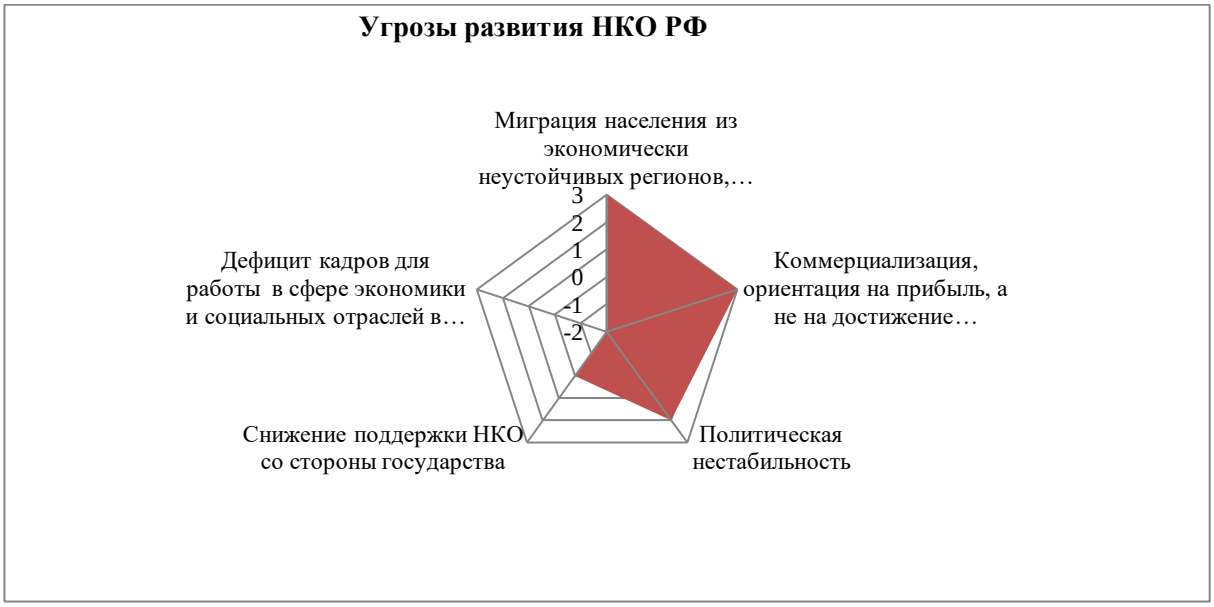


Рисунок 2.13 – Лепестковое распределение экспертных оценок потенциальных угроз для общественных союзов, объединений и ассоциаций. Источник: составлено автором

В классической работе Р. Каплана и Д. Нортона «Сбалансированная система показателей» был обоснован комплексный подход к оценке эффективности организации[149]. В обосновании своего инновационного подхода авторы указывают, что «существующие подходы к оценке деятельности предприятия, опирающиеся, в первую очередь, на финансовые показатели, неизбежно устарели. Мы полагаем, что эти методы тормозят развитие некоммерческих организаций»[150]. Система, предложенная Капланом и Нортоном, «построена на основе четырех главных составляющих: финансовой, клиентской, внутренней, а также составляющей обучения и развития. Название системы отражает то равновесие, которое было сохранено между краткосрочными и долговременными целями организации, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности»[151]

Повышение квалификации и обучение повышает инновационную составляющую в деятельности человеческих ресурсов, и, как отмечают Роберт Каплан и Дэвид Нортон, увеличивают «показатель числа выдвинутых и внедренных инновационных предложений»[152]. Все это ведет к приросту человеческого капитала. В отчете Всемирного банка 2021 года указывается, в 2018 году в накопленном мировом богатстве стоимость человеческих ресурсов (человеческого капитала) составляла 64%: «Human capital<…> constituted a staggering 64 percent of global wealth in 2018» (Человеческий капитал составил ошеломляющие 64% от глобального богатства в 2018 году)[153].

Исследователи М. Роузмэн и Д. Виенс считают, что в сбалансированной системе показателей необходимо создать возможность учета и оценки качественных параметров, которые не учитываются в финансовых отчетностях,

---

[149] Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная [149]система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2003.
[150] Каплан Р., С. 8
[151] Каплан Р., С. 8
[152] Каплан Р., С.128-129
[153] World Bank. 2021. The Changing Wealth of Nations 2021 : Managing Assets for the Future. Washington, DC: World Bank. © World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/36400 P.36

т.е. систему планирования ресурсов организации (Enterprise Resource Planning (ERP) [154]. Авторы считают, система планирования ресурсов организации играет главную цель развития и перспектив роста различных фирм, предприятий и организаций.

Как указывает исследователь М. Брогли, чем сложнее система бизнес-процессов, отношений с подрядчиками и клиентами, тем более детально должна быть разработана и, соответственно алгоритмизирована сбалансированная система показателей[155]. За рубежом информатизация ССП в настоящее время вылилась в целый ряд коммерческих продуктов, например Balanced Scorecard Online Tool и ряд других[156],[157].

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. (рисунок 2.14).

---

[154] Rosemann Michael, Wiese Jens. Measuring the Performance of ERP Software – a Balanced Scorecard Approach // http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.4.9176&rep=rep1&type=pdf

[155] Brogli, M. Using the Balanced Scorecard in the IT of a Financial Services Company, Proceedings oft the Symposium on IT Balanced Scorecard, Antwerp, Belgium, February, 1999

[156] Online Balanced Scorecard Templates// https://online.visual-paradigm.com/diagrams/features/balanced-scorecard-template/

[157] Balanced Scorecard Online Tool // https://www.ezzyscorecard.com/

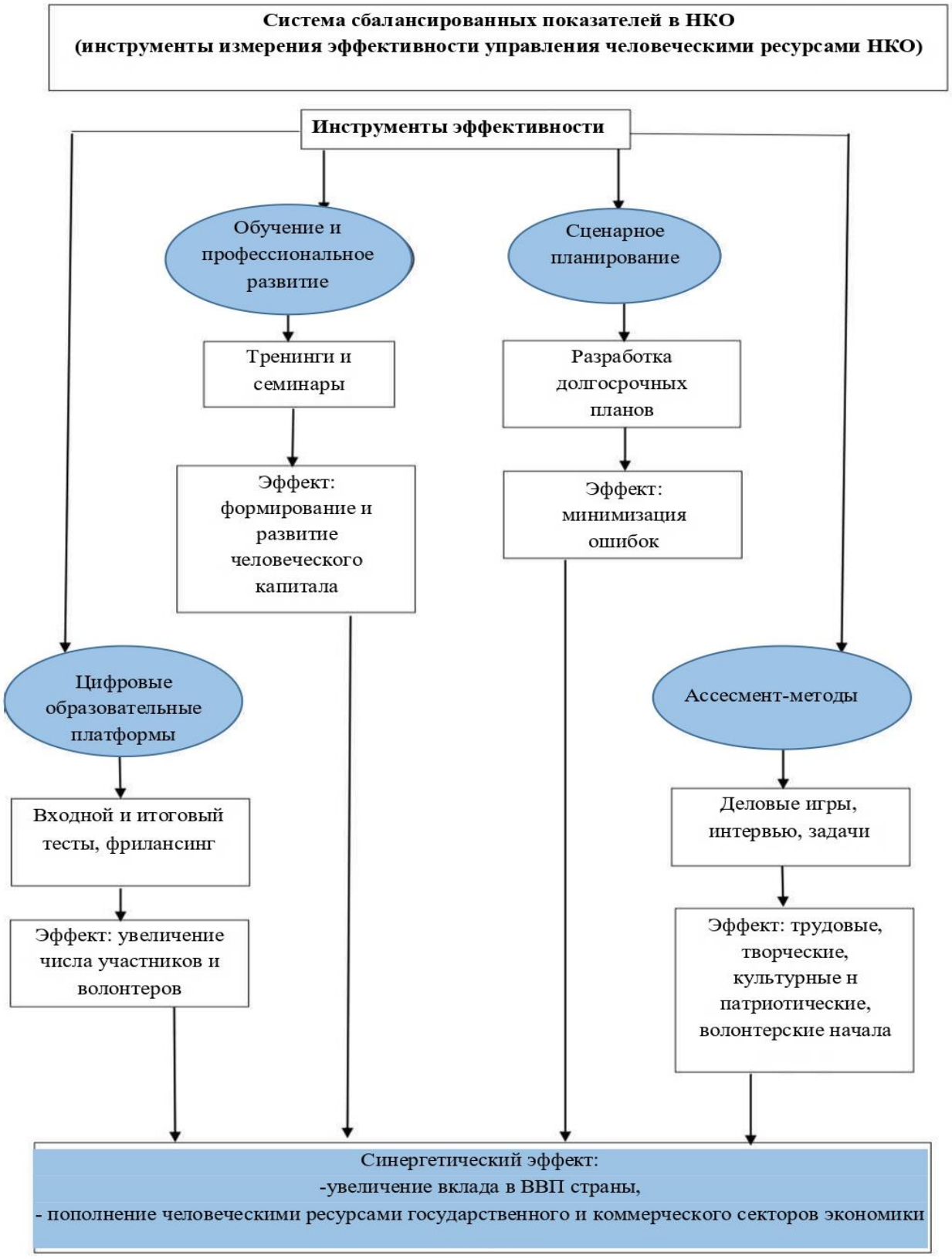


Рисунок 2.14 – Инструменты эффективности управления человеческими ресурсами в НООС, ассоциациях, объединениях. Источник: составлено автором

Обратим внимание на факторы успеха некоммерческих организаций, которых они могут добиться, используя ССП. Специалисты немецкой консалтинговой компании Horvath&Partners[158] на примере образовательных учреждений к факторам успеха относят:

– придание ключевой роли стратегическому уровню в управлении некоммерческой организацией;

– ограничение числа целей, мероприятий и показателей (приоритезация системы управления);

– активное участие структурных подразделений в разработке и согласовании стратегии организации;

– включение структурных подразделений в процесс реализации стратегии (разработка ССП и стратегических карт для структурных подразделений);

– профессиональный проектный менеджмент;

– интеграция ССП в систему управления в целом.

Среди основных положительных результатов использования ССП некоммерческими организациями отмечаются:

– повышение качества «стратегического научения»;

– повышение качества межведомственных функциональных связей;

– повышение взаимозависимости целей;

– улучшение стратегических коммуникаций;

– достижение единого понимания стратегии;

– повышение эффективности внедрения стратегии[159] [160].

Для анализа перспектив роста и потенциала научно-образовательных общественных союзов, ассоциаций, объединений ключевым элементом, мы считаем, является раздел «Инновации и обучение» (рисунок 2.15).

---

[158] Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций: пер с англ./под ред. О.Б.Максимовой. Днепропетровск: Баланс БизнесБукс, 2005. С34.

[159] Was konnen Hochschulen von den Erfahrungen mit der BSC in der Privatwirtschaft lernen?Horvath&Partners GmbH, 2005. URL: http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/uploads/media/Vortrag_Botti.BSC-Tagung.08.03.05.pdf].

[160] https://studme.org/206607/menedzhment/modifikatsii_modeley_uchetom_osobennostey_nekommercheskogo_sektora

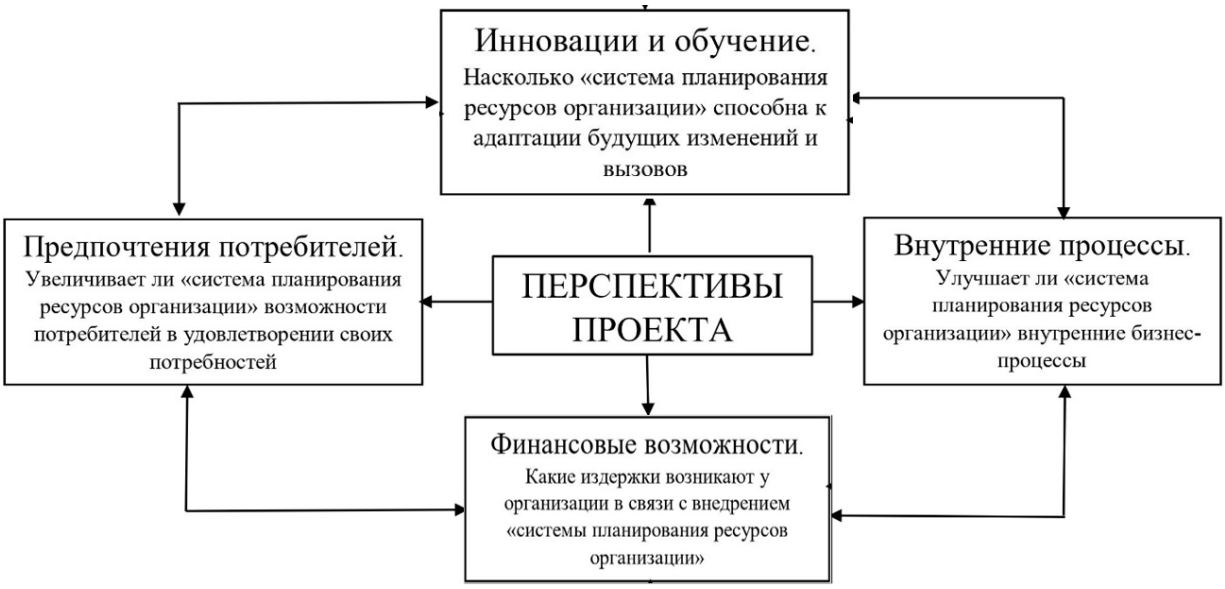


Рисунок 2.15 – Предлагаемые проекции ССП для НКО: НООС, ассоциаций, объединений. Источник: составлено автором

Так как в некоммерческом секторе экономики, главным результатом является реализация миссии через систему самоконтроля, самоорганизации, самообучения членов организаций – с одной стороны, и путем развития человеческого капитала – с другой. Синергетический эффект проявляется в улучшении качества человеческих ресурсов членов НКО, увеличении вклада в ВВП страны, пополнения человеческими ресурсами государственного и коммерческого секторов экономики, мощным социальным эффектом, проявляющимся в увеличении степени социального равенства, роста гражданского самосознания. Итоги деятельности НКО с учетом инструментов применения ССП и их слагаемых приводят к синергетическому эффекту, который выражается в увеличении вклада в ВВП, пополнении высококвалифицированными кадрами государственного и коммерческого секторов экономики.

Создание ССП для НКО проявляется в форме фидуциарной компоненты (от лат. Jlducia – доверие, уважение), характеризующей выполнение социальных функций некоммерческой организации, ее миссии. На представленной карте (рисунок 2.16) автором предложен вариант ССП в научно-образовательных союзах, центром которой являются следующие инструменты управления

человеческими ресурсами: обучение и профессиональное развитие, цифровые образовательные платформы, сценарное планирование, ассесмент-методы.

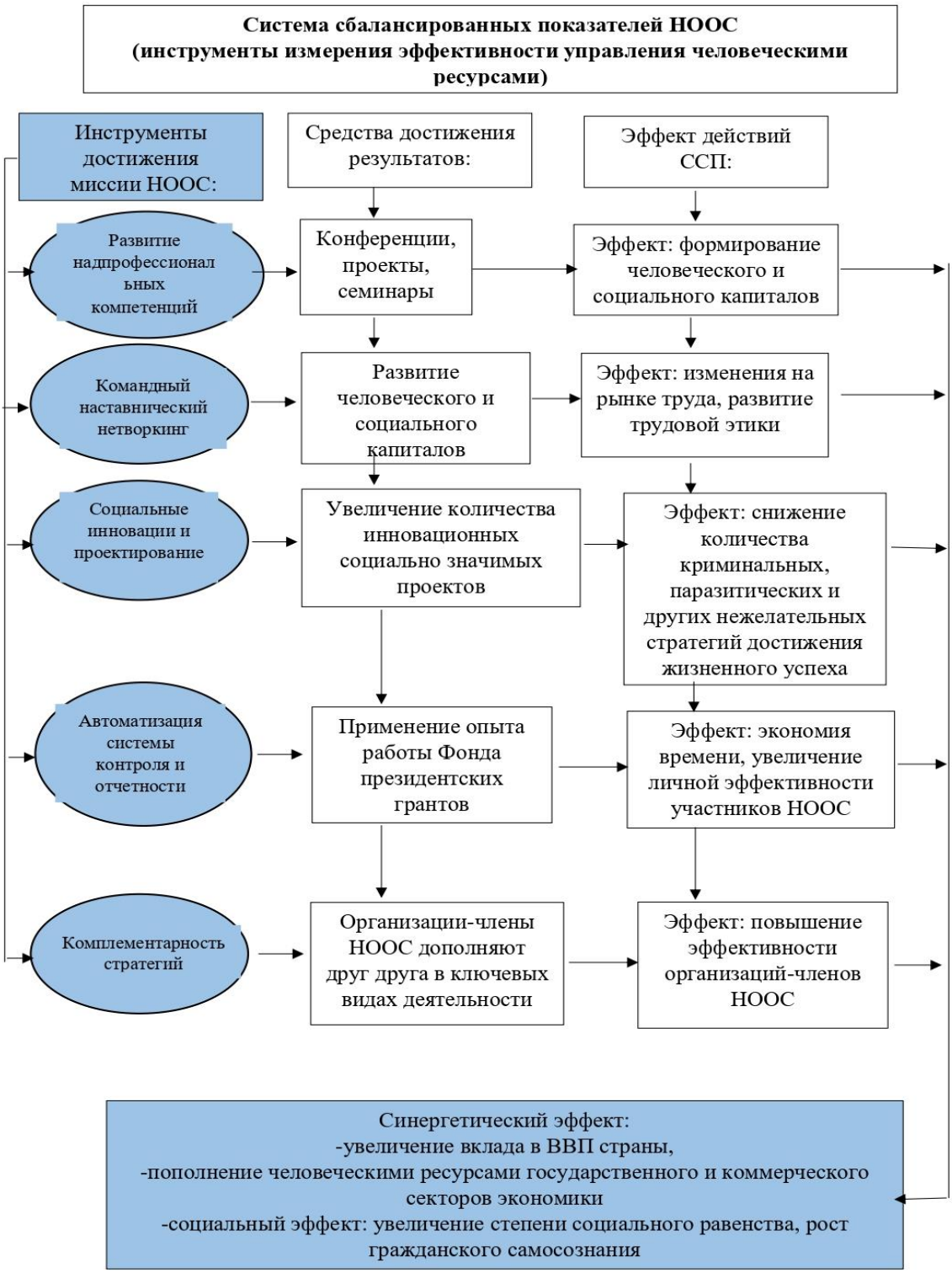


Рисунок 2.16 – Карта ССП: инструменты достижения миссии в эффективности управления человеческими ресурсами в НКО. Источник: составлено автором

.

Автором предлагается, в частности, использовать в системе ССП такой важный инструмент достижения миссии НКО в формировании человеческого и социального капитала, как развитие надпрофессиональных компетенций в качестве универсального конструктора, позволяющего измерить улучшение человеческих ресурсов и управление ими на основе сформированных надпрофессиональных знаний, умений и навыков.Для достижения миссии эффективного управления человеческими ресурсами в НООС, ассоциациях, объединениях предлагаются различные инструменты, отраженные на карте ССП на рисунке 2.16. К их числу можно отнести командный наставнический нетворкинг, социальные инновации и проектирование, автоматизация систем контроля и отчетности, комплементарность стратегий. входной и итоговый тесты, комплексная оценка различных групп участников, применение ассесмент-методов (деловые игры, интервью, задачи), внедрение технологии геймификации, которая позволяет увеличить вовлеченность сотрудников в обучение.

Сбалансированный эффект действий ССП возникает, когда предлагаемые инструменты достижения миссии сочетаются со средствами достижения результатов, перечисленными на рисунке 2.9. Система сбалансированных показателей, рекомендуемая для научно-образовательных общественных союзов, ассоциаций, объединений позволяет оценить прямые и косвенные выгоды эффективности человеческих ресурсов как общий итог деятельности некоммерческой организации и синергетический эффект, приводящий к улучшению качественных показателей вклада в ВВП страны, пополнение человеческими ресурсами рынка труда, включающего государственный и коммерческий секторы экономики. При этом возникает мощный социальный эффект, приводящий к увеличению социального равенства, росту самосознания в гражданском обществе.

Автор диссертационного исследования рассмотрел элемент ССП «Инновации и обучение» на примере деятельности Фонда президентских грантов и ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса» и считает, что научно-образовательным общественным союзам, ассоциациям, объединениям

следует активнее имплементировать лучшие практики Фонда президентских грантов.

Фонд-оператор президентских грантов по развитию гражданского общества ведет учет элементов ССП, ранжирует эффективность социальных проектов. Эти критерии и представляют важные элементы сбалансированной системы показателей, используемых Фондом[161]. Конкурсная комиссия Фонда президентских грантов проводит предварительную (ex ante) и последующую (ex post) интегральную оценку ожидаемой и фактической эффективности социально значимых проектов.

Начиная с 2011 года Фондом-оператором грантов Президента РФ по развитию гражданского общества (далее Фондом президентских грантов) проведена комплексная работа по формализации показателей социальных проектов, реализуемых некоммерческими организациями[162]. Элементы ССП Фонда президентских грантов предусматривают отражение следующих количественных и качественных параметров: направление, которому преимущественно соответствует планируемая деятельность по проекту; название проекта; краткое описание проекта и тэги; география проекта; начало и окончание реализации проект; обоснование социальной значимости проекта; целевые группы проекта; цель проекта; задачи проекта; партнеры проекта; информационное сопровождение проекта; количественные результаты проекта; качественные результаты проекта; дальнейшее развитие проекта; источники ресурсного обеспечения проекта в будущем; видео о проекте. Данные критерии достаточно оптимальны и позволяют операционализировать и сбалансировать показатели деятельности НКО, связанной с проектом. Уникальность работы Фонда президентских грантов состоит в том, что здесь полностью автоматизирована система контроля и отчетности.

Степень информатизации работы Фонда-оператора президентских грантов по развитию гражданского общества является бенчмаркингом для НООС

---

[161] [Фонд-оператор президентских грантов по развитию гражданского общества. Официальный сайт // https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/].

[162] Документы, регулирующие деятельность Фонда-оператора президентских грантов по развитию гражданского общества

«Курская парадигма». В силу сетевой природы НООС и отсутствия единого кадрового контура показатели управления человеческими ресурсами формируются на уровне организаций-участников и далее агрегируются на уровень союза. В качестве демонстрационного примера первичных метрик рассмотрим внутривузовскую ССП одной из организаций-участников НООС, отражающую учет научной, методической и сетевой активности персонала и позволяющую сформировать сопоставимую базу для последующего каскадирования показателей на уровень союза.

Примером функционирования системы сбалансированных показателей является Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса (МЭБИК), входящий в научно-образовательный общественный союз «Курская парадигма». Оценка эффективности осуществляется на основании положения о «Системе сбалансированных показателей» (ССП) для оценки научной и учебно-методической работы в ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса» (одним из участников НООС в Курской области)[163]. Ежегодно кафедры аккумулируют отчеты о научной и методической работе преподавателей. Пример первичных показателей, содержащихся в индивидуальном отчете преподавателей представлен в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Пример первичных показателей ССП организации-участника НООС на основе индивидуального отчета преподавателя ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»

Параметры	Вес крите-рия	Абсолютное значение	Индивидуальный сбалансированный показатель
Публикационная активность			14
Издание монографий и учебных пособий объемом свыше 5 п.л.	20	0,5	10
Публикация (депонирование) научных статей в журналах, рекомендуемых ВАК	5	0	0
Публикация (депонирование) научных статей в зарубежных журналах, включая Web of Science и Scopus – критерий исключен в 2022 году	5	1	5

[163]https://www.mebik.ru/files/documents/science/localacts/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BE%20%D0%A1%D0%A1%D0%9F.pdf

Параметры	Вес крите-рия	Абсолютное значение	Индивидуальный сбалансированный показатель
Публикация в журнале «Наука и практика регионов» и иных научных изданиях	1	2	2
Выполнение научно-прикладных исследований и грантов			0
Выполнение научно-прикладных (хоздоговорных) исследований или работ	10	0	0
Реализация грантов	10	0	0
Поданные заявки на гранты	1	0	0
Повышение статуса в научном сообществе			0
Получение очередной научной степени или звания	15	0	0
Повышение квалификации	10	0	0
Написание внешних отзывов, рецензий, заключений и проч.	1	0	0
Сетевые научные взаимодействия			5
Участие в работе международных и/или национальных конференций, симпозиумов и т.д.	1	5	5
Ведение научного студенческого кружка, школы или постоянно действующего семинара, тематического блога в социальных сетях	3	0	0
Проведение и запись открытых просветительских лекций	1	0	0
Разработка и публикация МООК	3	0	0
Участие студентов в научной работе			15
% студентов очного отделения, вовлеченных в научную работу	2	3	6
% студентов смешанных форм обучения, вовлеченных в научную работу	2	3	6
Участие в работе студенческих конференций с последующими совместными публикациями	1	3	3
Руководство ВКР			7,9
Руководство ВКР на бакалавриате	0,2	10	2
Руководство ВКР в магистратуре	0,3	18	5,4
Руководство кандидатскими или докторскими диссертациям	0,5	1	0,5
Итого баллов (Индивидуальный сбалансированный показатель)			43,9

Источник: составлено автором на основании отчетов преподавателей при сведении итогового годового кафедрального отчета

Сведение индивидуальных отчетов позволяет выстраивать рейтинг кафедр вуза, показывающий результативность научной и методической работы в текущем году. Пример итогового рейтинга представлен в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Пример агрегирования первичных показателей ССП на уровне организации-участника НООС рейтинг подразделений ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»

Итог:	Баллы	Кафедра
1 место	14,1	Гуманитарных и социальных дисциплин
2 место	13,6	Экономики
3 место	13,5	Прикладной математики и информатики
4 место	7,9	Управления и связей с общественностью

Источник:[164]

Важным элементом грамотной организации ССП является отслеживание временной динамики как абсолютных показателей кафедральных рейтингов, так и относительных, т.е. места той или иной кафедры в общем рейтинге. Переход от первичных показателей организаций-участников к показателям НООС реализуется через унификацию набора метрик, их весовую настройку и выделение индикаторов сетевой синергии, представленных далее.

В Курском институте менеджмента экономики и бизнеса ССП постоянно совершенствуется, а опыт вуза использования основных элементов системы сбалансированных показателей может применяться для внедрения в деятельность НООС (таблица 2.17).

Веса показателей №1-4 и 8-10 алгоритмизируются и рассчитываются автоматически, веса показателей № 5-7 и 11 выводятся на основе экспертных оценок.

[164] https://www.mebik.ru/science/science-local-acts.html

Таблица 2.17 – Основные элементы системы сбалансированных показателей, адаптированные для научно-образовательного общественного союза

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 и НООС в целом

Источник: составлено автором

Например, НООС вышел на более высокий уровень наставничества, который можно охарактеризовать как новое содержание понятия «нетворкинг». Под нетворкингом понимается сетевая структура, объединяющая на уровне горизонтальных связей, организации с комплементарными миссиями[165]. В НООС внедряется «командный наставнический нетворкинг», субъектами которого являются не только индивиды, но и некоммерческие организации, участники

[165] Мararица Л.В. Нетворкинг: определение феномена и методы измерения // Петербургский психологический журнал, N9, 2014 – С. 2 .

НООС. Объединившись в научно-образовательный общественный союз, они демонстрируют эффективность в инновациях, обучении, развитии человеческого капитала, используя элемент ССП «командный наставнический нетворкинг».

Анализируя опыт развития ССП, автор диссертационного исследования приходит к выводу, что инновационные и образовательные элементы ССП в НООС «Курская парадигма» могут быть значительно расширены.

Совместная реализация различных социальных проектов организациями, входящими в НООС, является характеристикой положительных итогов использования ССП. В качестве иллюстрации можно назвать социальный проект «Народный университет сеньоров», в котором ежегодно обучается свыше 300 граждан «серебряного возраста»[166]. Наставничество проявляется в реализации проекта «Молодые обучают пожилых»[167] [168], в котором студенты МЭБИК и Курского техникума экономики и управления, молодые специалисты являются наставниками для слушателей народного университета сеньоров, обучая компьютерной грамотности. В проекте «Пожилые помогают пожилым»[169], слушатели университета взяли домашнее наставничество над теми, кто по возрасту и состоянию здоровья не может посещать занятия.

Достижению единого понимания стратегии служит социальный проект развития наставничества в женской предпринимательской среде. Более 60 лучших представителей бизнеса имеют почетное звание «наставник»[170], они стали менторами для молодых предпринимателей и студентов Курского института менеджмента, экономики и бизнеса. МЭБИК вошел в число вузов, реализующих проект Министерства науки и высшего образования РФ «Женщины: школа наставников». Повышение качества «стратегического научения» демонстрирует региональная организация «Молодежный интеллект-клуб»[171], имея поддержку со стороны наставников областного центра и 10-и малых городов. Повышение

[166] https://znaniekursk.ru/news/zavershilsya-uchebnyj-god-v-narodnom-universitete-senorov/
[167] https://mebik.ru/predydushchie/2103-prosvetitelskij-proekt-molodye-obuchayut-pozhilykh-2014-god.html
[168] https://www.mebik.ru/archive/news-archive/1391-zavershilsya-uchebnyj-god-v-narodnom-universitete-senorov
[169] https://mebik.ru/archive/news-archive/197-sotsialnyj-proekt-pozhilye-pomogayut-pozhilym-nabiraet-silu.html
[170] https://mebik.ru/archive/news-archive/5338-oni-byli-pervymi-gryadet-god-pedagoga-i-nastavnika.html
[171] https://www.intellclub46.ru/

взаимозависимости целей, наставнический опыт научно-образовательного общественного союза по участию в профориентационной работе среди школьников «#СозидайДальновидно»[172], проведению ежегодных региональных профориентационных слетов предопределило появление общественной организации «Молодежный интеллект-клуб».

В научно-образовательном общественном союзе наставничество носит не только персональный характер по схеме «наставник-наставляемый», но и выражается в наставнической поддержке между организациями союза. Так, ТПП Курской области[173], МЭБИК[174] и КТЭиУ[175] являются наставниками.

Синергетический эффект, порождаемый развитием наставнических программ НООС позволил получить за 2018–2024 годы более 50 грантов от грантооператоров различного уровня. Практики наставничества становятся достоянием других субъектов и элементом системы сбалансированных показателей предприятий.

В ходе исследования были дополнены модели SWOT-анализа и системы сбалансированных показателей (ССП) человеческих ресурсов для использования в НКО. Их внедрение в деятельность научно-образовательных общественных союзов, ассоциаций, объединений является перспективным направлением развития качества человеческих ресурсов в некоммерческих организациях. Использование моделей SWOT– анализа и ССП позволит прогнозировать показатели результативности данной категории НКО, найти баланс при решении дилеммы «эффективность-справедливость» в процессе управления человеческими ресурсами. Имплементация параметра «командный наставнический нетворкинг» в сбалансированную систему показателей увеличивает эффективность управления человеческими ресурсами в общественных союзах, ассоциациях и объединениях. Внедрение дополненных моделей анализа позволит иметь значительный

---

[172] https://mebik.ru/grant-sozidaidalnovidno.html
[173] https://kursk.tpprf.ru/ru/
[174] https://mebik.ru/
[175] http://kteiu.ru/

социально– экономический эффект в управлении человеческими ресурсами в исследуемой категории НКО.

В эффективном управлении человеческими ресурсами в НООС, ассоциациях, объединениях в формировании человеческого и социального капитала предлагается использовать в системе ССП в качестве универсального конструктора важный инструмент достижения миссии НКО, каковым является развитие надпрофессиональных компетенций, позволяющего измерить улучшение человеческих ресурсов и управление ими на основе сформированных надпрофессиональных знаний, умений и навыков.

Являясь своеобразным амортизатором между потребностями населения и возможностями государства по выполнению социальных обязательств, научно-образовательные общественные союзы, ассоциации и общественные объединения позволяют раскрыть конкретные механизмы участия в эффективном развитии некоммерческого сектора России, реальном вкладе в производство ВВП, повышении качества человеческих ресурсов.

Ключевые индикаторы результативности в НООС целесообразно группировать в соответствии с логикой ССП, при этом каждая группа отражает специфический вклад человеческих ресурсов в реализацию миссии союза. Пример укрупненной структуры KPI представлен в таблице 2.18.

Для обеспечения сопоставимости разнородных показателей применяется нормирование и последующая агрегация. Пусть $\mathbf{x_{ij}}$ – значение j-го показателя для i-й организации (или команды), тогда нормированное значение рассчитывается по формуле:

$$\mathbf{z_{ij}} = \frac{\mathbf{x_{ij}} - \mathbf{min}(\mathbf{x_j})}{\mathbf{max}(\mathbf{x_j}) - \mathbf{min}(\mathbf{x_j})}, \quad \mathbf{z_{ij}} \in [\mathbf{0}, \mathbf{1}].$$

Интегральный показатель результативности человеческих ресурсов по выбранной группе KPI определяется как взвешенная сумма нормированных значений:

$$\mathbf{K_i} = \sum_{\mathbf{j=1}}^{\mathbf{n}} \mathbf{w_j}\, \mathbf{z_{ij}},$$

где $\mathbf{w_j}$ – вес j-го показателя, определяемый экспертно либо на основе стратегических приоритетов НООС, $\sum_{\mathbf{j=1}}^{\mathbf{n}} \mathbf{w_j} = \mathbf{1}$.

Таблица 2.18 – 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: составлено автором

Модель предполагает анализ отклонений фактических значений KPI от целевых. Для этого вводится показатель отклонения:

$$\mathbf{\Delta_{ij}} = \mathbf{z_{ij}^{fact}} - \mathbf{z_{ij}^{plan}},$$

что позволяет выявлять как зоны недостижения целевых ориентиров, так и области опережающего развития. Совокупная оценка отклонений используется при принятии управленческих решений о перераспределении ресурсов, корректировке проектных ролей, запуске программ обучения или наставничества.

Особенностью НООС является высокая роль сетевых взаимодействий, поэтому в систему KPI целесообразно включать показатели сетевой результативности. Пример таких индикаторов приведен в таблице 2.19.

Расчет, например, коэффициента субституарности может быть задан в виде отношения числа ролей, имеющих резервных исполнителей, к общему числу критически значимых ролей:

$$\mathbf{S} = \frac{\mathbf{R_{res}}}{\mathbf{R_{crit}}},$$

где $\mathbf{R_{res}}$ – количество ролей с возможностью замещения;

$\mathbf{R_{crit}}$ – общее количество критических ролей в проектном портфеле.

Таблица 2.19 – KPI сетевых взаимодействий в управлении человеческими ресурсами НООС

Показатель	Экономико-управленческая интерпретация
Индекс сетевой плотности	Степень связанности участников союза
Коэффициент комплементарности	Уровень взаимодополняемости компетенций
Индекс субституарности	Устойчивость команд к выбытию участников
Центральность ключевых акторов	Риски перегрузки лидеров и экспертов

Источник: составлено автором

Также общая картина участия персонала в деятельности НКО напрямую зависит от изменений на рынке труда. Если рынок труда предлагает возможности трудоустройства по профессии и специальности, то уменьшается число претендентов для участия в деятельности НКО, уменьшается количество персонала. Вместе с тем, в некоммерческом секторе увеличивается количество стейкхолдеров, растет значимость волонтерской деятельности.

В таблице 2.20 показана численность персонала и добровольцев в деятельности СОНКО в 2021–2023 годах.

В некоммерческих организациях персонал также совмещает выполнение своих непосредственных функций с наставничеством и координацией деятельности добровольцев.

Непосредственное участие в волонтерской деятельности и организация гуманитарной деятельности, связанной с помощью вынужденным переселенцам из приграничных районов Курской области, позволило категоризировать и проранжировать проблемы, связанные с персоналом, при осуществлении социально значимых функций учетом имеющихся проблем, предложенных к рассмотрению автором в таблице 2.21.

Таблица 2.20 – **Численность участников деятельности СОНКО в 2021–2023 гг.**

Показатели	Годы		
	2021	2022	2023
Среднесписочная численность штатных работников (без совместителей), тыс.чел.	370,1	356,5	371, 8
Средняя численность штатных работников в одной СОНКО, чел.	3	3	3
Ср.численность нештатных работников (по договорам ГПХ), тыс.чел.	109,9	106,2	109,9
Средняя численность внешних совместителей, тыс. чел.	57,2	47,6	50,6
Итого средняя численность штатных работников, нештатных работников (привлеченных по договорам гражданско–правового характера), внешних совместителей, занятых в одной СОНКО, чел.	4	4	4
Средняя численность добровольцев, тыс. чел.	3 767,8	3 232,6	3 958,5

Источник: составлено автором на основании статистической информации Росстата о деятельности СОНКО[176]

Таблица 2.21 – **Ранговая значимость проблем управления «персонал организации» применительно к НКО, где 1 – наиболее значимая проблема, 2 – вторая по значимости проблема и т.д.**

Ранг	Проблемы персонала, связанные с работой в НКО
1	Мотивация персонала на низкооплачиваемый или бесплатный труд
2	Недостаток знаний у специалистов с учетом социальной направленности деятельности организации и проблемы их обучения применительно к некоммерческому сектору
1	Определяющая роль нематериальных стимулов
3	Краткосрочность, ограниченность по времени проектов, недостаток желающих работать короткое время
2	Небольшая численность персонала некоммерческой организации
3	Ограниченность времени руководителя НКО по инструктажу, консультированию и обучению персонала
3	Отсутствие опытных наставников при реализации нового краткосрочного проекта организации

[176] https://nko.economy.gov.ru/upload/docs/doklad-o-deyatelnosti-i-razvitii-soczialno-orientirovannyix-nekommercheskix.pdf

Ранг	Проблемы персонала, связанные с работой в НКО
3	Ограниченные вертикальные и горизонтальные связи с коллегами, самообучение по ходу реализации конкретного уникального социального проекта
1	Отсутствие или недостаток материальных ресурсов, включая помещения, транспортные средства
4	Слабое использование аутсорсинга, аутстаффинга и краудсорсинга в деятельности НКО
4	Ограниченные возможности участия в конференциях, семинарах, тренингах, мастер-классах, в т.ч. из-за отсутствия частичного или полного финансового обеспечения (оплата командировочных расходов, проживания, транспортных расходов и т.д.)

Источник: составлено автором на основе опроса волонтеров и персонала СОНКО, участвовавших в гуманитарной миссии в городе Курске: НКО «Добро.Центр», «Социальный навигатор», «#МЫВМЕСТЕ», Курского отделения Синодального отдела по благотворительности Русской православной церкви, Красного креста, Курского отделения Российского фонда мира

Система KPI формируют в НООС не только инструмент текущего управления, но и механизм стратегического обучения организации. Постоянный мониторинг, сопоставление плановых и фактических значений, а также анализ сетевых и компетентностных параметров позволяют трансформировать данные о человеческих ресурсах в управленческое знание, обеспечивая устойчивое развитие научно-образовательных общественных союзов и повышение их вклада в социально-экономическое развитие.

ГЛАВА 3. ПРИМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОБЩЕСТВЕННЫХ СОЮЗОВ

3.1. Информационно-аналитический мониторинг человеческих ресурсов и стейкхолдеров как инструмент обратной связи

Эффективность управления человеческими ресурсами в общественных союзах, ассоциациях и объединениях требует развития мониторинга, снижающего информационную асимметрию и риски управленческих ошибок. Мониторинг позволяет идентифицировать недостоверные сигналы стейкхолдеров, обусловленные скрытыми характеристиками и скрытыми действиями[177]. Разграничение этих типов проблем определяет выбор адекватных управленческих реакций и инструментов профилактики.

В рамках диссертационного исследования мониторинг трактуется не как разовая оценка состояния человеческих ресурсов, а как информационно-аналитическая модель, включающая совокупность источников данных, процедур их верификации, аналитических инструментов и регламентов управленческого реагирования. Тем самым мониторинг в НООС приобретает институционализированный характер и выступает связующим звеном между стратегическими целями союза, проектным управлением и практиками развития человеческих ресурсов. Информационно-аналитическая природа мониторинга проявляется в трансформации разрозненных сигналов о деятельности персонала и стейкхолдеров в структурированные показатели и управленческие решения.

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

[177] Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В.Куприянчук, Ю.В.Щербакова. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2018 – с. 65

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.

Анализ литературных источников позволил провести группировку типов стейкхолдеров для некоммерческих организаций. К числу ключевых (первичных) относят благополучателей, учредителей, руководителей и сотрудников (штатных и совместителей), а также частных и корпоративных доноров, волонтеров и наставников и фандрайзинговые платформы. К вторичным (которые напрямую влияют на деятельность НКО и испытывают их влияние) относятся государственные органы, партнеры и местные сообщества. Третичные (внешняя среда косвенного влияния) – конкуренты, международные организации, общество в целом.

По нашему мнению, градация стейкхолдеров для научно-образовательных общественных союзов специфична. К первичным дополнительно относятся члены научно-образовательных союзов - такие члены союза как вузы, НИИ, научные центры, а также профильные министерства и ключевые грантодатели. К вторичным дополнительно относится целевая аудитория образовательных программ (студенты и аспиранты), бизнес-партнеры (технопарки, заказчики НИОКР, научные журналы, академическое сообщество). Третичные связаны с формированием и поддержанием репутации – профессиональные сообщества, местная и региональная власть, школы и колледжи.

В рамках рассматриваемой модели можно выделить два основных источника управленческой неэффективности:

1) латентные (и потому – явно не учитываемые) статические характеристики субъектов. Суть этого источника состоит в том, что актор, в рамках формальных схем взаимодействия, может генерировать сигналы, формально интерпретируемые как высокое качество (наличие профильного образования, подтвержденного дипломами и сертификатами, прохождение стажировок, наличие стажа работы и опыта участия в проектах и др.). При этом, фактическая результативность его деятельности, а также демонстрируемая компетентность оказываются низкими. Эта ситуация известна как «неблагоприятная селекция», ее наличие приводит к ошибкам и неэффективности при формировании команд, распределении ролей и закреплении ответственности за их участниками;

2) латентные (и потому – явно не наблюдаемые) динамические характеристики субъектов, т.е. их действия, определяемые поведенческими особенностями людей. Суть этого источника состоит в том, что актор может быть отобран вследствие «благоприятной селекции», т.е. иметь необходимые компетенции, реальный опыт, высокую квалификацию и т.д., но, при этом, не проявлять заинтересованности в выполнении порученной работы, напротив: проявлять низкую ответственность, дефицит вовлеченности и т.д. Это – т.н. «моральный риск», для устранения которого требуется усиление контроля и корректировка (в том числе – индивидуализация) стимулов.

Выбор типа адекватного складывающейся ситуации управленческого воздействия, с учетом описанных выше источников управленческой неэффективности, в модели производится с использованием специальной матрицы (таблица 3.1). Приведенные в ней рекомендации по выбору управленческих действий применимы к различным категориям участников НООС, в том числе к деятельности формально не трудоустроенных лиц, т.е. волонтеров.

Таблица 3.1 – **Рекомендуемые действия в отношении человеческих ресурсов в зависимости от уровня квалификации и ответственности сотрудников**

Реальный уровень квалификации (скрытые характеристики)	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 сотрудника

Источник: составлено автором

Использование данной матрицы в модели мониторинга требует постоянной актуализации сведений о привлекаемых человеческих ресурсах не только исходя из формальных (документально подтвержденных) источников, но также на основе анализа фактических результатов их участия в проектах, реализуемых НООС, что требует постоянного сбора информации о деятельности участников проектных команд, в том числе – неформального характера. Следовательно, предлагаемая матрица выполняет функцию своеобразного «фильтра», позволяющего выявлять латентные статические и динамические характеристики. Это обеспечивает повышение эффективности управления человеческими ресурсами и НООС в целом.

Следует подчеркнуть необходимость учета управленческой специфики НООС. В логике рассматриваемой модели предложенная нами матрица используется при принятии решений не только в отношении штатного персонала, но и в отношении критически значимых стейкхолдеров, чьи латентные характеристики (недостаточная компетентность, несоответствие миссии, дефицит надежности и др.) и действия (снижение ответственности по обязательствам, имитация участия, несоблюдение стандартов качества или сроков и др.) могут снижать эффективность НООС в целом. То есть, матрица выступает в роли универсального управленческого инструмента, который позволяет

унифицировать мониторинг как человеческих ресурсов, так и стейкхолдеров в рамках единого подхода.

При практическом использовании предложенной матрицы требуется изменение состава информации, циркулирующей в контуре управления НООС: требуется переход от учета «деклараций» к измерению результативности, что подразумевает регулярное и систематическое сопоставление заявленных формальных характеристик и декларируемых действий с фактическими результатами. Эта модификация информационного обеспечения управления, как показал практический опыт внедрения в НООС «Курская парадигма», способствует повышению эффективности деятельности.

Информационное обеспечение мониторинга в НООС опирается преимущественно на данные проектной и операционной деятельности, а также на цифровые следы взаимодействий, что позволяет снизить зависимость от декларативных отчетов и экспертных впечатлений. Аналитическая обработка этих данных обеспечивает выявление устойчивых паттернов поведения и позволяет оценивать динамику качества человеческих ресурсов в разрезе проектов и ролей.

Экономико-аналитический блок модели формализует взаимодействие спроса организации на труд и предложения труда персонала в терминах внутриорганизационного рынка труда с учетом роли сигналов. Спрос на труд задается функцией

$$L^D = F(w, p, MPL), \qquad (11)$$

где L^D – желаемое количество персонала заданной квалификации,

w – уровень вознаграждения,

p – средняя стоимость/ценность услуги (или «продукта» деятельности НООС),

MPL – предельный продукт труда, зависящий от человеческого и физического капитала, технологий и организационной архитектуры.

Предложение труда описывается как:

$$L^S = F(w, A), \qquad (12)$$

где A – совокупность неденежных факторов, включающая риски, режим занятости, интенсивность графика, характер работы, миссионную мотивацию, территориальную и социальную доступность участия.

Критически важно, что при отсутствии эффективного мониторинга организация фактически вынуждена опираться на усредненные ожидания, а не на различение типов производительности, что и порождает потери эффективности.

Для отражения эффекта мониторинга вводится сопоставление объединяющего и разделяющего равновесия. Если организация не различает высокопроизводительных и низкопроизводительных акторов, то оплата и распределение ролей ориентируются на средние значения, и возникает объединяющее равновесие, при котором ожидаемая средняя производительность APL превышает реальную оплату труда:

$$\mathrm{APL} = \alpha \cdot \mathrm{MPL(h)} + (1-\alpha) \cdot \mathrm{MPL(l)}, \quad \mathrm{APL} > \frac{\mathrm{W}}{\mathrm{P}}, \tag{13}$$

где α – доля высокопроизводительных,

$\mathrm{MPL(h)}$ и $\mathrm{MPL(l)}$ – предельные продукты труда высоко– и низкопроизводительных акторов,

$\mathrm{W/P}$ – реальная заработная плата.

Выигрыш организации при объединяющем равновесии можно представить как

$$\mathrm{OB_{pool}} = \left(\mathrm{APL} - \frac{\mathrm{W}}{\mathrm{P}}\right)\mathrm{L}, \tag{14}$$

где L – объем занятости.

При наличии достоверных сигналов и эффективного мониторинга организация переходит к разделяющему равновесию, и выигрыш принимает вид

$$\mathrm{OB_{sep}} = \left(\mathrm{MPL(h)} - \frac{\mathrm{W(h)}}{\mathrm{P}}\right)\alpha\mathrm{L} + \left(\mathrm{MPL(l)} - \frac{\mathrm{W(l)}}{\mathrm{P}}\right)(1-\alpha)\mathrm{L}. \tag{15}$$

Содержательная идея модели состоит в том, что $\mathrm{OB_{sep}}$ оказывается выше $\mathrm{OB_{pool}}$ не за счет «простого перераспределения», а благодаря росту управляемости и продуктивности организационной архитектуры: организация получает возможность целенаправленной интер– и интраротации, оптимизации

команд, корректировки загрузки и точечной настройки стимулов, что увеличивает совокупный результат и снижает транзакционные потери от неверного подбора и слабой ответственности.

Операционально модель мониторинга задает последовательность преобразования данных в управленческие решения и обратно в изменение практик, формируя замкнутый адаптивный контур.

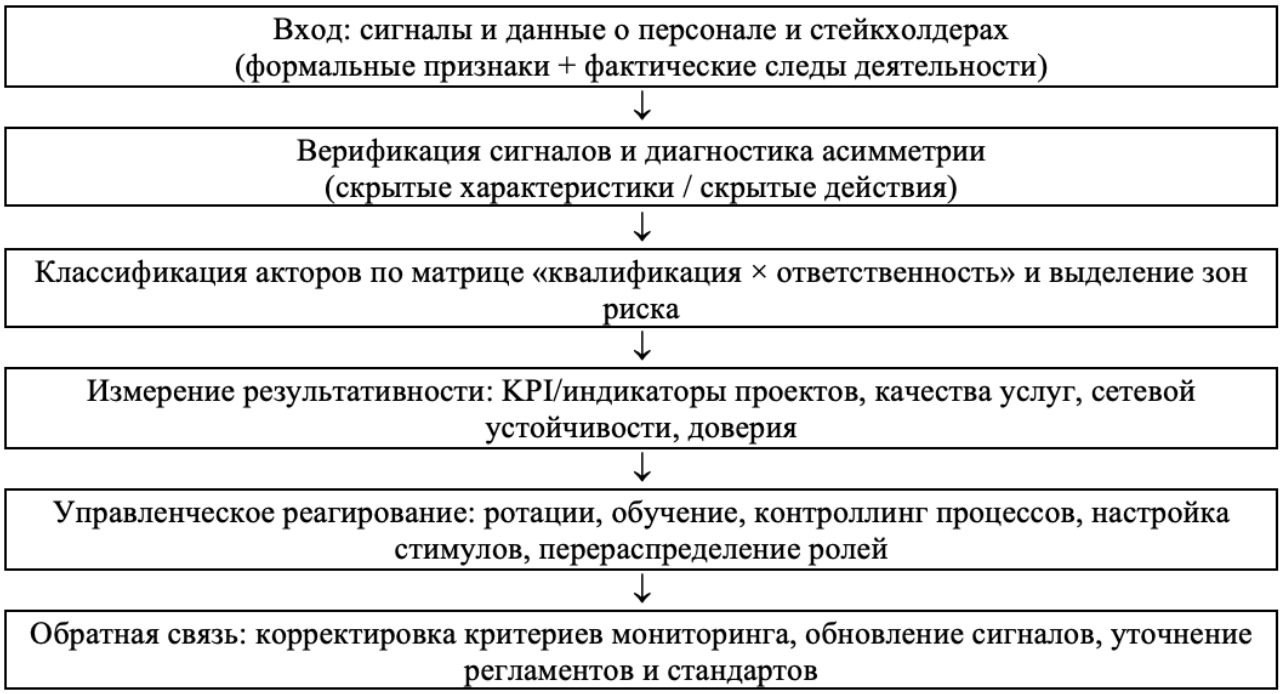


Рисунок 3.1 – Информационно-аналитический контур мониторинга управления персоналом и стейкхолдерами в НООС, ассоциациях и объединениях

Источник: составлено автором

Прикладной вывод модели заключается в институционализации мониторинга как регулярной системы наблюдения, контроля и управленческого реагирования, направленной на поддержание разделяющего равновесия с достоверными сигналами и на предотвращение двух неэффективных состояний: объединяющего равновесия (когда сигналы теряют информативность, а инвестиции в «сигналы» не повышают отдачу) и разделяющего равновесия с отбором худших (когда сигналы превращаются в инструмент рентного поведения). В результате мониторинг становится не вспомогательной учетной

процедурой, а механизмом повышения эффективности управления человеческими ресурсами и стейкхолдерами общественных союзов, ассоциаций и объединений, обеспечивая снижение неопределенности, рост ответственности, улучшение качества кадрового и партнерского состава и, как следствие, повышение устойчивости и результативности проектно-сетевой деятельности.

Практическая и научная значимость разработанной информационно-аналитической модели мониторинга управления человеческими ресурсами и стейкхолдерами состоит в возможности реализации формализованного перехода от качественных управленческих интуиций к обоснованным решениям, опирающимся на различение типов производительности и ответственности акторов. Модель позволяет связать категории теории асимметричной информации, сигнального анализа и внутриорганизационного рынка труда с реальными управленческими механизмами НООС, что обеспечивает ее применимость в условиях смешанной занятости, волонтерского участия и сетевых форм взаимодействия. Использование модели создает основу для снижения транзакционных и репутационных издержек, повышения точности распределения ролей и стимулов, а также для воспроизводимого роста миссионной и проектной результативности общественных союзов, что подтверждает ее значение как инструмента стратегического управления человеческими ресурсами в некоммерческом секторе.

Автором диссертационного исследования разработана матрица характеристик членов НКО и рекомендаций по практическим действиям в отношении стейкхолдеров, входящих в общественные союзы, ассоциации, общественные объединения (таблица 3.2).

Зонтичный брендинг, возникающий в результате создания таких НКО, способствует эффективному решению проблем скрытых характеристик и скрытых действий. Вместе с тем, организация мониторинга процессов в организациях, входящих в НКО, помогает получать достоверные сигналы о состоянии качества управления.

Традиционно к достоверным сигналам, характеризующим эффективность управления, относят: механизм экспертизы, как государственной, так и частной, механизм гарантий, франчайзинг и аутстаффинг человеческих ресурсов[178].

Таблица 3.2 – **Рекомендуемые механизмы реакций в отношении стейкхолдеров организаций, входящих в НООС**

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

Источник: составлено автором

В некоммерческом секторе используются все виды сигналов. Так, в организациях, входящих в НООС «Курская парадигма», акцент делается на механизме аутстаффинга персонала организаций. Схожесть миссий организаций, входящих в НООС, позволяет осуществлять «аренду» стейкхолдеров без рисков получения некачественного результата в результате привлечения внешнего сотрудника или добровольца.

Эффективный мониторинг и получение достоверных сигналов об уровне квалификации позволяет эффективно распределять человеческие ресурсы в соответствии с задачами общественного союза, ассоциации или объединения, максимизируя суммарный выигрыш. Причем приращение благосостояния членов союза напрямую зависит от интер– и интраротаций, производимых в результате получения достоверных сигналов. Выигрыш высокопроизводительных стейкхолдеров в итоге оказывается больше проигрыша низкопроизводительных.

[178] Akerlof, G. The Market for Lemons': Quality Uncertainty and the market Mechanism // Quarterly Journal of Economics (August 1970), 488-500, p. 497-499

Получение достоверных сигналов ведет к тому, что инвестиции в их получение оптимальны с точки зрения руководства.

Положительный эффект от организации мониторинга и появления разделяющего равновесия будет усилен, если принять допущение о неэффективности информационных каналов и рисках, связанных с ошибками обработки сигналов о производительности стейкхолдеров некоммерческой организации.

Образование и повышение квалификации являются механизмами вертикальной мобильности и карьерного роста. Это один из ключевых механизмов продвижения по карьерной лестнице, в том числе и внутри организационной структуры, в настоящее время[179]. Достоверность сигналов является ключевым фактором организационной эффективности и положительно влияет на качество управления.

Реализация научно-педагогического, учебно-методического, организационного, правового, финансово-экономического, кадрового, материально-технического потенциала системы высшего образования [180] возможна только при эффективном мониторинге процессов. Мониторинг процессов системы высшего образования России как показатель эффективной трансформации кадров необходимо использовать в ОС.

Чтобы построить «экономику знаний и экономику креатива»[181] необходимо повысить качество управления человеческими ресурсами. Человеческие ресурсы являются ключевым фактором производства в «экономике знаний»[182], что логично увязывается с задачами развития информационных и телекоммуникационных технологий, инноваций и изменений в вузовском сообществе. «Когнитивный капитализм»[183] требует от человеческих ресурсов

---

[179] Murray, Nick. "Planning for the Five Great Goals of Life." Chapter 8 in The Excellent Investment Advisor. Mattituck, NY: The Nick Murray Company, Inc., 1996. ISBN: 9780965516105.
[180] ФЗ «Об образовании» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ Статья 20
[181] Кириенко С. Россия обладает конкурентными преимуществами для развития креативных индустрий // ТАСС, 24 октября 2020 // https://tass.ru/obschestvo/9806831 (дата обращения: 19.02.2022).
[182] Друкер, Питер Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества. – М.: «Вильямс», 2007. – С. 26-34
[183] Горц, Андре Нематериальное. Знание, стоимость и капитал. /Пер. М. М. Сокольской; научный ред. М. А. Маяцкий. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2010. – 208 с.

умения преобразовывать, перераспределять знания в добавленную стоимость, увеличивающую возврат на капитал.

На новые запросы общества по подготовке высокопрофессиональных кадров российское высшее образование откликнулось, в соответствии с ФЗ «Об образовании», разделением вузов на категории. В настоящее время, высшие учебные заведения России имеют статусы (категории): федеральных университетов (10 вузов), национальных исследовательских университетов (29 вузов). Всего в 2019 году в России функционировал 741 вуз, в том числе 496 государственных и 245 – частных[184]. На рисунке 3.2 отражена динамика изменения количества российских вузов на протяжении последнего столетия.

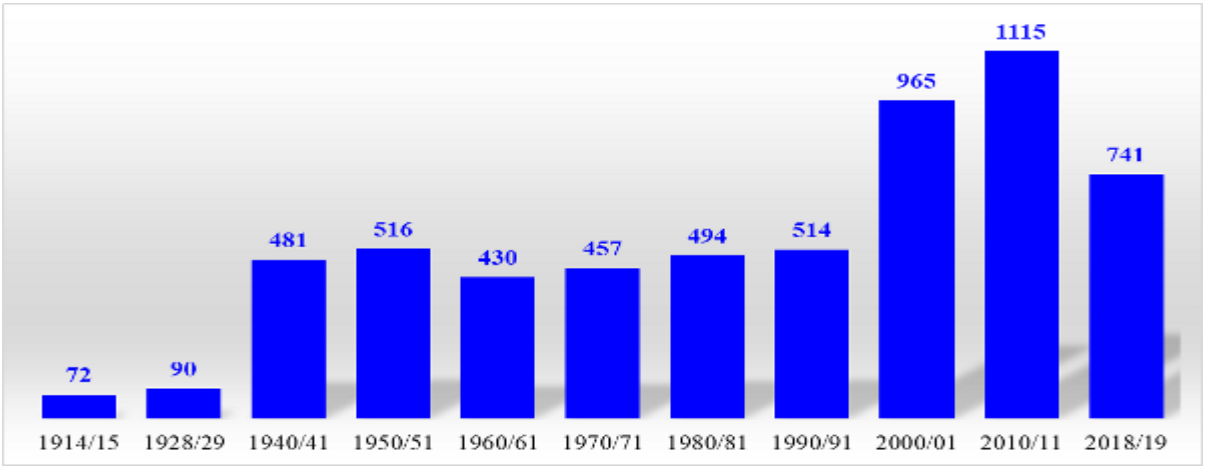


Рисунок 3.2 – Динамика количества вузов РФ. Источник: составлено по данным ЦСУ РСФСР, Росстата

В системе высшего образования России работают свыше 236 тыс. чел. профессорско-преподавательского состава (без внешних совместителей), которые обеспечивают знаниями, умениями и навыками более 4,0 млн. студентов бакалавриата, специалитета и магистратуры. В пересчете на 10 000 населения число студентов составляет 284 человека[185].

[184] Сколько в России вузов в 2019 году // https://yakapitalist.ru/finansy/skolko-v-rossii-vuzov-v-2019-g
[185] Россия в цифрах. 2021: Краткий статистический сборник//Росстат– М., 2022 – 549 с.

Графическая иллюстрация абсолютного показателя – динамики численности студентов и относительного показателя – численность студентов в пересчете на 10 тысяч населения РФ приведена на рисунке 3.3.

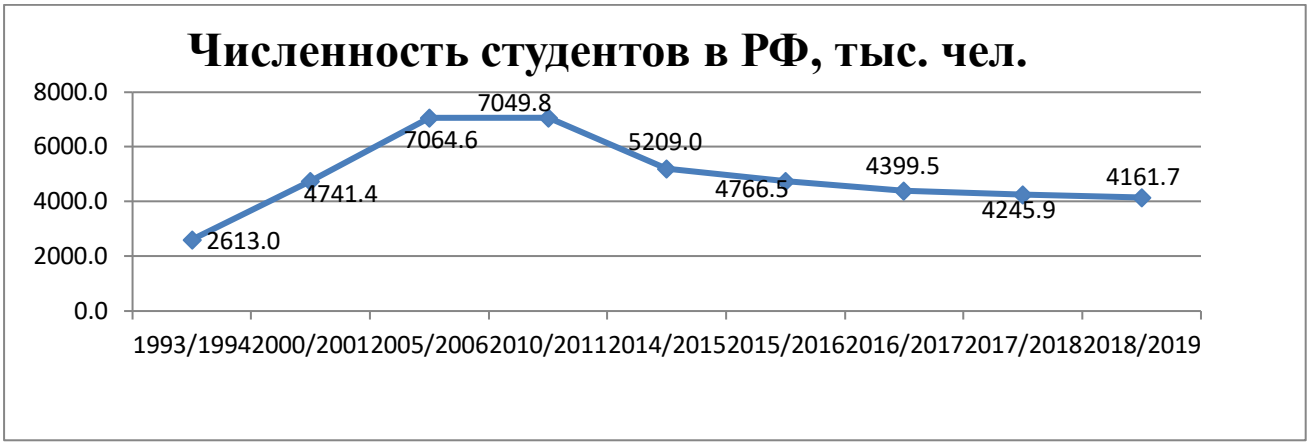


Рисунок 3.3 – Динамика изменения численности студентов в 1993-2019 уч. годах.

Источник: составлено автором по официальным данным Росстата

Следует отметить определенную стабилизацию в численности студентов, начиная с 2015 года. По мнению автора диссертационного исследования, это свидетельствует о нахождении стационарного состояния системой высшего образования России.

Данные показывают определенную стабилизацию и в численности профессорско-преподавательского состава вузов РФ (рисунок 3.4).

Динамические ряды данных о ППС и обучающихся студентах показывают, что ситуация в высшем образовании России подвержена незначительным циклическим колебаниям: от увеличения количества вузов (2000-2011 годы), студентов (2005-2011 годы) и преподавателей в них (2005-2011 годы), к уменьшению основных показателей, начиная с 2011 года[186].

[186] Окороков А.В. вопросу о трансформации системы высшего образования/Экономические науки, 2020, № 12 (193). С.144-150

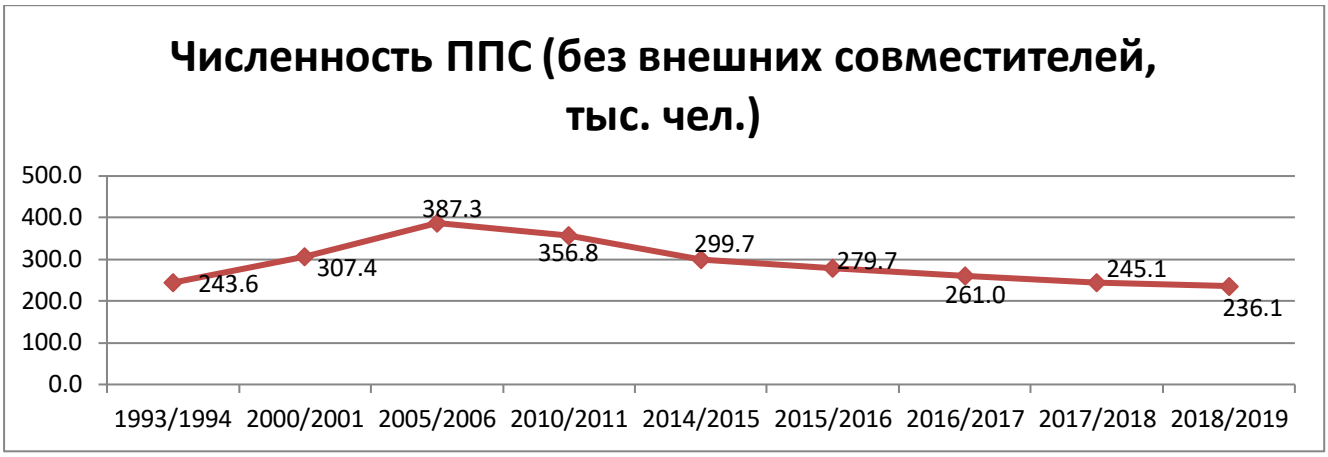


Рисунок 3.4 – Динамика изменения численности ППС (без внешних совместителей) в 1993-2019 уч. годах.

Источник: составлено автором по официальным данным Росстата

Новые экономические и социальные условия предполагают дальнейшую трансформацию системы высшего образования. Представляется полезным имеющийся опыт функционирования в ряде учебных заведений системы высшего образования России научно-образовательных и общественных корпораций – НООК, научно-образовательных центров – НОЦ аналогов общественных союзов. И НООК, и НОЦ, и НООС становятся движущей силой и стимулами развития образования и некоммерческого сектора, являясь факторами инновационного, социального, экономического, внеэкономического, материального и нематериального характера.

Приведем результаты мониторинга «Повышение качества человеческих ресурсов в деятельности научно-образовательного общественного союза «Курская парадигма» и перспективы развития нового формирования». В рамках имплементации системы выборочного контроля автором диссертационного исследования была предложена концепция выборочного моноторинга[187] экзогенных и эндогенных параметров, разработана анкета и проведен опрос среди 40 респондентов, стейкхолдеров научно-образовательного общественного союза «Курская парадигма». Мониторинг был направлен на оценку качества

[187] Мониторинг//Гражданская защита: Энциклопедия в 4-х томах. Т. II (К – О) – М.: ФГБУ ВНИИ ГОЧС (ФЦ), 2015

использования человеческих ресурсов. В рамках исследования разработана анкета. Образец анкеты и статистический анализ вопросов анкеты представлен в приложении 7 диссертационного исследования.

Обобщение мнений респондентов позволяет сделать следующие выводы:

Наибольшее число респондентов (81%) рассматривают НООС «Курская парадигма» в качестве возможности эффективного обмена новыми идеями, привлечения дополнительных потребителей, образовательных, научных, общественных услуг (Приложение 7). Респонденты считают, что оптимальное количество членов НООС – от 9 до 12. Мнения респондентов совпало с теоретическими расчетами автора по максимальному значению. В определенной степени, подход респондентов является отражением сложившихся практик в образовательной корпорации «Дом Знаний», трансформировавшейся в НООС «Курская парадигма».

По вопросам перспективных направлений деятельности НООС «Курская парадигма» мнения респондентов выстроились по принципу комплементарных стратегий. Наиболее популярной оказались стратегии профессионального ориентирования, программ профессионального обучения и стратегия развития системы подготовки кадров. Данные направления получили, соответственно, 86%, 85%, и 84% одобрения. Средний рейтинг одобрения направления развития человеческих ресурсов НООС «Курская парадигма» составил 80% (стандартное отклонение – 4%), что свидетельствует о том, что предлагаемые направления развития ЧР дополняют друг друга в организациях-членах НООС (рисунок 3.5).

По мнению респондентов выбор конкретной модели сетевого обучения стейкхолдеров оказался незначимым фактором. Это означает, что юридическая природа правоотношений между организациями, входящих в НООС, не является определяющей. Данный вывод совпадает с теоретическим положением, что схожесть миссий организаций, входящих в НООС, делает относительно незначимым конкретное распределение ролей в союзе (рисунок 3.6).

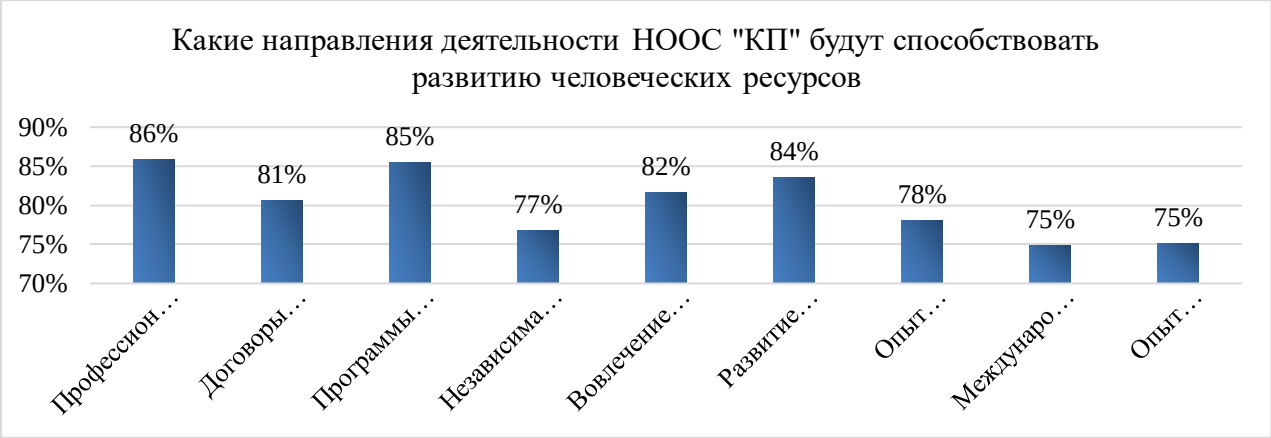


Рисунок 3.5 – Рейтинг направлений деятельности НООС «Курская парадигма», способствующих развитию человеческих ресурсов. Источник: составлено автором



Рисунок 3.6 – Рейтинг моделей сетевого обучения кадров. Источник: составлено автором

В качестве ключевых элементов повышения качества человеческих ресурсов в организациях НООС «Курская парадигма» респонденты выделили следующие: тесная связь навыков и компетенций с развитием цифровой грамотности – 87%; сотрудничество с предприятиями, не входящими в НООС «Курская парадигма» – 84%; реализация компетенций выпускниками

профессиональных учебных заведений на ранке труда – 85%; формирование механизма развития компетенций для выпускников учебных заведений-челнов союза – 84%; участие членов союза в развитии компетенций как фактора улучшения качества человеческих ресурсов – 83%. Это эта позиция респондентов является отражением взаимодополняемости компетенций руководства, персонала и волонтеров организаций, входящих в НООС.

По вопросу выбора модели управления научно-образовательным общественным союзом мнения респондентов было более однозначным. Из четырех предложенных вариантов респонденты выбирали два. 55% опрошенных участников видят наиболее оптимальной моделью управления НООС «общее собрание и председателя (плюс заместитель председателя, секретарь)», 42% респондентов считают, что оптимальной моделью управления НООС является «общее собрание и правление». Позиция автора диссертационного исследования, поддерживаемая руководством союза, заключается в том, что модель «общее собрание и правление» в наибольшей мере соответствует принципу коллегиальности принятия решений, положенному в основу деятельности НООС «Курская парадигма».

С точки зрения перспективы развития НООС, за то, чтобы союз имел статус юридического лица высказалось 65% респондентов, мотивируя этот ответ тем, что статус юридического лица дает больше возможностей для развития и участия в грантовой деятельности. Обоснование негативного отношения 35% опрошенных к появлению дополнительного юридического лица сводилось к увеличению управленческих и юридических издержек в принятии решения.

Таким образом, проведенный анализ эффективности мониторинга в НООС позволяет сделать следующие выводы.

Разделяющее равновесие, возникающее в результате внедрения системы мониторинга, увеличивает не только производительность труда высококвалифицированных стейкхолдеров, но и среднюю производительность труда в общественных организациях и научно-образовательных общественных союзах.

Развитие информационных технологий и современных средств наблюдения значительно снижают издержки осуществления мониторинга, делая более привлекательным сплошной автоматический контроль за деятельностью сотрудников научно-образовательных общественных союзов.

Деятельность НООС «Курская парадигма» является дополняющей (комплементарной), по отношению к системе высшего образования, которая использует рациональную консервативную составляющую в вопросах стандартного реагирования на имеющиеся кадровые проблемы со стороны общества и экономики. Человеческие ресурсы научно-образовательных общественных союзов постоянно трансформируется и относительно быстро реагируют на приходящие вызовы.

В актуальную повестку для некоммерческого сектора России входит тема эффективного управления человеческими ресурсами, рассматриваемая через призму феномена БРИКС. Сотрудничество стран, участников БРИКС, призвано повысить глобальную конкурентоспособность объединения также, как и национальную конкурентоспособность России.

Можно утверждать, что ответственность в данной плоскости делится на два основных сегмента. С одной стороны, она лежит на национальных государственных органах. С другой стороны, взаимодействие и взаимовлияние на итоги социально-экономического развития происходит при активном участии общественных институтов.

Некоммерческий сектор России в своем развитии может использовать в опыт стран БРИКС, направленный на улучшение качества человеческих ресурсов. В частности, в Китае акцент делается на системных решениях, когда наряду с созданием новых некоммерческих организаций под них создается комплексная инфраструктура, что позволяет им легче переживать кризисы и проявлять гибкость, легче адаптироваться к последствиям кризисных явлений.

В Китае государство по-разному строит свои взаимоотношения с НКО (НТО). Можно выделить несколько моделей государственной политики по отношению к некоммерческим организациям:

Политика «большого» государства, которая направлена на сворачивание деятельности НКО, лишение их государственной поддержки, что является наименее благоприятным для НКО вариантом.

Политика «малого» государства, когда происходит приватизация большого числа государственных учреждений, передача негосударственным агентам всей ответственности за производство общественных благ. В нерыночных сферах государство становится основным донором, сохраняя за собой исключительно фискальные функции – распределение средств и контроль за их использованием - наиболее благоприятный для НКО вариант.

Модель «социального партнерства» означает быстрое развитие третьего сектора в сферах, выгодных обществу – выравнивание прав доступа к государственным ресурсам частных и государственных организаций и стимулирование потока пожертвований бизнеса в НКО. Способствует повышению эффективности использования бюджета, снижение поля активной деятельности государства по содержанию сферы социальных услуг[188].

Особое внимание уделяется в КНР реализации программ повышения образования и развития человеческих ресурсов путем увеличения бюджета на образование, открытия школ в беднейших регионах, направление квалифицированных педагогов в сельские школы, активной информатизации среднего образования, повышения оценки качества образовательных учреждений, открытия новых профессиональных программ в вузах, стажировок студентов в зарубежных вузах.

Реформы в образовании, проводимые в КНР на протяжении 20 лет, повысили качественные характеристики человеческих ресурсов страны. Сегодня в КНР насчитывается более 2 тыс. государственных вузов, в которых обучаются не только граждане страны, но и иностранцы из стран Европы, Ближнего Востока, Африки, Северной и Южной Америки. Ряд национальных университетов входит в международные рейтинги лучших вузов мира. По данным исследователей Университета Цинхуа, образовательный уровень населения страны только с 2000

[188] [https://www.dissercat.com/content/sravnitelnyi-analiz-deyatelnosti-nekommercheskikh-organizatsii-rossii-i-kitaya-v-kontekste-g

по 2010 гг. вырос как минимум на 10%. Оценка производилась по показателю «лица, имеющие высшее университетское образование». Так, если в 2000 году таких лиц было 45,6 млн. человек, то в 2010 году их число достигло 119,6 млн. человек. Ожидается, что к 2020 году число граждан КНР с высшим образованием превысит 200 млн. чел.[189].

Не существует универсальных рецептов развития человеческих ресурсов. Если обратиться к классическому перечню ресурсов, благодаря которым создается новый продукт или услуга: труд, земля, капитал, то в современных условиях развития мировых экономик на первое место выходит ресурс «труд», включающий использование, учет и развитие человеческих ресурсов и их главную составляющую – человеческий и социальный капитал. В конце XX века передовые компании ведущих экономик планеты уже держали курс на повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, создание производственных систем нового поколения, способных работать в режиме так называемого нововведенческого конвейера[190]. Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. Главное, научиться оценивать, измерять стоимость этого богатства.

Уже сам по себе факт оценки будет способствовать изменению взглядов руководителей, их подходу к человеческим ресурсам не просто как к издержкам, а как к активам компании, которые нужно грамотно использовать. Сегодня решение принять на работу сотрудника, по оценкам американских ученых Джексона Грейсона младшего, Карла О'Делл, стоит миллионы долларов[191].

Так как не существует общепринятых оценок процедур затрат на подготовку и развитие кадров, то организации сами собирают, обобщают и

---

[189] https://www.researchgate.net/publication/305096785_Tendencii_i_osnovnye_problemy_razvitia_celoveceskih_resursov_v_Kitajskoj_Narodnoj_Respublike_na_sovremennom_etape_razvitia_obsestva_i_ekonomiki

[190] [Терская Г.А. Барьеры инноваций в России.// Современные исследования экономических проблем: российский и зарубежный опыт. Сборник научных трудов.// ООО «ИНТЕЛ+». Москва, 2016. – С.52-57].

[191] Грейсон младший Джексон, О'Делл Карла. Американский менеджмент на пороге XXI века : пер. с англ./авт. Предисл. Б.З.Мильнер. – М.: Экономика, 1991. – с. 201.

оценивают собственные затраты. Этим занимаются как коммерческий, так и некоммерческий сектора экономики. Актуальность оценки бесспорна и для российских предприятий, служб управления персоналом. В оценку могут включаться отчеты изменений численности (квалификация, возраст, социальный и гендерный статус) и изменений стоимости рабочей силы, стоимости перемещения людей или оборудования, соответствия принципам стратегии развития, оценки воздействия на другие стороны деятельности компании.

В качестве примера, обратимся к ситуации лидера XX столетия в области производительности труда, США. В 70-годы прошлого века на американских предприятиях начал замедляться темп роста производительности труда, составлявший долгое время 3,2%. Американские методы управления распространялись по всему миру как стратегически выверенные для принятия решений. Доходы населения США удваивались каждые 20 лет. Каждое следующее поколение получало в два раза больше, чем их родители. С такой же скоростью – 3,2% в год, развивалась и экономика. Однако, к концу XX века ситуация благополучия стала меняться на противоположную. Список причин, приведших к ухудшению экономических показателей США, обобщен автором и представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 разработана и приводится автором для сравнения проблем управления человеческими ресурсами в США в конце XX века с современными российскими проблемами управления человеческими ресурсами. Анализ причин снижения производительности труда, особенно на микроуровне, может стать своего рода «навигатором» для России, связанного с эффективностью развития человеческих ресурсов.

Необходимо признать, что развитие человеческих ресурсов в настоящее время сместилось на уровень получения профессионального образования. Студенты вузов и СПО, приобретая профессиональные компетенции, набирают теоретический и практический опыт для наиболее эффективного применения сформированного человеческого капитала, становящегося человеческим ресурсом в экономике. Для НКО эта информация имеет первостепенное значение, так как

позволяет определить вектор развития институтов гражданского общества, включая научно-образовательные общественные союзы, ассоциации, объединения.

Таблица 3.3 – **Причины снижения темпов роста производительности труда в США по Д. Грейсону**

Макроуровень	Микроуровень
Высокие налоговые ставки	Неэффективность научных исследований и разработок
Низкая норма накопления	Ориентация на краткосрочные цели
Чрезмерное государственное регулирование	Недостаточное внимание к проблемам качества
Инфляция	Чрезмерное число управленцев
Жесткое антитрестовское законодательство	Игнорирование человеческого фактора
Бюрократизация	Низкий уровень подготовки персонала
Низкая производительность труда в правительственном аппарате	Завышенные зарплаты менеджеров
Высокие расходы на оборону	Враждебность к профсоюзам
Протекционизм	Политика завышения зарплат по сравнению с производительностью труда
Субсидии неэффективным предприятиям	Сопротивление изменениям
Низкий уровень образования	Отсутствие рабочей этики
Высокий уровень преступности	Распространение алкоголизма и наркомании
Деградация моральных ценностей	Низкая квалификация молодых сотрудников
Рост индивидуализма	Нежелание интенсивно работать
Психология исключительности	
Склочность	
Лоббизм	

Источник: составлено автором по материалам[192]

В XXI веке, наряду с профессиональными, возникла необходимость формирования надпрофессиональных компетенций, носящих универсальный характер, выходящих за рамки специальной подготовки, не связанных с конкретной должностью, необходимых для личностного роста, развития потенциала человека и повышения качества человеческого капитала.

В отечественной научной литературе надпрофессиональные компетенции называют ключевыми, метапредметными, базовыми, универсальными, гибкими (soft skills), определяющими качество человеческих ресурсов и человеческого капитала. Они важны как «сквозные» знания и умения, необходимые в любой

[192] Грейсон младший Джексон, О'Делл Карла. Американский менеджмент на пороге XXI века : пер. с англ./авт. Предисл. Б.З.Мильнер. – М.: Экономика, 1991.

профессиональной деятельности, в различных видах работ[193]. Таким образом, надпрофессиональные компетенции включают не только профессиональные аспекты, но и коммуникативные, мировоззренческие, личностные, которые помогают в решении задач как в профессиональной, так и в других сферах жизни.

Сущность и соотношение понятий «компетенция» и «компетентность» достаточно широко рассмотрена в научной литературе. Компетентностный подход является темой работ В.И. Бойденко, В.А. Болотова, А.Т. Глазунова, Э.Ф. Зеера, И.А. Зимней, Г.И. Ибрагимова, Н.В. Ивановой, Ф.С. Исмагиловой, О.Е. Лебедева, О.А. Сальниковой, В.П. Смирнова, Г.К. Селевко, Ю.Г. Татура, А.В. Хуторского, С.Е. Шишова и др.[194].

Европейская комиссия выделяет 8 групп ключевых компетенций обучения на протяжении всей жизни, необходимые для любой сферы деятельности: общение на родном языке; общение на иностранном языке; математические компетенции м базовые компетенции в науке и технологиях; технологические компетенции; способность к обучению; социальные и гражданские компетенции; инициативность и предприимчивость; культурное сознание и самовыражение[195].

Дж. Соланд, Л. Гамильтон, Б. Стехер выделяют следующие ключевые компетенции XXI века: когнитивные (академическое мастерство, критическое мышление, креативность), межличностные (коммуникации и сотрудничество, лидерство, глобальное сознание), внутриличностные (умение учиться, внутренняя мотивация, выдержка). Авторы подчеркивают, что данный перечень не является окончательным, он может видоизменяться[196].

В издании «Атлас новых профессий» перечислены надпрофесиональные компетенции, которые будут актуальны в ближайшие 15-20 лет. В их числе: мультиязычность и мультикультурность, навыки межотраслевой коммуникации, умение работать с запросами потребителей, способность работать в режиме

[193] Новиков А.М. Профессиональное образование в России: (Перспективы развития) / А. М. Новиков; Рос. акад. образования, Исслед. центр проблем непрерыв. проф. образования. М. : ИЦПНПО, 1997. 254 с. стр. 35.
[194]Пеша А.В. Анализ существующих подходов к вопросу формирования надпрофессиональных компетенций выпускников высших учебных заведений //Достойный труд – основа стабильного общества: материалы XI Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 30 октября 2019. Екатеринбург: Изд-во ООО «Типография для Вас», 2019. С.196-201.
[195] Youthpass Guide [Electronic resource // European Commission. – Electronic data. 2017. URL: https://www.youthpass.eu/downloads/13-62-64/Youthpass%20Guide%2018-10-2011.pdf (access date: 06.01.2020).
[196]https://apni.ru/article/398-faktori-i-trudnosti-formirovaniya-nadprof

высокой неопределенности и быстрой смены условий задач, умение управлять проектами и процессами, умение программировать IT-решения, работать с искусственным интеллектом и другими технологиями, умение работать в группе и отдельными людьми, способность к системному мышлению, экологическое мышление[197]. Надпрофессиональные компетенции являются фактором развития человеческих ресурсов. Опыт реализации социального проекта: «Над профессией – стань лучшим!», участниками которого были члены научно-образовательного союза «Курская парадигма» и вузы Донецкой Народной Республики, подтверждает перспективность развития данного направления[198]. Реализация проекта получила широкий резонанс среди образовательных организаций и НКО Курской области и за ее пределами, одобрена представителями власти, бизнеса, получил высокую экспертную оценку на Съезде частного образования России. В резолюцию Съезда внесено предложение о необходимости внедрения универсальных компетенций в Федеральные государственные стандарты наряду с профессиональными компетенциями.

Важную роль проверки надпрофессиональных компетенций играет владение культурой мышления. Главный вывод заключается в том, что «сплавляются» знания, умения и навыки, получаемые во время профессионального обучения, и приобретается несводимая к ним способность выполнять действия в нестандартных условиях[199]. Создание Союза управленческих вузов ЦФО и новых территорий, ставит целью сосредоточение на активных, творческих формах преподавания и обучения, выходящих за рамки простой передачи знаний и фокусирующихся на развитии конкретных компетенций в сфере надпрофессиональных навыков.

Разработка и реализация программы образовательного акселератора «Формирование надпрофессиональных компетенций у студентов» по четырем универсальным компетенциям: лидерство и личностное развитие, критическое

---

[197] Атлас новых профессий [Электронный ресурс] // Агентство стратегических инициатив, Московская школа управления Сколково. М., 2015. URL: https://edu2035.org/pdf/GEF.Atlas-ru.pdf (дата обращения с. 12].

[198] [https://mebik.ru/files/Other/Аналитическая записка. Над профессией – стань лучшим.pdf].

[199] https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-izmereniya-studencheskih-kompetentsiy/viewer.

мышление и личная эффективность, деловые коммуникации и этика делового общения, социальное проектирование позволила увидеть приоритетные направления для развития человеческих ресурсов у студентов, закрепленные в рекомендациях XXIII Международной научно-практической конференции «Профессиональные и надпрофессиональные компетенции как фактор устойчивого социально-экономического развития». Разработана базовая модель продвижения надпрофессиональных навыков в студенческой среде, оценки компетенций у студентов и у работников200.

Научно-образовательным союзам, ассоциациям, объединениям, многим НКО предлагаются результаты социологического опроса, позволяющие определить круг вопросов и проблем, необходимых для решения и получения желаемого результата.

В их числе:

1. Формирование надпрофессиональных компетенций осуществлять не только в ходе изучения дисциплин, но и в ходе практик (учебной, производственной), научно-исследовательской работы, внеучебной деятельности. Возникающую проблему оценки сформированности надпрофессиональных компетенций и их измерения решать с помощью инструмента сформированности данных компетенции.

2. У студентов при формировании и развитии надпрофессиональных компетенций возникают следующие проблемы (рисунок 3.8):

– профориентация – студенту не ясно, какие надпрофессиональные компетенции развивать для своей будущей деятельности, так считают – 60,8% опрошенных;

– «юношеский максимализм» – студенты надеются на быстрый карьерный рост, не осознавая сложностей – так считают 55,4%;

– образовательная среда – малое внимание развитию надпрофессиональных компетенций при обучении – отметили 32,4%;

---

[200] [https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-izmereniya-studencheskih-kompetentsiy/viewer].

– отметили повышенную учебную и внеучебную нагрузку на студентов лишь 1,4% опрошенных.

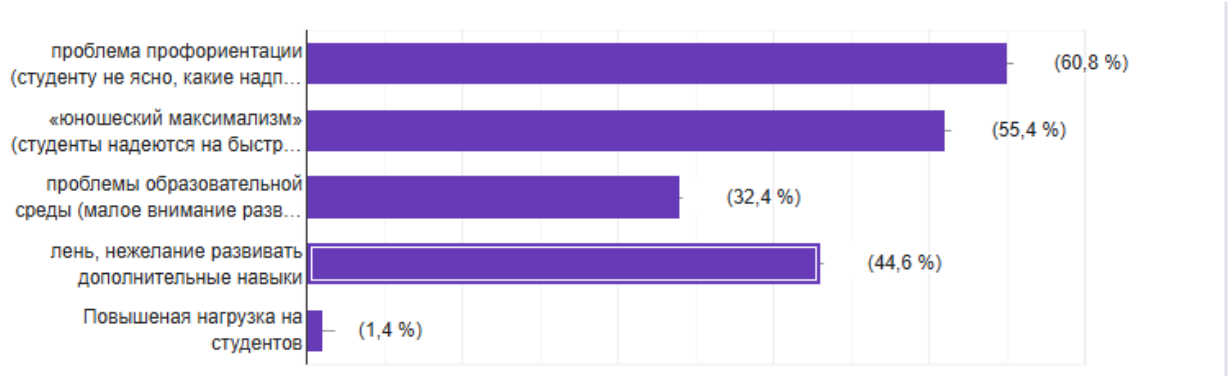


Рисунок 3.8 – «Какие проблемы могут возникнуть при формировании и развитии надпрофессиональных компетенций студентов вузов/техникумов?». Источник: [201]

3. Можно сделать вывод, что надпрофессиональные компетенции должны формироваться постепенно, продуманно, с включенностью мероприятий как единого целого с направленностью на результат. С другой стороны, ответы участников опроса показывают, что формировать надпрофессиональные компетенции можно и нужно вкупе с общепрофессиональными и профессиональными. Здесь целесообразна более четкая информированность о востребованности уровня и качества человеческого капитала, человеческих ресурсов на различных рынка труда.

4. Почти половина участников (48,6%) считает, что в развитии надпрофессиональных компетенций студенту прежде всего может помочь самостоятельная активность: участие во внеучебной деятельности, посещение курсов, самообучение; 28,4% считают, что помощь должна исходить со стороны преподавателей; 23% считают, что помогать развивать надпрофессиональные компетенции должны будущие работодатели (рисунок 3.9).

[201] https://mebik.ru/grant-to-be-best.html]



Рисунок 3.9 – Какие мероприятия могут помочь студенту в развитии надпрофессиональных компетенций? Источник:[202]

5. Наиболее важными направлениями развития надпрофессиональных направлений считаются такие, как: «Критическое мышление и личная эффективность», «Лидерство и личностное развитие», «Социальное проектирование». Практически все участники отметили, что социальные проекты помогут, или могут помочь студенту в развитии надпрофессиональных компетенций. Более 90% участников считают необходимым включение надпрофессиональных компетенций в образовательные программы.

Зачастую низкая включенность личности в процесс выбора образовательной траектории приводит к тому, что студент является просто исполнителем. Целью становится не овладение компетенциями, способствующими его реализации в профессиональной деятельности, а получение формального документа об образовании. Решить эту проблему, на наш взгляд, может портфолио как средство образовательной инициативности и мотивации к самообразованию. По портфолио можно оценить, как сформированы и универсальные компетенции (в особенности УК-1, УК-2, УК-3, УК-4, УК-6), так как портфолио является формой персонифицированной оценки сформированности надпрофессиональных компетенций[203].

---

[202] https://mebik.ru/grant-to-be-best.html.

[203] Электронный научный журнал «Век качества» ISSN 2500-1841 http://www.agequal.ru 2022, №2 http://www.agequal.ru/pdf/2022/AGE_QUALITY_2_2022.pdf Ссылка для цитирования этой статьи: Егорова И.А., Долгирева А.Э., Коновалова Н.В. Оценка важности развития надпрофессиональных компетенций у различных категорий персонала // Электронный научный журнал «Век качества». 2022. №2. С. 235-251. Режим доступа: http://www.agequal.ru/pdf/2022/222016.pdf (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., анг..

Можно сделать вывод, что международный опыт повышения качества и эффективного использования человеческого потенциала, развития человеческих ресурсов выступает фактором устойчивого развития инновационной экономики.

Особое место, при этом, занимает мониторинг стейкхолдеров, осуществляемый по предложенной нами модели, который позволяет перейти к системной оценке вклада всех стейкхолдеров в устойчивость и результативность деятельности НООС, он включает в себя не только традиционные процедуры сбора и обработки информации о процессах деятельности, но также анализ интенсивности взаимодействий стейкхолдеров, совместимости их целей и сформированного уровня доверия, в том числе с учетом латентных эффектов.

Следует подчеркнуть связь мониторинга человеческих ресурсов и стейкхолдеров, мониторинг в отношении этих двух категорий субъектов осуществляется по единым правилам, что унифицирует подходы к управлению эффективностью. Управленческие решения по развитию персонала, наставничеству, обучению и т.д. оказываются увязаны с формированием в рамках НООС партнерских сетей, что обеспечивает устойчивое воспроизводство социальных и экономических эффектов. Вследствие этого, информационно-аналитическая модель мониторинга, разработанная автором, начинает играть роль интегратора кадровой политики, проектного управления и стратегии развития НООС, являясь источником синергетических эффектов.

В результате разработанная модель позволяет институционализировать мониторинг как непрерывный процесс, обеспечивающий управляемость сложных сетевых структур, снижение неопределенности и повышение обоснованности решений в сфере управления человеческими ресурсами и стейкхолдерами научно-образовательных общественных союзов. Тем самым информационно-аналитическая модель мониторинга обеспечивает не только снижение неопределенности и рисков управленческих ошибок, но и формирование устойчивого механизма обратной связи между стратегией НООС, качеством человеческих ресурсов и результативностью проектно-сетевой деятельности.

3.2. Механизмы взаимодействия научно-образовательных общественных союзов со стейкхолдерами

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 союза, 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 (рисунок 3.10).

Рисунок 3.10 отражает замкнутый адаптивный контур обратной связи, в котором информация от внутренних и внешних стейкхолдеров последовательно преобразуется в управленческое знание и решения, а затем возвращается в систему в виде скорректированных практик управления человеческими ресурсами и сетевых взаимодействий.

Внутренние механизмы обратной связи во многом связаны с осуществлением мониторинга, рассмотренного нами в предыдущих материалах диссертации. Их цель – регулярная и объективная фиксация характеристик человеческих ресурсов, а также процессов командных взаимодействий и результативности деятельности, с учетом уровня миссионной вовлеченности участников. Следует отметить, что формализованные инструменты, встроенные в систему мониторинга, не во всех случаях дают надежную и достоверную информацию для принятия решений, что определяется спецификой некоммерческого сектора, где деятельность и ее эффективность существенно зависят от доверия, вовлеченности, ценностных ориентаций и иных социально-психологических факторов. Следовательно, необходимо «жесткие» инструменты мониторинга дополнять «мягкими» инструментами.

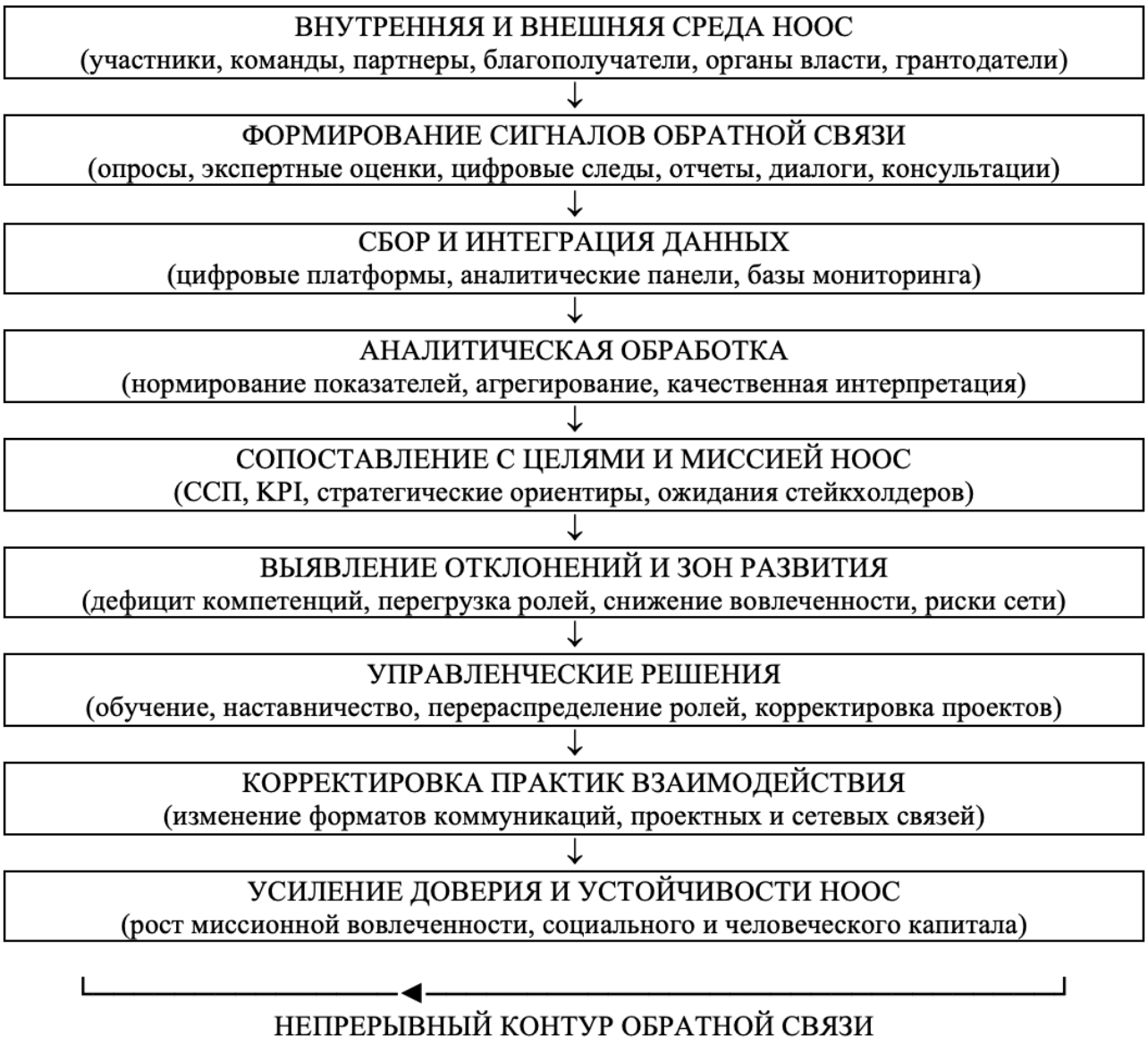


Рисунок 3.10 – Схема выстраивания механизмов обратной связи научно-образовательных общественных союзов с внешними и внутренними стейкхолдерами. Источник: составлено автором

В качестве такого рода «мягких» инструментов рекомендуются к использованию, во-первых, опросы и анкетирования участников проектов, проведение сессий самооценки и взаимооценка в командах, применение ассесмент-методов, а также такого инновационного приема, как анализ «цифровых следов» участников проектов (на научных и образовательных платформах, в специализированных проектных средах и др.). Во-вторых, возможно использование и более «жестких», традиционных инструментов

(стратегические сессии, наставнические рабочие группы, экспертные обсуждения и др.), ориентированных на диагностику латентных проблем по «слабым сигналам», не фиксируемым в рамках традиционного мониторинга человеческих ресурсов.

Выстраивание обратной связи с внешними стейкхолдерами (органы власти разных уровней, научно-образовательные организации, различные бизнес-структуры, благополучатели и грантодателями, НКО-партнеры и др.) требует более формального подхода, т.к. связано с формальным межорганизационным взаимодействием[204]. Рекомендуется формировать многоуровневую систему внешней обратной связи, в которую целесообразно включить, по крайней мере, три элемента: (1) проектный уровень, (2) уровень программ / портфелей инициатив, (3) уровень союза в целом. Состав этих элементов на практике может быть расширен исходя из специфики конкретного НООС.

Применительно к предложенным уровням можно предложить следующий порядок организации обратной связи:

- проектный уровень. Здесь обратная связь реализуется через оценку удовлетворенности благополучателей, в интересах которых реализуется конкретный проект, анализ полученных социальных эффектов и оценку результативности реализации проектов;

- уровень программ / портфелей инициатив. Здесь обратная связь реализуется через оценку устойчивости (повторяемости) результатов, воспроизводимости деловых практик и потенциала масштабирования полученного опыта проектной деятельности;

- уровень союза в целом. Этот уровень является стратегическим. Здесь обратная связь реализуется через деятельность специальных органов (консультационные и наблюдательные советы, экспертные панели и др.), а также через публичные отчеты и обсуждения, распространяющие в обществе и в

[204] Урасова, А. А. Мониторинг сетевого взаимодействия между некоммерческими организациями в форме территориального общественного самоуправления и субъектами муниципального управления / А. А. Урасова, М. А. Мухин, Д. В. Некрасова // Ars Administrandi (Искусство управления). – 2025. – Т. 17, № 3. – С. 586-610.

целевых сообществах информацию о результатах и перспективах деятельности союза. Цель этих информационных акций – легитимация деятельности НООС в глазах как ключевых стейкхолдеров, так и общества в целом и местных сообществ, в частности.

Учитывая многоуровневый характер обратных связей и их содержательную сложность и разнообразие, а также наблюдаемые в современных условиях процессы цифровой трансформации управления, целесообразна интеграция механизмов обратной связи с цифровыми инструментами управления. Это – отдельная сложная проблема, требующая самостоятельного исследования. В то же время, на концептуальном уровне можно рекомендовать использование онлайн-платформ, CRM- и ERP-решений, аналитических панелей и иных цифровых инструментов и сред, которые позволяют обеспечить непрерывный сбор и актуализацию информации, что создает предпосылки для перехода от реактивного управления к проактивному, обладающему большей эффективностью.

Рекомендательной установкой является увязка результатов обратной связи с системой сбалансированных показателей управления человеческими ресурсами. Обратная связь в данном случае рассматривается как источник данных для корректировки целевых ориентиров, весов показателей и управленческих приоритетов. Такой подход позволяет замкнуть контур «стейкхолдер – мониторинг – управленческое решение – изменение практик», обеспечивая адаптивность НООС к изменениям внешней среды и внутренней динамики сети. В долгосрочной перспективе это формирует культуру организационного научения, в которой обратная связь воспринимается не как инструмент контроля, а как механизм совместного развития и повышения социально-экономической результативности научно-образовательных общественных союзов.

С позиций менеджмента важно проанализировать связи, возникающие в процессах взаимодействия общественных союзов, ассоциаций или объединений с социальными контрагентами (поставщиками ресурсов и крупными заказчиками), персоналом, стейкхолдерами и потребителями.

В российской практике есть примеры эффективного зонтичного бренда в социальной и/или образовательной сфере. В качестве примера можно рассмотреть деятельность организаций, входящих в Российское общество Знание[205]. Это эффективный, сетевой, известный зонтичный бренд, с богатой историей и традициями. Союз женщин России также представляет собой общероссийскую общественно-государственную организацию, построенную на принципах зонтичного бренда[206].

Применительно к деятельности ОС условием попадания образовательных общественных организаций, научных предприятий и т.д. под зонтичный бренд общественного союза будет являться наличие общих ценностей и приоритетов общественного союза, выражаемых в продвижении миссии, расширении сферы влияния ОС во внешней среде. Вертикальные связи рассматриваются с точки зрения отношений ОС с социальными контрагентами и потребителями[207]. В первом случае ОС является как потребителем, так и производителем товаров и услуг, во втором – сами общественные союзы осуществляет функцию предложения научных, образовательных и/или социально значимых услуг.

Структура вертикальных и горизонтальных связей ОС представлена на рисунке 3.11. Эффективность как вертикальных, так и горизонтальных связей в значительной мере определяется качеством системы обратной связи между ОС и другими структурами, как юридическими, так и физическими лицами [208]. Система обратной связи в свою очередь зависит от механизмов, положенных в основу ее функционирования.

В системе менеджмента к ним относят[209]: административные механизмы воздействия, рыночные (ценовые) механизмы, механизмы «мягкой силы» или механизмы общественного воздействия.

---

[205] Российское общество Знание. // Официальный сайт Российского общества знание // https://www.znanierussia.ru/
[206] Союз женщин России. // Официальный сайт // https://www.wuor.ru/
[207] Кабраль, Глава 11. Вертикальные связи
[208] Haidekker Mark A. Linear Feedback Controls: The Essentials// Elsevier, 2020, 398 P. ISBN 012818812X
[209] Петросян, Д. С. Институциональная экономика: управление формированием и развитием социально-экономических институтов : учеб. пособие / Д.С. Петросян. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 279 с.

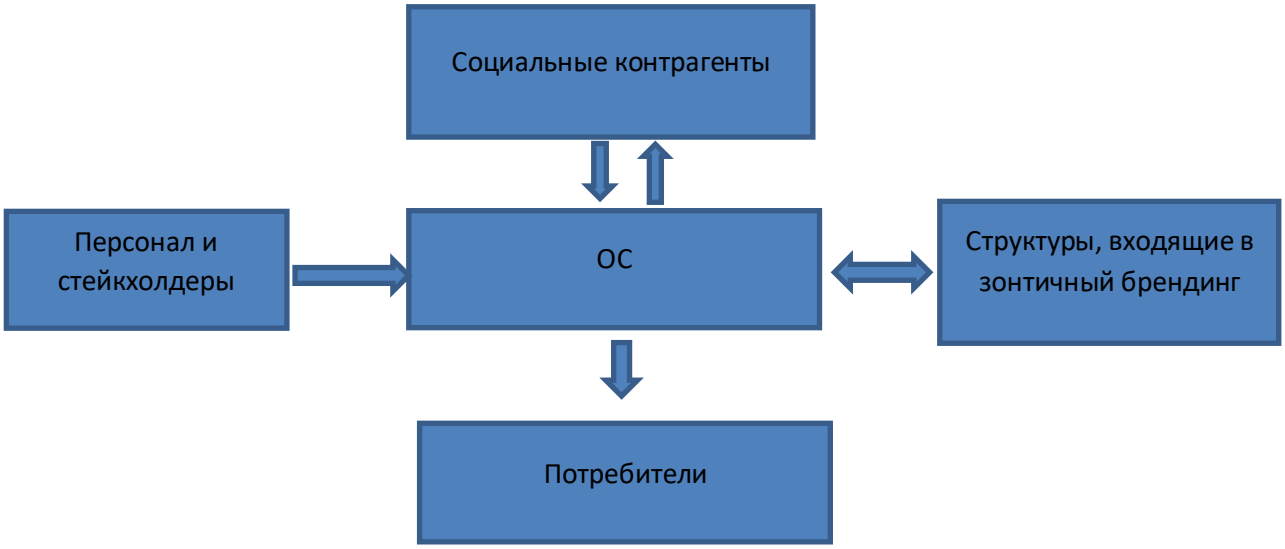


Рисунок 3.11 – Структура вертикальных и горизонтальных связей в научно-образовательном общественном союзе. Источник: составлено автором

Административный или прямой механизм воздействия предполагает наличие директив и прямых указаний. Обратная сила (feedback) этого механизма связана с реакцией агента или контрагента. Это могут быть рекламации, жалобы, возврат товара, иски в суды и т.д. Например, в рамках работы холдинга, структурное подразделение А должно предоставить структурному подразделению В определенный вид оборудования. Если оборудование окажется, с точки зрения менеджмента подразделения В, ненадлежащего качества то, в качестве механизма обратной связи быть выбрано какое-то одно или несколько описанных юридических действий, к примеру, может быть подана рекламация. Часто механизм обратной связи при административном воздействии предполагает вовлеченность каких-либо структур государственного управления[210]. Отрицательным моментом данного механизма обратной связи является значительная отстраненность получателей социально-значимых и научно-образовательных услуг от производителя, что делает данный способ не всегда желательным с точки зрения эффективности. Административный механизм воздействия порождает проблемы «заказчик-исполнитель» и проблему

[210] Кликунов Н.Д. Институциональные изменения как способ адаптации системы высшего образования к современным социально-экономическим условиям. Монография. – Орел: изд-во ОрелГАУ, 2003. . – 245 с. Подраздел 3.2.

дискриминации тех структур, которые по каким-либо причинам не включены в данный механизм.

В некоммерческих организациях механизм прямого или административного воздействия минимален. В основе общественных союзов лежат преимущественно горизонтальные способы коммуникаций, предполагающие равенство как участников союза, так и стейкхолдеров.

Рыночный механизм обратной связи является довольно эффективным, но зачастую несправедливым. Он достаточно прост, если контрагент удовлетворен качеством научной, образовательной или социальной работы, то он за нее платит. Если – нет, то отказывается от приобретения услуги. В качестве стимулирующего фактора выступают деньги. Положительным в рыночном механизме обратной связи является то, что происходит уменьшение отстраненности производителей от потребителя. Участники рыночных отношений постоянно посылают сигналы друг другу через осуществляемые транзакции, возникает положительная обратная связь («positive feedback»). Услуга становится оплачиваемой, потребитель и производитель попадают под действие «невидимой руки» рынка. Это ведет к поиску более эффективных способов предоставления услуг со стороны научно-образовательных общественных союзов. Так как часть доходов производитель услуги начинает получать от непосредственного потребителя, то у некоммерческих организаций появляется большая заинтересованность в уменьшении издержек и увеличении эффективности. Если этого не случится, то потребитель будет «голосовать ногами», обращаясь к услугам более эффективно работающей организации. Подобный эффект «голосования ногами» является следствием экстраполяции гипотезы Тибу[211] на общественные союзы, что при низких транзакционных издержках потребителей будет представлять собой Парето-улучшение.

Негативной стороной данного механизма обратной связи является отбор потребителей по денежному принципу, что нецелесообразно как с точки зрения

[211] Combes Pierre Philippe, Mayer Thierry, Thisse Jacques-Francois Economic Geography. Reintergration of regions and Nations // Princeton University Press. 2008.– Chapter 5. Gravity and trade cost

общественной эффективности – достаточно высока вероятность, что наиболее нуждающиеся окажутся не в состоянии получить нужную им, и обществу, услугу по причине отсутствия денег. Рыночный механизм неэффективен и с точки зрения общественной справедливости, так как нарушается принцип равнодоступности к социальной помощи, дополнительному образованию и просвещению для всех граждан страны.

В деятельности НООС рыночный механизм может давать сбой. Не все транзакции, производимые между участниками, возможно представить в виде денежной оценки. Особенно это касается проектной деятельности некоммерческих организаций. Проект, особенно социально направленный, характеризуется высокой степенью неопределенности в вопросах как затрат на него, так и отдачи. Перевод уже на стадии проектирования тех или иных параметров в денежную оценку может отрицательно сказаться на уровне доверия между организациями, входящими в ОС. Это, в свою очередь, может привести отрицательному внешнему эффекту – организации, входящие в НООС, будут прикладывать недостаточный объем усилий для достижения общей цели и миссии.

Механизм общественного воздействия как способ осуществления обратной связи является наиболее распространенным в деятельности общественных организаций и, в частности, научно-образовательных общественных союзов. Он предполагает постоянную дискуссию и общение между всеми стейкхолдерами ОС, заинтересованным в продвижении образовательной, научной, общественной миссии. Постоянное обсуждение социального проекта, как на стадии подготовки, так и на стадии реализации ведет к тому, что обратная связь присутствует все время. Эффективность механизма «мягкой силы» определяется широтой охвата и глубиной заинтересованности участников дискуссии. Для эффективной реализации научных, образовательных и социально-значимых проектов вовлечение в них представителей бизнеса, общественности и государства является обязательным. Примером работы подобного механизма является деятельность молодежного интеллект-клуба, созданного изначально как проект Курского института менеджмента экономики и бизнеса. В настоящее время

Молодежный интеллект-клуб получил статус региональной общественной организации[212].

Следует отметить, что механизм общественного воздействия наиболее эффективен на начальных стадиях функционирования ОС. По мере формализации отношений между участниками общественных союзов, ассоциаций или объединений неформальные механизмы (общественное воздействие) неизбежно будут вытесняться механизмами формальными (административный и ценовой механизмы).

Механизм общественного воздействия представляется более привлекательным с позиции обратной связи по сравнению с рыночным и административным механизмами.

Механизмы обратной связи с социальными контрагентами представляют собой преимущественно административные и рыночные (ценовые) способы воздействия. Рассмотрим данный механизм на примере взаимодействия государственных структур и общественных организаций в республике Мордовия.

В Республике Мордовия утверждены правила отслеживания обратной связи с поставщиками. Оценка обратной связи включает в себя следующие показатели: количество проводимых межрегиональных, республиканских, городских, районных мероприятий; охват граждан (детей, молодежи) межрегиональными, республиканскими, городскими, районными мероприятиями и (или) услугами; количество привлеченных волонтеров; объем оказанных услуг; занятие призовых мест на официальных всероссийских и (или) международных соревнованиях; степень информированности жителей Республики о деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций[213]

Таким образом, в качестве социальных контрагентов в Республике Мордовия выступают: региональное правительство; волонтеры; бизнес-структуры, обеспечивающие некоммерческие организации материальными ресурсами. При этом, в отношениях с региональным правительством доминируют

---

[212] Молодежный интеллект-клуб// https://vk.com/mik46

[213] Холостова, Е. И. Социально ориентированные некоммерческие организации : учебное пособие / Е. И. Холостова. – Москва : Дашков и К, 2017. – с.94

административные механизмы воздействия, с волонтерами – механизмы общественного воздействия, с бизнес-структурами – рыночные (ценовые) механизмы. Обратная связь организаций, входящих с ОС, со стейкхолдерами – это инструмент повышения внутриорганизационной эффективности.

Обратная связь является мощным инструментом влияния на сотрудников, волонтеров, стейкхолдеров организаций, входящих в ОС, с помощью которого осуществляется информационный обмен между человеческими ресурсами организаций. В НООС процедура взаимодействия достаточно демократична и прозрачна, так как персонал не связан жесткими административными регламентами. Это позволяет корректировать и перенаправлять деятельность отдельных сотрудников и организаций в конструктивное русло[214]. Важным аспектом в деятельности ОС является ликвидация дискриминации как на уровне стейкхолдеров, сотрудников, руководства и добровольцев.

Дискриминация в общественных союзах, ассоциациях, объединениях может возникать в результате трех основных причин – дискриминация со стороны потребителей, дискриминация со стороны стейкхолдеров, руководства и сотрудников и в результате статистической дискриминации.

Дискриминация со стороны потребителей в может возникать в ситуации, когда с точки зрения потребителей производитель услуги не соответствует определенным критериям. Например, потребители считают, что просветительскую историческую лекцию в обязательном порядке должен читать лектор с научной степенью не ниже кандидата исторических наук. В этом случае НООС вынужден дискриминировать условного краеведа-историка, обладающего уникальными знаниями по теме лекции, но не имеющими научной степени. Дискриминация со стороны потребителей часто встречается в сфере услуг. Иногда, она оправдана и рациональна, но отдельных случаях данный вид дискриминации строится на предрассудках.

---

[214] Горбатов, С. Обратная связь в бизнесе: честный диалог с клиентами и сотрудниками / Сергей Горбатов, Анджела Лэйн. – пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 344 с

Дискриминация со стороны персонала и стейкхолдеров может заключаться в негативных установках на то, кто может, а кто не может выполнять те или иные функции в организации. Например, учителями начальных классов в России работают почти исключительно женщины. В Японии и Финляндии мужчины составляют до 40% от общей численности учителей начальных классов[215]. Примерами обратного рода являются традиционно мужские профессии – строитель, дальнобойщик, следователь и прочие, где существует дискриминация по гендерному признаку уже со стороны мужчин.

Статистическая дискриминация возникает в ситуации, когда производительность труда привлекаемого сотрудника, характеризующегося определенными характеристиками, отличается от среднегрупповой производительности труда. Например, руководитель проекта не может четко определить на стадии вовлечения в проект насколько производителен конкретный волонтер. Тогда, ожидаемая производительность труда волонтера будет учитываться как среднестатистическая по данной социальной группе. Так, молодых замужних женщин часто дискриминируют в продвижении по службе на том основании, что у них высока вероятность скорого ухода в декретный отпуск, хотя в отдельном случае данная «установка» может оказаться неверной.

Все три вида дискриминации могут возникать не только в случае персонала, но и руководства организаций, входящих в НКО в качестве НООС, ассоциаций, объединений. Преимуществом общественных союзов, ассоциаций, объединений является то, что они через зонтичный брендинг обеспечивают защиту организаций от дискриминации со стороны потребителей, стейкхолдеров и социальных контрагентов. Если этот конкретный человеческий ресурс в настоящее время недооценен, то его необходимо приобретать, то есть вводить его в штат, если переоценен, то вполне можно ограничиться арендой или

[215] Ленская Е.А. Сазонов К.Б.// "Современные Тенденции и Реформы Довузовского Образования в Странах-Лидерах Мировых Рейтингов Школ (Modern Trends and Reforms of Pre-University Education in the Countries-Leaders of World School Ratings)." Available at SSRN 3203282 (2018).

сотрудничеством на условиях почасовой оплаты[216]. Гибкость в отношениях с персоналом и стейкхолдерами организации должна стать визитной карточкой исследуемых НКО, способствующей реализовать эффекты масштаба, разнообразия и обучения в практической деятельности.

В общественные союзы, ассоциации и объединения входят различные структуры. Это и общественные организации, и бизнес структуры, и относительно новая с точки зрения российского права структура под названием «социально ориентированные некоммерческие организации». Понятие «социально ориентированные некоммерческие организации», введено в российское законодательство в 2016 году[217]. Эти организации призваны содействовать развитию гражданского общества, волонтерского движения, благотворительности, привлекать средства для поддержки людей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. Услуги, оказываемые этими структурами, могут быть платными или бесплатными. Для бизнес-структур, входящих в ОС, основная доля услуг, предоставляемых потребителям, будет носить платный характер, а доминирующим механизмом обратной связи будет рыночный или ценовой. В случае оказания потребителям бесплатных услуг механизм «мягкой силы» является основным способом понимания организацией степени удовлетворенности потребителей оказываемым услугами.

Для общественных организаций, оказывающих и платные, и бесплатные услуги, важно найти оптимальное сочетание платности и бесплатности, позволяющее в наилучшей степени выполнить миссию самой организации. Поэтому, в отношениях общественных организаций с потребителями будут

---

[216] Окорокова Г.П., Кликунов Н.Д., Оптимальное соотношение штатных преподавателей, штатных совместителей и лиц, работающих на условиях почасовой оплаты, как фактор повышения эффективности функционирования высшего учебного заведения. // Сектор негосударственного высшего профессионального образования: теория и анализ современных тенденций (Научные записки МЭБИК за 2002 год) // Ред. Кликунов Н.Д. Курск, Изд-во МЭБИК, 2003. – С. 64-70

[217] Федеральный закон "О некоммерческих организациях" от 12.01.1996 N 7-ФЗ.// Статья 31.4. Признание социально ориентированной некоммерческой организации исполнителем общественно полезных услуг (введена Федеральным законом от 03.07.2016 N 287-ФЗ)// http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/bb726ad6b01e29dfa8397c5630220f8b354ccfb7/

использоваться как рыночные механизмы обратной связи, так механизмы общественного воздействия[218] [219] [220] [221] [222] [223].

Таким образом, механизмы обратной связи в научно-образовательных общественных союзах целесообразно рассматривать не как совокупность коммуникационных практик, а как управленческий инструмент, встроенный в цикл принятия решений. Обратная связь выполняет функцию первичной диагностики отклонений, источника корректировки стратегических и операционных ориентиров, а также механизма предотвращения дискриминации и оппортунистического поведения. Включение формализованных и неформальных каналов обратной связи в единый управленческий контур позволяет трансформировать сигналы от внутренних и внешних стейкхолдеров в конкретные управленческие воздействия, направленные на перераспределение ролей, корректировку мотивации, развитие компетенций и повышение устойчивости сетевых взаимодействий в НООС (таблица 3.4).

Активное развитие сетевых технологий ведет к тому, что доля бесплатных услуг в общей деятельности общественных организаций на протяжении последних десяти лет возрастает. Это же касается и деятельности общественных союзов, ассоциаций и объединений. Акцент на бесплатных услугах положительно влияет на имидж. Положительный имидж привлекает новых потребителей, расширение круга потребителей услуг позволяет организации увеличивать доходную составляющую за счет дополнительных видов деятельности и на практике реализовывать эффект разнообразия.

---

[218] Бухвальд Е.М. Правовые основы государственно-частного партнерства в условиях реализации национальных проектов в Российской Федерации // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Том 10. – № 3. – С. 503-516. – doi: 10.18334/epp.10.3.100564

[219] Масалова Ю.А. Формирование требуемого качества человеческих ресурсов в условиях цифровизации экономики // Экономика труда. – 2020. – Том 7. – № 12. – С. 1149-1164. – doi: 10.18334/et.7.12.111439.

[220] Луков В.А. Социальное проектирование. М.: ООО «Флинта», 2003, – 240 с., ISBN: 5-89349-519-5

[221] Жуковская И.Ф., Паньшин И.В. Исследование актуальных тенденций и факторов развития экономики знаний: национальный и региональный аспекты//Проблемы теории и практики управления. – 2021.– №3.– С.29-48.

[222] Окороков А. В. «Сингапурское чудо» как результат экономических, социальных преобразований и эффективной информационной работы среди населения// Международная научно-практическая конференция. Курск. Изд-во Курского института менеджмента, экономики и бизнеса. 2015 г.

[223] Окороков А.В. Роль национальных проектов в процессах управления человеческими ресурсами.// Креативная экономика. Том 15. №10. Октябрь 2021. ISNN 1994-6929. – С.3681-3693

Таблица 3.4 – Рекомендации по выстраиванию механизмов обратной связи в научно-образовательных общественных союзах

Тип стейкхолдера	Канал обратной связи	Основной объект оценки	Управленческое решение
Штатные сотрудники и совместители	Внутренний мониторинг, ассесмент, самооценка	Качество выполнения функций, вовлеченность, ответственность	Перераспределение ролей, обучение, корректировка стимулов
Волонтеры и наставники	Механизмы общественного воздействия, ретроспективы	Миссионная мотивация, надежность участия	Закрепление в проектах, наставничество, ротация
Организации – члены НООС	Коллегиальные обсуждения, стратегические сессии	Комплементарность стратегий, вклад в миссию	Корректировка форматов взаимодействия, проектная кооперация
Благополучатели	Опросы, экспертная оценка, общественная дискуссия	Социальный эффект, удовлетворенность результатами	Адаптация программ и услуг
Грантодатели и органы власти	Отчетность, публичные обсуждения	Результативность и устойчивость проектов	Корректировка портфеля инициатив, институциональное развитие

Источник: составлено автором

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.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абузярова, Э. Р. Институциональные основы реального сектора экономики / Э. Р. Абузярова // Экономические науки. – 2015. – № 128. – С. 7-9. – EDN VCWBEJ.

2. Агатаева М. А. Формирование институциональных траекторий развития человеческого капитала //Мир экономики и права. – 2015. – №. 10. – С. 45-53.

3. Аджемоглу Д., Робинсон Джеймс А. Почему одни страны богатые, а другие бедные. Происхождение власти, процветания и нищеты. АСТ; Москва; 2015

4. Антошкина Е. А., Осипова В. В. Человеческие ресурсы: определение, управление, особенности //Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Гуманитарные науки. – 2019. – №. 13. – С. 69-72.

5. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; Майкл Армстронг ; [Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. – 8-е изд.. – М. [и др.] : Питер, 2004. – 831 с.

6. Арнаут М. Н. Дефиниция понятий «человеческий капитал», «человеческий потенциал» и «человеческий ресурс» //ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. – 2021. – №. 2. – С. 79-85.

7. Архипова, Н. И. Институт наставничества как инструмент подготовки руководителей нового типа / Н. И. Архипова, С. В. Назайкинский // Экономика образования. – 2024. – № 3(142). – С. 21-35.

8. Архипова, Н. И. Человекоцентричная стратегия - ключевой фактор успеха компании / Н. И. Архипова // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 7. – С. 115-120.

9. Атлас новых профессий [Электронный ресурс] // Агентство стратегических инициатив, Московская школа управления Сколково. М., 2015. URL: https://edu2035.org/pdf/GEF.Atlas-ru.pdf (дата обращения с. 12].

10. Беденко, Н. Н. Менеджмент образовательных услуг в системе высшего образования / Н. Н. Беденко, М. Г. Сергеева // Профессиональное образование и общество. – 2020. – № 4(36). – С. 15-127.

11. Бедняков А.С., Миэринь Л.А. Национальные проекты как инструмент реализации национальных целей //Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета . Специальный выпуск по итогам Петербургского международного экономического форума – 2019 –с.13

12. Белкин В. Н., Белкина Н. А. Преодоление социально-психологических барьеров на пути инновационного развития экономики РФ //Управленец. – 2010. – №. 1-2. – С. 4-12.

13. Беляцкий, Н. Креативность лидерства / Н. Беляцкий // Экономика. Финансы. Управление. – 2020. – № 2. – С. 46-52.

14. Блауг, Марк. Методология экономической науки, или Как экономисты объясняют. – М.: НП «Журнал Вопросы экономики», 2004. – 611 с.

15. Болдырева Р. Ю., Мосин Ф. А. Анализ существующих подходов к понятию «кадровый потенциал» //Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2011. – №. 1-2. – С. 28-32.

16. Бородин А.Н. Элементарный курс теории вероятностей и математической статистики. – СПб.: Лань. 2016.

17. Булгакова И. Н. Разработка методики формирования команды проекта в системе HR-менеджмента организации / И. Н. Булгакова, Т. В. Александрова, А. М. Елохов // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2022. Том 8. № 1 (29). С. 269-287 DOI: 10.21684/2411-7897-2022-8-1-269-287

18. Булгакова И.Н. Применение методов предиктивной HR-аналитики в организации процесса принятия решений при формировании проектных команд / И.Н.Булгакова, П.С.Гоцев// Матрица научного познания. 2021. № 6 (1). С.57-66.

19. Бухвальд Е.М. Правовые основы государственно-частного партнерства в условиях реализации национальных проектов в Российской

Федерации // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Том 10. – № 3. – С. 503-516. – doi: 10.18334/epp.10.3.100564

20. Вертакова Ю. В., Ланкина М. Ю. Многокритериальная оценка качества интеллектуальных ресурсов организации //Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2014. – №. 4. – С. 103-114.

21. Вертакова, Ю. В. Прогресс и инновации: анализ системной взаимообусловленности / Ю. В. Вертакова, Е. А. Алпеева, И. Ф. Рябцева. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 137 с.

22. Вклад благотворительного сектора и НКО в экономику РФ растет. Фонд Потанина. 2023. https://fondpotanin.ru/press/press-about/vklad-blagotvoritelnogo-sektora-i-nko-v-ekonomiku-rf-rastet-istochnik-https-www-eg-online-ru-news-46/ (дата обращения: 15.12.2025)

23. Водолазова Ж. М. Управление развитием социально ориентированных некоммерческих организаций в условиях становления гражданского общества //Теория и практика общественного развития. – 2021. – №. 7 (161). – С. 44-48.

24. Волкова, Г. Г. Развитие некоммерческого сектора в условиях формирования социально-ориентированной экономики : специальность 08.00.01 «Экономическая теория» : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Волкова Галина Геннадьевна. – Саратов, 2012. – 202 с.

25. Волкова, Г. Г. Роль и функции некоммерческого сектора в национальной экономике / Г. Г. Волкова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2010. – № 5(34). – С. 16-19. – EDN NDBVSD.

26. Воробьева, О. А. Социально-психологические условия развития лидерского потенциала руководителя системы государственного управления / О. А. Воробьева // Личность: ресурсы и потенциал. – 2021. – № 4(12). – С. 156-160.

27. Врублевская, М. В. Актуальные вопросы систематизации принципов управления человеческими ресурсами в высших учебных заведениях / М. В.

Врублевская, О. В. Калинина // Вестник экономики, права и социологии. – 2024. – № 2. – С. 277-282.

28. Врублевская, М. В. Повышение качества управления человеческими ресурсами в вузах России в разрезе изучения эффективности деятельности научно-педагогического состава / М. В. Врублевская // Экономические науки. – 2023. – № 224. – С. 213-225. – DOI 10.14451/1.224.213.

29. Горбатов, С. Обратная связь в бизнесе: честный диалог с клиентами и сотрудниками / Сергей Горбатов, Анджела Лэйн. – пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 344 с

30. Горский А. А. Адаптация корпоративного менеджмента и управления человеческими ресурсами в некоммерческих организациях //Путеводитель предпринимателя. – 2023. – Т. 16. – №. 3. – С. 76-80.

31. Горц, Андре Нематериальное. Знание, стоимость и капитал. /Пер. М. М. Сокольской; научный ред. М. А. Маяцкий. – М.: Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2010. – 208 с.

32. Горячева В. Р. Либеральная модель некоммерческого сектора: опыт США и Великобритании //Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Т. 8. – №. 3А. – С. 405-413.

33. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.11.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025). Статья 50. Коммерческие и некоммерческие организации. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/3a585d0351c74adc4c9878b6019d704cdd9d3699/ (дата обращения: 15.12.2025)

34. Грейсон младший Джексон, О’Делл Карла. Американский менеджмент на пороге XXI века : пер. с англ./авт. Предисл. Б.З.Мильнер. – М.: Экономика, 1991.

35. Дедова В. Е. Особенности управления персоналом при организации проектного управления //Современные научные исследования и инновации. – 2014. – №. 5-2. – С. 28-28.

36. Дементьева, А. Г. Управление человеческими ресурсами : теория и практика / А. Г. Дементьева, М. И. Соколова. – Москва : Закрытое акционерное общество Издательство «Аспект Пресс», 2015. – 352 с.

37. Диксит, А. К. Стратегическое мышление в бизнесе, политике и личной жизни / А. К. Диксит, Б. Д. Нейлбафф ; Авинаш К. Диксит и Барри Дж. Нейлбафф ; [пер. с. англ. И. Н. Морозовой]. – Москва [и др.] : Вильямс, 2007. – 376 с.

38. Диксит, Авинаш. Теория игр. Искусство стратегического мышления в бизнесе и жизни / Авинаш Диксит и Барри Нейлбафф ; пер. с англ. Н. Яцюк. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015.

39. Добрынин А. И., Дятлов С. А., Курпанский С. А. Методология оценки человеческого капитала //Экономика образования. – 1999. – №. 1. – С. 9-25.

40. Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации за 2023 год. https://nko.economy.gov.ru/upload/docs/doklad-o-deyatelnosti-i-razvitii-soczialno-orientirovannyix-nekommercheskix.pdf (дата обращения: 15.12.2025)

41. Дороболюк, Т. Б. Роль институциональной структуры в развитии экономики и предпринимательства / Т. Б. Дороболюк // Омский научный вестник. – 2006. – № 2(35). – С. 189-192. – EDN HUMRXP.

42. Дробот Е.В., Макаров И.Н., Почепаев И.А. Как компании могут использовать человеческие ресурсы для достижения целей устойчивого развития // Лидерство и менеджмент. – 2021. – Том 8. – № 1. – С. 85-108. – doi: 10.18334/lim.8.1.110932.

43. Друкер, П. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества. – М.: «Вильямс», – 2007. – 336 с. – Текст: непосредственный.

44. Егорова И.А., Долгирева А.Э., Коновалова Н.В. Оценка важности развития надпрофессиональных компетенций у различных категорий персонала // Электронный научный журнал «Век качества». 2022. №2. С. 235-251. Режим доступа: http://www.agequal.ru/pdf/2022/222016.pdf (доступ свободный).

45. Жуковская И.Ф., Паньшин И.В. Исследование актуальных тенденций и факторов развития экономики знаний: национальный и региональный аспекты//Проблемы теории и практики управления. – 2021.– №3.– С.29-48.

46. Журавель, И. Б. Имидж профсоюзного лидера в высшем учебном заведении / И. Б. Журавель // Педагогический журнал. – 2021. – Т. 11, № 3-1. – С. 238-248. – DOI 10.34670/AR.2021.82.33.005.

47. Заклекта О., Заклекта-Берестовенко О. Гаррі Беккер дослідник-новатор соціальних аспектів економіки //Вісник Економіки. – 2008. – №. 3. – С. 144-149.

48. Заславская Т. Н. Человеческий потенциал в современном трансформационном процессе //Общественные науки и современность. – 2005. – №. 4. – С. 13-25.

49. Захарова Т. И., Садыкова К. В., Стюрина Д. Е. Проблемы кадровой обеспеченности НКО //Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2023. – Т. 17. – №. 1. – С. 49-55.

50. Зборовский, Г. Е. Управление волонтерством: международный опыт и локальные практики : Монография / Г. Е. Зборовский, М. В. Певная. – 2-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 1 с. – (Актуальные монографии). – ISBN 978-5-534-10984-9. – EDN TUJSBS.

51. Игнатова, Е. В. Управление человеческими ресурсами в вузах Европы / Е. В. Игнатова, Н. К. Машрапов, М. К. Каримбергенова // Вестник Торайгыров университета. Экономическая серия. – 2021. – № 2. – С. 53-62. – DOI 10.48081/VAMR6942.

52. Илюшникова Т. А. и др. Оценка вклада некоммерческого сектора в экономику России: возможности для дальнейшего развития //Экономическое развитие России. – 2023. – Т. 30. – №. 5. – С. 19-36.

53. Илюшникова Т.А. В 2023 году вклад НКО в экономику страны составил 2 триллиона рублей. Министерство экономического развития Российской Федерации. https://www.economy.gov.ru/material/news/tatyana_ilyushnikova_v_2023_godu_vklad

_nko_v_ekonomiku_strany_sostavil_2_trilliona_rubley.html (дата обращения: 15.12.2025)

54. Индикативное планирование. https://all-russia-history.ru/new-economic-policy

55. Ионин Л. Теоретико-методологические основы изучения гражданского общества. URL: http://www.civisbook.ru/files/File/Ionin_L_G.pdf (дата обращения: 15.12.2025)

56. Кабраль Луис М.Б. Организация отраслевых рынков. Вводный курс. Пер. с англ. А.Д. Шведа. – Минск.: Новое знание. 2003.

57. Калинина, О. В. Управление взаимоотношениями со стейкхолдерами в системе риск-менеджмента / О. В. Калинина, Е. А. Макаренко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 9, № 5(146). – С. 110-116.

58. Капелюшников Р. И. Сколько стоит человеческий капитал России? //Москва: Изд. Дом Высшей школы экономики. – 2012.

59. Капелюшников Р.И. Концепция человеческого капитала // Критика современной буржуазной политической экономии. – М.: Наука, 1977

60. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированнаясистема показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2003.

61. Кейнс, Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж. М. Кейнс // М.: Эксмо, 2007. – 960 с. – Текст : непосредственный.

62. Кибанов А. Я. Составляющие организационно-экономического механизма формирования системы управления персоналом организации //Научно-методический электронный журнал» Концепт». – 2013. – №. Т3. – С. 2896-2900.

63. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / А. Я. Кибанов. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2007. – 447 с.

64. Кириенко С. Россия обладает конкурентными преимуществами для развития креативных индустрий // ТАСС, 24 октября 2020 // https://tass.ru/obschestvo/9806831 (дата обращения: 19.02.2022).

65. Кликунов Н.Д. Институциональные изменения как способ адаптации системы высшего образования к современным социально-экономическим условиям. Монография. – Орел: изд-во ОрелГАУ, 2003. . – 245 с. Подраздел 3.2.

66. Коварда В. В., Старых С. А. Анализ мотивации человеческих ресурсов вузов в достижении эффективности их деятельности (на примере Курской области) //Теория и практика общественного развития. – 2017. – №. 12. – С. 82-86.

67. Компетенции человеческого капитала в высокотехнологичных и наукоемких отраслях экономики / М. А. Эскиндаров, Ю. М. Грузина, И. А. Фирсова, М. В. Мельничук // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2020. – Т. 13, № 6. – С. 199-214. – DOI 10.15838/esc.2020.6.72.12.

68. Кондаурова И. А., Жильченкова В. В., Геммерлинг В. А. Развитие человеческих ресурсов в системе управления человеческим капиталом предприятия //Друкеровский вестник. – 2020. – №. 1. – С. 208-215.

69. Корнейчук, Б. В. Информационная экономика: теорет. основы, модели, функционирование, статистика / Б. В. Корнейчук; Б. В. Корнейчук. – М. [и др.] : Питер, 2006. – 394 с.

70. Короткина Е. Д., Пелевина И. М. Проблема командообразования в контексте организационной культуры //Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Современные проблемы организационной психологии». Екатеринбург. – 2007. – С. 53-57.

71. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экс пресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. / Ф. Котлер – СПб.: Питер, 2006. – 464 с– URL: https://biblioteka.bafe.edu.kg/download/marketing(2)/%D0%9A%D0%BE%D1%82%D0%BB%D0%B5%D1%80%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82.pdf – Текст : электронный

72. Коулман Д. Капитал социальный и человеческий //Общественные науки и современность. – 2001. – Т. 3. – С. 122-139.

73. Кошукова И. В., Сычева А. В. Основные экономические идеи и стадии развития капитализма Дж. Коммонса //NovaInfo. Ru. – 2017. – Т. 2. – №. 75. – С. 103-106.

74. Критский М.М. Человеческий капитал. – Л.: Изд-во Ленингр. университет. 1991.

75. Кузьмин С. С. Компания и стейкхолдеры: теоретические подходы к выстраиванию взаимодействий //Российское предпринимательство. – 2011. – №. 8-1. – С. 58-62.

76. Кузьминов Я., Юдкевич М. За пределами рынка: институты управления трансакциями в сложном мире (Нобелевская премия по экономике 2009 года-Оливер Уильямсон и Элинор Остром) //Вопросы экономики. – 2010. – №. 1. – С. 82-98.

77. Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В.Куприянчук, Ю.В.Щербакова. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2018 – с. 65

78. Курское отделение Союза женщин России. https://wuorkursk.ru (дата обращения: 15.12.2025)

79. Кучеров Д. Г. Стратегическое управление человеческими ресурсами: зарождение и становление концепции //Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2014. – №. 1. – С. 98-116.

80. Лаптева, Е. В. К вопросу о лидерстве и оценке лидерских качеств / Е. В. Лаптева, А. А. Попов // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 1. – С. 23-36. – DOI 10.18334/lim.9.1.114291.

81. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений /О.И.Ларичев. – М.: Логос, 2003. – 392 с

82. Ленская Е.А. Сазонов К.Б.// "Современные Тенденции и Реформы Довузовского Образования в Странах-Лидерах Мировых Рейтингов Школ

(Modern Trends and Reforms of Pre-University Education in the Countries-Leaders of World School Ratings)." Available at SSRN 3203282 (2018).

83. Ломазов В. А. Решение задачи экономичного многокритериального выбора на основе метода анализа иерархий/ В.А, Ломазов, Я.Е.Прокушев // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия «История. Политология. Экономика. Информатика». 2010. Т. 7. № 14. С. 128-131.

84. Луков В.А. Социальное проектирование. М.: ООО «Флинта», 2003, – 240 с., ISBN: 5-89349-519-5

85. Лунькин А. Н. Стратегические альянсы как разновидность «мягких» интегрированных корпораций (концептуальные подходы к анализу и рекомендации по оргпроектированию) //Российский экономический журнал. – 2020. – №. 1. – С. 74-107.

86. Лыгина Н. И., Пьянова Н. В., Потапова Е. В. Эффективные технологии управления персоналом //Вестник ОрелГИЭТ. – 2018. – №. 2. – С. 58-62.

87. Макаренко Б. И. Гражданское общество как ресурс развития России //Сравнительная политика. – 2013. – №. 3 (13). – С. 74-97.

88. Мararица Л.В. Нетворкинг: определение феномена и методы измерения // Петербургский психологический журнал, N9, 2014 – С. 2 .

89. Масалова Ю.А. Формирование требуемого качества человеческих ресурсов в условиях цифровизации экономики // Экономика труда. – 2020. – Том 7. – № 12. – С. 1149-1164. – doi: 10.18334/et.7.12.111439.

90. Медведева Н. В., Фролова Е. В., Рябова Т. М. Некоммерческие организации в России: барьеры и условия развития //Социодинамика. – 2018. – №. 4. – С. 12-20.

91. Медведева Н. М., Медведев Е. А. Трудовые и человеческие ресурсы как фактор формирования кадрового потенциала //Власть и управление на Востоке России. – 2020. – №. 3 (92). – С. 135-142.

92. Мерсиянова И. В. и др. Факторы развития гражданского общества и механизмы его взаимодействия с государством //ЛИ Якобсон (ред.). Москва: Вершина. – 2008.

93. Милаева Т. В. Особенности подходов к управлению человеческими ресурсами в России и странах Латинской Америки: сравнительный обзор //Известия Коми научного центра УРО РАН. – 2023. – №. 3 (61). – С. 44-51.

94. Минэкономразвития подвело итоги развития сектора СО НКО за четыре года. https://asi.org.ru/news/2024/12/09/minekonomrazvitiya-rf-podvelo-itogi-razvitiya-sektora-so-nko-za-chetyre-goda/ (дата обращения: 15.12.2025)

95. Минюст прогнозирует рост новых НКО в России. Российская газета, 2023. https://rg.ru/2023/11/23/miniust-prognoziruet-rost-novyh-nko-v-rossii.html (дата обращения: 15.12.2025)

96. Михитаева А. Д. Конституционно-правовые основы становления и развития гражданского общества в России: конституционно-правовое исследование //Закон и право. – 2024. – №. 2. – С. 73-76.

97. Молодежный интеллект-клуб// https://vk.com/mik46

98. Мониторинг//Гражданская защита: Энциклопедия в 4-х томах. Т. II (К – О) – М.: ФГБУ ВНИИ ГОЧС (ФЦ), 2015

99. Москвин В. А. « Думающее» обучение-вектор развития образования //Инвестиции в России. – 2009. – №. 2. – С. 3-10.

100. Москвина О. С., Маковеев В. Н. Статистический анализ пространственной неравномерности инновационного развития российских регионов //Проблемы развития территории. – 2019. – №. 5 (103). – С. 124-137.

101. Национальные проекты России. Официальный информационный портал // https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/

102. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций: пер с англ./под ред. О.Б.Максимовой. Днепропетровск: Баланс БизнесБукс, 2005. С34.

103. Новиков А.М. Профессиональное образование в России: (Перспективы развития) / А. М. Новиков; Рос. акад. образования, Исслед. центр проблем непрерыв. проф. образования. М. : ИЦПНПО, 1997. 254 с. стр. 35.

104. Общественные объединения и некоммерческие организации: деятельность и поддержка: монография / под ред. Т.Э. Петровой. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 118 с.

105. Окороков А. В. «Сингапурское чудо» как результат экономических, социальных преобразований и эффективной информационной работы среди населения// Международная научно-практическая конференция. Курск. Изд-во Курского института менеджмента, экономики и бизнеса. 2015 г.

106. Окороков А. В. К вопросу о трансформации системы высшего образования //Экономические науки. – 2020. – №. 193. – С. 144-150.

107. Окороков А. В. Роль национальных проектов в процессах управления человеческими ресурсами //Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – №. 10. – С. 3681-3692.

108. Окороков А.В. вопросу о трансформации системы высшего образования/Экономические науки, 2020, № 12 (193). С.144-150

109. Окороков А.В. Наставничество как составляющая миссии научно-образовательного общественного союза «Курская парадигма» // Материалы XXI научно-практической международной конференции «Наставничество. Имплементация в научных, образовательных, предпринимательских, молодежных сферах». Сборник материалов конференции. – Курск: Изд-во МЭБИК, 2022. – с. 41-43

110. Окороков А.В. Роль национальных проектов в процессах управления человеческими ресурсами.// Креативная экономика. Том 15. №10. Октябрь 2021. ISNN 1994-6929. – С.3681-3693

111. Окорокова Г.П., Кликунов Н.Д., Оптимальное соотношение штатных преподавателей, штатных совместителей и лиц, работающих на условиях почасовой оплаты, как фактор повышения эффективности функционирования высшего учебного заведения. // Сектор негосударственного высшего

профессионального образования: теория и анализ современных тенденций (Научные записки МЭБИК за 2002 год) // Ред. Кликунов Н.Д. Курск, Изд-во МЭБИК, 2003. – С. 64-70

112. Организация добровольческой (волонтерской) деятельности и взаимодействие с социально ориентированными НКО: учебник / Ю. С. Белановский, В. Б. Беневоленский, Н. И. Горлова [и др.]. – Москва : Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2022. – 456 с. – DOI 10.17323/978-5-7598-2634-7.

113. Осмонбаева, К. М. Субъекты управления кадровыми ресурсами вузов гуманитарной направленности в Кыргызской Республике / К. М. Осмонбаева // Известия ВУЗов Кыргызстана. – 2020. – № 6. – С. 188-191.

114. Отамуродов, Г. Р. Научно-теоретические основы развития компетентности руководящих кадров высших образовательных учреждений / Г. Р. Отамуродов, Р. К. Полвонов // Бюллетень науки и практики. – 2020. – Т. 6, № 12. – С. 396-400. – DOI 10.33619/2414-2948/61/45.

115. Павлов А.А. Принятие решений на основе метода анализа иерархий /А.А. Павлов, Е.И.Лищук. // Вестник НТУ «ХПИ». Системный анализ, управление и информационные технологии. 2007. № 41. С. 69–76.

116. Пархомчук М. А., Курасова И. И., Мухина Л. В. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами в социально-экономических системах региона //Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2015. – №. 4. – С. 25-28.

117. Петросян, Д. С. Институциональная экономика: управление формированием и развитием социально-экономических институтов : учеб. пособие / Д.С. Петросян. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 279 с.

118. Пеша А.В. Анализ существующих подходов к вопросу формирования надпрофессиональных компетенций выпускников высших учебных заведений //Достойный труд – основа стабильного общества: материалы XI Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 30 октября 2019. Екатеринбург: Изд-во ООО «Типография для Вас», 2019. С.196-201.

119. Пирожкова, С. В. Научное лидерство и позиция молодого ученого в социальной иерархии исследовательских коллективов / С. В. Пирожкова // Цифровой ученый: лаборатория философа. – 2021. – Т. 4, № 3. – С. 66-81. – DOI 10.32326/2618-9267-2021-4-3-66-81.

120. Поппер, К. Открытое общество и его враги. В 2 тт. / Пер. с англ. под общ. ред. В. Н. Садовского. – М.: Культурная инициатива; Феникс, 1992., – Т.2. – С.300. Текст: непосредственный

121. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. – М.: «Альпина Паблишер«, 2008 (2-е изд. – 2008). – 720 с. – Текст: непосредственный.

122. Постановление Правительства РФ от 30.07.2021 N 1290 (ред. от 03.10.2025) «О реестре социально ориентированных некоммерческих организаций» (вместе с «Положением о порядке ведения реестра социально ориентированных некоммерческих организаций»)

123. Программа «Лидеры России. Конкурс управленцев» // https://xn--d1achcanypala0j.xn--p1ai/

124. Производительные силы человека: структура и формы проявления / А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, В. А. Коннов, С. А. Курганский. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 1993. – 164 с.

125. Пружинин А. Н., Поджидаева А. Ю. Модели легитимации развития человеческих ресурсов некоммерческих организаций //Социология. – 2022. – №. 1. – С. 144-153.

126. Пунченок, А. А. Научно-методические концепции управления чесловеческими ресурсами / А. А. Пунченок // Вестник молодых ученых Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. – 2023. – № 3. – С. 345-349.

127. Пятилетние планы. Большая российская энциклопедия : [в 35 т.] / гл. ред. Ю. С. Осипов ; 2004–2017, т. 28// Статья Пятилетние планы. – ISBN 978-5-85270-365-1.

128. Рич Д. Миссия НКО и ее вклад в стратегию развития организации. Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». 2019. https://grans.hse.ru/11_09_2019 (дата обращения: 15.12.2025)

129. Романова М. М. Особенности управления персоналом при проектной организации деятельности //Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2011. – №. 2. – С. 30-34.

130. Романова, Л. Л. Формирование лидерских качеств у студентов вуза / Л. Л. Романова // Вестник Амурского государственного университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2023. – № 102. – С. 70-73. – DOI 10.22250/20730284_2023_102_70.

131. Романова, Н. П. Лидерство как модель управления человеческими ресурсами / Н. П. Романова, И. В. Романова, Е. В. Романова // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2020. – Т. 26, № 2. – С. 106-113. – DOI 10.21209/2227-9245-2020-26-2-106-113.

132. Российское общество Знание. // Официальный сайт Российского общества знание // https://www.znanierussia.ru/

133. Россия в цифрах. 2021: Краткий статистический сборник//Росстат– М., 2022 – 549 с.

134. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. М.: Радио и связь, 1993. 315 с.

135. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем / Пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе. М.: Радио и связь, 1991. 223 с.

136. Секретова Л. В. Общественные объединения современных ученых как интеллектуально-креативный ресурс повышения качества культурной среды //Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2020. – №. 1 (93). – С. 127-137.

137. Сен, А. Развитие как свобода / А. Сен ; Амартия Сен; [пер. с англ. под ред. и с послесл. Р. М. Нуреева]. – [М.] : Новое изд-во, 2004.

138. Серякова, С. Б. Дополнительное профессиональное образование в России и странах Западной Европы: сопоставительный анализ / С. Б. Серякова, В. В. Кравченко ; Московский педагогический государственный университет; Под науч. ред С. Б. Серяковой. – Москва : Московский педагогический государственный университет, 2014. – 180 с. – ISBN 978-5-4263-0161-0. – EDN YUHDSP.

139. Сколько в России вузов в 2019 году // https://yakapitalist.ru/finansy/skolko-v-rossii-vuzov-v-2019-g

140. Согачева О. В. Методологический подход к управлению персоналом предприятия: выявление ценностных ориентаций и мотивационных установок коллектива в системе менеджмента организации //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – №. 4. – С. 211-215.

141. Солодухина О. И. Механизм управления процессами формирования и использования человеческого капитала //Общество: политика, экономика, право. – 2016. – №. 5. – С. 103-105.

142. Союз женщин России. // Официальный сайт // https://www.wuor.ru/

143. Стародумова Ю. Доля НКО в ВВП нашей страны остается на уровне 1%. 2019. https://www.newsko.ru/articles/nk-5215704.html (дата обращения: 15.12.2025)

144. Старых С. А. Анализ мотивации человеческих ресурсов в достижении эффективной деятельности организации //Фундаментальные исследования. – 2018. – №. 10. – С. 97-101.

145. Счетная палата указала недостатки и риски нацпроектов. Почему аудиторы не ждут прорыва в экономике, образовании и экологии// https://www.rbc.ru/economics/13/01/2020/5e184e2a9a79470bf49655c3 (дата обращения 27.07.2021)

146. Табах А. (при участии Подругиной А.) Национальные проекты: ожидания, результаты, перспективы// https://www.raexpert.ru/researches/national_project_2020/

147. Талеб Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. – Азбука-Аттикус, 2023.

148. Тарханова Е. Г. Эффективность деятельности некоммерческих организаций: особенности и концепции оценки //Известия Байкальского государственного университета. – 2012. – №. 2. – С. 108-110.

149. Тебекин А. В. Школа менеджмента человеческих ресурсов как базовая основа для развития стратегий современного бизнеса //Стратегии бизнеса. – 2018. – №. 9 (53). – С. 3-7.

150. Тебекин, А. В. Анализ лидерских качеств руководителя как источника обеспечения эффективного управления организацией (часть 2) / А. В. Тебекин, П. А. Тебекин, А. А. Егорова // Журнал экономических исследований. – 2021. – Т. 7, № 6. – С. 32-42.

151. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Курской области. Официальный сайт // https://kurskstat.gks.ru/

152. Терская Г.А. Барьеры инноваций в России.// Современные исследования экономических проблем: российский и зарубежный опыт. Сборник научных трудов.// ООО «ИНТЕЛ+». Москва, 2016. – С.52-57.

153. Тихомирова Е. В. Человеческие ресурсы, основные понятия //Бизнес. Образование. Право. – 2010. – №. 1. – С. 72-76.

154. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 года «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» http://www.kremlin.ru/acts/bank/35261.

155. Указ Президента РФ от 02.07.2021 N 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации». https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/ (дата обращения: 15.12.2025)

156. Указ Президента РФ от 16.01.2025 N 26 «О развитии инфраструктуры поддержки некоммерческих организаций». http://www.kremlin.ru/acts/bank/51591 (дата обращения: 15.12.2025)

157. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Н.В. Соловова [и др.]. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2019. – 138 с.

158. Урасова, А. А. Мониторинг сетевого взаимодействия между некоммерческими организациями в форме территориального общественного самоуправления и субъектами муниципального управления / А. А. Урасова, М. А. Мухин, Д. В. Некрасова // Ars Administrandi (Искусство управления). – 2025. – Т. 17, № 3. – С. 586-610.

159. Урасова, А. А. Распределение ресурсов Фонда президентских грантов и экономическое развитие регионов России / А. А. Урасова, Д. В. Некрасова, И. В. Царенко // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2026. – № 2. – С. 235-246.

160. Фақеров, Ҳ. Н. Менеҷменти сарварӣ дар низоми муассисаҳои таҳсилоти умумӣ / Ҳ. Н. Фақеров // Паеми Донишгоҳи давлатии тиҷорати Тоҷикистон. – 2023. – No. 4-2(50).

161. Фаткуллина Г. Р. Хоторнский эксперимент //Экономика и социум. – 2015. – №. 1-4 (14). – С. 982-985.

162. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172 – ФЗ [электронный ресурс]. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/

163. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 28.11.2025) «О некоммерческих организациях» (с изм. и доп., вступ. в силу с 14.12.2025). https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 15.12.2025)

164. Федеральный закон от 19.05.1995 N 82-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «Об общественных объединениях». https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6693/ (дата обращения: 15.12.2025)

165. Федеральный закон от 29.12.2020 N 477-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации».

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372635/ (дата обращения: 15.12.2025)

166. Федеральный закон от 30.12.2006 N 275-ФЗ (ред. от 25.10.2024) «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций». https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64939/ (дата обращения: 15.12.2025)

167. ФЗ «Об образовании» http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ Статья 20

168. Филенкова Е. К. Модификация системы управления в современном мире //Проблемы теории и практики управления. – 2020. – №. 1. – С. 64-71.

169. Фонд-оператор президентских грантов по развитию гражданского общества. Официальный сайт // https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/

170. Форум АСИ «Сильные идеи для нового времени» // http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/69039

171. Фролов И. Т. Человеческий потенциал: опыт комплексного подхода //М.: Эдиториал УРСС. – 1999. – С. 10.

172. Фролова Т. А. Экономика предприятия //Конспект лекций./Фролова Т. А–Таганрог, ТРТУ.–2005.–112 с. – 2012.

173. Хайкин М. М. Эволюция теории человеческого капитала //Экономические науки. – 2010. – Т. 62. – №. 1. – С. 51-54.

174. Хеллевик О. Социологический метод/ Пер. с норв. М.: изд-во «Весь мир», 2017. – 192с.

175. Холостова, Е. И. Социально ориентированные некоммерческие организации : учебное пособие / Е. И. Холостова. – Москва : Дашков и К, 2017. – с.94

176. Цыренова, А. А. Развитие человеческого капитала в условиях трансформации институциональной среды (специальность 08.00.01 «Экономическая теория»): диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Цыренова Анжелика Анциферовна. – Улан-Удэ, 2004. – 154 с.

177. Человеческий капитал и проблемы формирования инновационной экономики : монография / Л. Г. Симкина, М. М. Критский, Т. Л. Судова [и др.]. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2007. – 227 с.

178. Человеческий потенциал России: интеллектуальное, социальное, культурное измерения / Б. Г. Юдин, М. Н. Руткевич, В. К. Левашов [и др.]. – Москва : Институт человека РАН, 2002. – 265 с.

179. Шабунова А. А., Косыгина К. Е. Проблемы государственного управления развитием некоммерческого сектора на региональном уровне //Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2019. – Т. 12. – №. 4. – С. 86-103.

180. Швыдкой М. Большинство занятых «в третьем секторе» не работают в штате. 2020. https://rg.ru/2020/04/14/shvydkoj-bolshinstvo-zaniatyh-v-tretem-sektore-ne-rabotaiut-v-shtate.html (дата обращения: 15.12.2025)

181. Шелкоплясова Г. С., Газимагомедова А. О., Чичова О. А. Исследование системы профессионального развития кадров некоммерческих организаций Ставропольского края //Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2023. – №. 5. – С. 151–159.

182. Шестак Е. А. Человеческие ресурсы некоммерческих организаций //Южно-российский журнал социальных наук. – 2004. – №. 2. – С. 104-111.

183. Юсупов А. А. Эффективное использование человеческих ресурсов на субъектах малого предпринимательства //Экономика и социум. – 2023. – №. 4-1 (107). – С. 1066-1069.

184. Agustina H. Definition of Human ResourceManagement //Accessed through: http://hildaagustina. blogspot. co. id/2012/01/pengertian--source-daya. html management on October. – 2012. – Т. 1. – С. 2016.

185. Akerlof, G. The Market for Lemons': Quality Uncertainty and the market Mechanism // Quarterly Journal of Economics (August 1970), 488-500, p. 497-499

186. Balanced Scorecard Online Tool // https://www.ezzyscorecard.com/

187. Bendix R., Fisher L. H. The Perspectives of Elton Mayo //The Review of Economics and Statistics. – 1949. – Т. 31. – №. 4. – С. 312-319.

188. Brogli, M. Using the Balanced Scorecard in the IT of a Financial Services Company, Proceedings oft the Symposium on IT Balanced Scorecard, Antwerp, Belgium, February, 1999

189. Cherkashyn, A. The phenomenon of leadership in higher education institutions: a theoretical analysis of scientific research / A. Cherkashyn // Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. – 2021. – No. 4. – P. 76-85. – DOI 10.20998/2078-7782.2021.4.08.

190. Combes Pierre Philippe, Mayer Thierry, Thisse Jacques-Francois Economic Geography. Reintergration of regions and Nations // Princeton University Press. 2008.– Chapter 5. Gravity and trade cost

191. de Siqueira J. H., Mtewa A. G., Fabriz D. C. United Nations Development Programme (UNDP) //International Conflict and Security Law: A Research Handbook. – The Hague : TMC Asser Press, 2022. – С. 761-777.

192. Follett M. P. The essentials of leadership //Freedom and coordination, Lectures in business administration by Mary Parker Follett. – 1949. – С. 47-60.

193. Haidekker Mark A. Linear Feedback Controls: The Essentials// Elsevier, 2020, 398 P. ISBN 012818812X

194. Kaufman B. E. Human resources and industrial relations: Commonalities and differences //Human Resource Management Review. – 2001. – Т. 11. – №. 4. – С. 339-374.

195. Maslow A. H. Preface to motivation theory //Biopsychosocial Science and Medicine. – 1943. – Т. 5. – №. 1. – С. 85-92.

196. McGregor D. Theory X and theory Y //Organization theory. – 1960. – Т. 358. – №. 374. – С. 5.

197. Murray, Nick. "Planning for the Five Great Goals of Life." Chapter 8 in The Excellent Investment Advisor. Mattituck, NY: The Nick Murray Company, Inc., 1996. ISBN: 9780965516105.

198. Okolie, U. C. Leadership and Effective Human Resource Management in Organization / U. C. Okolie, O. G. Omole, A. Yakubu // RUDN Journal of Public Administration. – 2021. – Vol. 8, No. 3. – P. 277-296. – DOI 10.22363/2312-8313-2021-8-3-277-296.

199. Online Balanced Scorecard Templates// https://online.visual-paradigm.com/diagrams/features/balanced-scorecard-template/

200. Rosemann Michael, Wiese Jens. Measuring the Performance of ERP Software – a Balanced Scorecard Approach // http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.4.9176&rep=rep1&type=pdf

201. Sherif, V. Тұлғаның көшбасшылық сапаларын қалыптастырудың кейбір мәселелерін зерттеудің нәтижелері / V. Sherif, А. Қ. Нұрғалиева, Ақ. Қ. Нұрғалиева // Қазақстанның педагогикалық хабаршысы. – 2022. – No. 2. – P. 4-18. – DOI 10.52301/1991-0614-2022-2-4-18.

202. Was konnen Hochschulen von den Erfahrungen mit der BSC in der Privatwirtschaft lernen?Horvath&Partners GmbH, 2005. URL: http://www.wiso.fh-osnabrueck.de/uploads/media/Vortrag_Botti.BSC-Tagung.08.03.05.pdf].

203. World Bank. 2021. The Changing Wealth of Nations 2021 : Managing Assets for the Future. Washington, DC: World Bank. © World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/36400 P.36

204. Youthpass Guide [Electronic resource // European Commission. – Electronic data. 2017. URL: https://www.youthpass.eu/downloads/13-62-64/Youthpass%20Guide%2018-10-2011.pdf (access date: 06.01.2020).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Цели, исполнители, сходства и отличия концепции «управление человеческими ресурсами» применительно к коммерческим и некоммерческим организациям

Коммерческие организации[224]	Некоммерческие организации[225]
Цель	
Эффективное использование активов для извлечения прибыли, направленность на выполнение социальной ответственности бизнеса в рамках идей устойчивого развития	Эффективное достижение миссии, направленность на самоконтроль и самоорганизацию, общественную инициативу, развитие самозанятости и взаимной поддержки, распределение ответственности, не ставящее целью извлечение прибыли
Главные исполнители	
В коммерческих организация всю работу выполняют штатные нанятые сотрудники, исполнители по договорам гражданско-правового характера	В некоммерческих организациях также задействованы исполнители, но к ним еще добавляются добровольцы (волонтеры). Человеческие ресурсы приобретают новые творческие, культурные, патриотические, волонтерские начала. Такой подход возможен только в модели менеджмента с активным участием членов организации в ее деятельности, развитой трудовой этикой и достаточно высокими самоограничениями, определенными нормативно-правовыми документами некоммерческой организации
Роль человеческих ресурсов	
Конкуренция за человеческие ресурсы ведется через отбор и рекрутинг персонала, служебную аттестацию, мотивация и поддержание человеческих ресурсов, систематический контроль	Определяющая роль человеческих ресурсов в НКО определяется поведенческой приверженностью достижения согласованных целей, сильной идентификацией с организацией
Тип управления	

[224] Хозяйственные товарищества и общества, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйственные партнерства, государственные и муниципальные унитарные предприятия

[225] Общественные организации, общественные движения, ассоциации (союзы), автономные некоммерческие организации

Коммерческие организации[224]	Некоммерческие организации[225]
Характерен более жесткий тип управления человеческими ресурсами: основное внимание уделяется количественным, расчетным, рациональным аспектам деятельности	Характерна более «мягкая модель» управления с упором на коммуникацию, мотивацию и лидерство с высоким уровнем приверженности и доверия
Управление человеческими ресурсами	
Управление человеческими ресурсами рассматривается как управленческая функция, как маркетинг, финансы и производство. Приобретение компетентных сотрудников, развитие их навыков, мотивация к высоким уровням производительности труда в быстро меняющейся внешней среде и контроль за выполнением	Изменения на рынке труда, развитие информационно–коммуникационных технологий, цифровизация общества дают новые возможности для привлечения человеческих ресурсов в некоммерческую сферу. Это фриланс и удаленная работа, проектная работа, гибкие формы занятости, краудсорсинг и аутсорсинг
Продолжительность работы в организации	
Ориентация работников на работу в организации в долгосрочной перспективе и карьерный рост	Ориентация работников на работу в организации в краткосрочной перспективе
Покупатели и поставщики человеческих ресурсов	
Покупатель человеческих ресурсов: Коммерческий и государственный секторы экономики «черпают» человеческие ресурсы, получившие «огранку» именно в некоммерческом секторе	Поставщик человеческих ресурсов: Некоммерческий сектор экономики является поставщиком человеческих ресурсов высокого уровня качества и профессиональной пригодности для коммерческого и государственного секторов экономики
Сходство	
Коммерческие организации организуют экономически эффективную деятельность предприятия. Некоммерческие организации также по темпам роста занятости в секторе опережают многие коммерческие структуры. Идет сближение позиций по многим экономическим и социальным вопросам организаций гражданского общества и коммерческих структур. Коммерческие структуры также, как и	НКО имеют право осуществлять коммерческую деятельность привлекая к работе высококвалифицированные кадры, организуя командную работу. Они платят налог на доходы. Они нанимают сотрудников, платят им зарплату и с заработной платы делают отчисления в фонды. НКО создают рабочие места, ведут учет стоимости оказываемых ими услуг. ВВП страны включает в себя

Коммерческие организации[224]	Некоммерческие организации[225]
НКО, могут рассчитывать на патернализм со стороны государства, получение субсидий, других мер поддержки, предусмотренных Национальными проектами Вопросы развития менеджмента, управления человеческими ресурсами становятся в обоих секторах ближе по содержанию, требуют специальных знаний. Коммерческие организации все чаще начинают выступать фондами, готовыми платить деньги за решение социальных проблем в регионах присутствия. Так в 2010 году только 17% опрошенных представителей НКО заявили, что одним из источников средств являются поступления от российских коммерческих компаний, а в 2017-м – уже 27% опрошенных	стоимость услуг, оказываемых сектором НКО. Конкуренция в НКО по осведомленности и квалификации для привлечения средств, умения подготовить документы на получение грантов. Это достаточно сложно и трудозатратно. Деятельность НКО требует больших и специфических знаний, в сфере экономики, менеджмента, маркетинга. Работа НКО имеет непростую специфику с экономической точки зрения, основанную на реализации проектов. Специфика заключается в нерегулярности получения дохода, долгом ожидании, длительных периодах затишья

Источник: составлено автором по материалам[226]

[226] Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025, с изм. от 25.11.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025). Статья 50. Коммерческие и некоммерческие организации. https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/3a585d0351c74adc4c9878b6019d704cdd9d3699/ (дата обращения: 15.12.2025)
Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Н.В. Соловова [и др.]. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2019. – 138 с.
Горский А. А. Адаптация корпоративного менеджмента и управления человеческими ресурсами в некоммерческих организациях //Путеводитель предпринимателя. – 2023. – Т. 16. – №. 3. – С. 76-80.
Захарова Т. И., Садыкова К. В., Стюрина Д. Е. Проблемы кадровой обеспеченности НКО //Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2023. – Т. 17. – №. 1. – С. 49-55.
Пружинин А. Н., Поджидаева А. Ю. Модели легитимации развития человеческих ресурсов некоммерческих организаций //Социология. – 2022. – №. 1. – С. 144-153.
Стародумова Ю. Доля НКО в ВВП нашей страны остается на уровне 1%. 2019. https://www.newsko.ru/articles/nk-5215704.html (дата обращения: 15.12.2025)

Приложение 2

Социально-экономическое развитие Курской области в настоящее время осуществляется в сложнейших условиях режима чрезвычайной ситуации и КТО, боевых столкновений на территории региона, эвакуации граждан ряда приграничных районов. Данная ситуация ставит новые задачи перед общественными структурами: укрепление институтов гражданского общества в реалиях СВО, повышение общественной активности населения для поддержки переселенцев и воинов, охраняющих рубежи страны, формирование нестандартных практик взаимодействия общества и власти.

Начиная с августа 2024 года в регионе фиксируется повышение роли некоммерческих организаций в решении социальных проблем. При этом сам спектр проблем, решением которых занимаются НКО, существенно расширяется. Это, прежде всего, различные виды помощи вынужденным переселенцам из приграничных районов, помощь ветеранам боевых действий, помощь в решении проблем людей с ограниченными возможностями здоровья, экологические проблемы, помощь бездомным, организация деятельности многочисленных волонтеров, сбор пожертвований, что позволяет оказывать влияние на осуществление позитивных социальных изменений. В Курской области повсеместно осуществляется благотворительная деятельность, реализуемая в институционализированной форме и в форме частной инициативы.

Отмечается дальнейшее усиление активности некоммерческих организаций. В регионе стало больше социальных проектов, победителей на получение грантов регионального и федерального уровней, повышение результативности осуществляемых проектов. В соответствии с целями национального развития страны, общественные организации Курской области концентрируют усилия своей деятельности в содействии семьям и демографическому росту, достижению экологического благополучия, упрочению кадрового потенциала и развитию человеческих ресурсов, созданию благоприятных условий для воспитания патриотичной и социально ответственной личности, устойчивому развитию экономики.

Важным приоритетом социальной политики региона и НКО является поддержка участников и ветеранов СВО и членов их семей, помощь гражданам, вынужденно покинувшим территорию постоянного проживания в связи с обстрелами со стороны вооруженных формирований Украины в период проведения СВО. Социальная адаптация, оказание материальной, психологической, медицинской и юридической помощи – все это сегодня стало частью новой социальной реальности. Гражданское общество региона мобилизовано на решение сложнейших вопросов.

Согласно данным Управления Министерства Юстиции Российской Федерации по Курской области, на 01.10.2024 года зарегистрированы 1807 некоммерческой организаций, в том числе (рисунок 1): 776 общественных объединений, из них: 229 профсоюзных организаций; 641 – иных НКО, 22 –

региональных отделений политических партий; 13 – НКО, сформированных по национальному признаку, 350 религиозных организации[227].

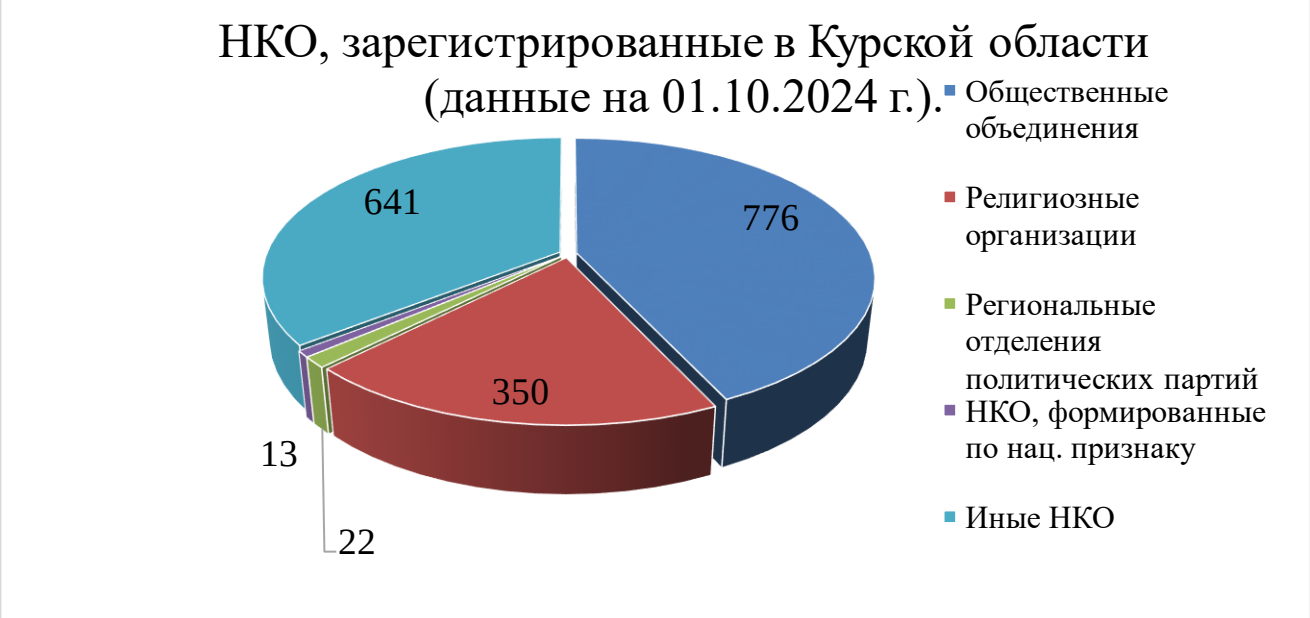


Рисунок 1. НКО Курской области
Источник: составлено автором

В 2024-25 годах прослеживается тенденция увеличения общего количества зарегистрированных НКО в области культуры, спорта, помощи нуждающимся.

[227] http://new.op46.ru/wpcontent/uploads/2025/01/%D0%94%D0%9E%D0%9A%D0%9B%D0%90%D0%94-%D0%9E%D0%9F-%D0%9A%D0%A3%D0%A0%D0%A1%D0%9A%D0%9E%D0%99-%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%90%D0%A1%D0%A2%D0%98-2024.pdf

Приложение 3

Положение о научно-образовательном общественном союзе «Курская парадигма»
1. Общие положения

1.1. Научно-образовательный общественный союз «…», сокращенное наименование НООС «…» (далее – Союз) – объединение образовательных организаций высшего образования, профессиональных образовательных организаций, научных, общественных организаций с организациями, действующими в реальном секторе экономики, в том числе при поддержке субъекта Российской Федерации, создаваемое в целях создания и получения конкурентноспособных проектов и их коммерциализации, подготовки высококвалифицированных кадров по приоритетным направлениям развития Курской области в соответствии с национальными проектами.
1.2. В состав Союза входят:
1.2.1. Частное образовательное учреждение высшего образования «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»;
1.2.2. Частное профессиональное образовательное учреждение «Курский техникум экономики и управления»;
1.2.3. Образовательная организация – частное учреждение дополнительного профессионального образования «Дом знаний»;
1.2.4. Курское региональное отделение Общероссийской общественно-государственной организации «Союз женщин России»;
1.2.5. Курское региональное отделение Общероссийской общественно-государственной просветительской организации «Российское общество «Знание»;
1.2.6. Курская региональная общественная организация «Центр развития молодежи»;
1.2.7. Курская региональная общественная организация «Ресурсный просветительский центр»;
1.2.8. Курская региональная общественная организация «Знание»;
1.2.9. Региональное отделение Ассоциации Молодых предпринимателей России по Курской области;
1.2.10. Союз «Курская торгово-промышленная палата»;
1.2.11. Ассоциация «Совет муниципальных образований Курской области»;
1.2.12. Курская региональная общественная организация «Молодежный интеллект-клуб».
1.3. Участники Союза действуют на основании своих Уставов, настоящего Положения, договоров, заключаемых как между отдельными участниками Союза, так и между всеми участниками Союза, либо отдельными ее участниками и третьими лицами, привлеченными для реализации проектов, программ, мероприятий, осуществляемых в рамках совместной деятельности, вытекающей из настоящего Положения.
1.4. Настоящее Положение не налагает на участников Союза каких-либо имущественных и финансовых обязательств, а также не устанавливает каких-либо

ограничений их самостоятельности и автономности при осуществлении ими своей уставной деятельности.
1.5. Каждый участник Союза вправе знакомиться со всей информацией и документацией, связанной с осуществлением совместной деятельности, ведением общих дел участников в соответствии с действующим законодательством.
1.6. Союз является открытым для вступления научных, образовательных, общественных и других организаций в порядке, определенном настоящим Положением.
1.7. Настоящее Положение определяет общие условия, направления сотрудничества участников и другие правоустанавливающие и регулирующие условия деятельности Союза.
1.8. Союз в своей деятельности руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, в том числе Указом Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».

2. Цели и задачи Союза

2.1. Целью создания и работы Союза является наиболее эффективное, рациональное, оптимальное использование потенциала научно-педагогических работников, специалистов, сотрудников в подготовке высококвалифицированных, грамотных, востребованных в реальном секторе экономики специалистов, реализация современных научных и не только проектов, интересных для участников Союза с дальнейшей их коммерциализацией (по усмотрению участников), обеспечение вклада в совершенствование развития Курской области в соответствии с национальными проектами.
2.2. Задачами Союза являются:
2.2.1. Осуществление перспективных научных и иных исследований, как основы для создания инноваций, освоения новых знаний;
2.2.2. Аналитика, исследование, разработка теоретических, научно-практических основ формирования и развития профессионального образования;
2.2.3. Усиление влияния науки на решение образовательных, культурных, воспитательных задач, сохранение и укрепление базисного, определяющего характера науки для развития образования;
2.2.4. Эффективное использование научного потенциала научно-педагогических работников и обучающихся для решения научных проблем;
2.2.5. Привлечение обучающихся в реализации проектов;
2.2.6. Развитие прогрессивных и перспективных форм научного и иного сотрудничества с государственными структурами, организациями различных форм собственности с целью интегрированного решения современных и перспективных задач Сторон;
2.2.7. Расширение научно-инновационного и иного сотрудничества с образовательными организациями с целью совместной реализации образовательной, научно-инновационной, внедренческой и других видов

деятельности;
2.2.8. Подготовка заявок, проектов, программ на участие в конкурсах, грантах и дальнейшая их реализация.
2.3. Функции Союза:
2.3.1. Участвует в выполнении грантов, конкурсов различного уровня;
2.3.2. Участвует в реализации научно-технических и иных программ различного уровня (федерального, регионального, городского) в том числе инновационных;
2.3.3. Участвует в конкурсах различных фондов поддержки науки, образования, предпринимательства, в том числе правительственных и общественных;
2.3.4. Организует конкурсы научно-исследовательских и иных работ и научных изданий обучающихся;
2.3.5. Участвует, организует, проводит научные конференции, семинары, круглые столы и т.п.

3. Права и обязанности участников Союза
3.1. Участник не несет юридической, имущественной и иной ответственности за результаты деятельности Союза.
3.2. Союз не отвечает по обязательствам Участника.
3.3. Участники Союза имеют право:
3.3.1. Избирать и быть избранными в органы управления Союза;
3.3.2. Иметь доступ к информационным материалам, документам Союза;
3.3.3. Принимать участие в конкурсах, программах, проектах в составе Союза на двух – или многосторонней основе с другими Участниками;
3.3.4. Принимать участие во всех организационных мероприятиях Союза;
3.3.5. Получать имеющуюся в распоряжении Союза информацию о деятельности Союза.
3.2. Участники Союза обязаны:
3.2.1. Обеспечивать интересы Союза во взаимоотношениях с третьими лицами;
3.2.2. Способствовать всестороннему развитию деятельности Союза;
3.2.3. Уведомлять участников Союза о существенной для работы Союза информации и материалах, имеющих отношение к деятельности Союза.

4. Источники финансирования
4.1. Собственные и привлеченные средства участников Союза;
4.2. Средства Союза, аккумулированные на предусмотренные цели, в зависимости от их целевого назначения, у одного из участников Союза;
4.3. Государственные программы;
4.4. Средства организаций реального сектора экономики, привлеченные в виде софинансирования программ Союза;
4.5. Гранты.

5. Структура управления
5.1. Высшим органом управления деятельностью Союза является Общее собрание участников, в состав которого входят руководители всех организаций–

участников Союза, либо назначенные ими представители, действующие на основании доверенностей.
5.2. Постоянно действующим коллегиальным органом управления Союза является Управляющий совет Союза, избранный Общим собранием участников.
5.3. Управляющий совет Союза:
5.3.1. Рассматривает вопросы организации совместной деятельности участников в рамках настоящего Положения;
5.3.2. Утверждает краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы деятельности Союза;
5.3.3. Заслушивает проекты программ, разработок, исследований, иных мероприятий, в которых имеется заинтересованность участников, рекомендует их для реализации участниками на основании отдельно заключаемых договоров;
5.3.4. Принимает решение о приеме в Союз новых участников и о выходе из состава Союза;
5.3.5. Принимает решения по другим вопросам хозяйственной деятельности Союза в рамках своей компетенции.
5.4. Управляющий совет Союза возглавляет Председатель, который избирается ежегодно с дальнейшей ротацией из числа членов Управляющего совета Союза простым большинством голосов членов Управляющего совета Корпорации.
5.5. Председатель Управляющего совета Союза:
5.5.1. Представляет интересы Союза во взаимоотношениях с государственными органами, с физическими и юридическими лицами на основании решения Управляющего совета Союза;
5.5.2. Созывает совет Союза и председательствует на его заседаниях;
5.5.3. Подписывает протоколы заседаний Управляющего совета Союза, а также письма, обращения, иные документы Союза, оформленные в соответствии с решением Управляющего совета Союза.
5.6. Управляющий совет Союза является правомочным, если на нем присутствуют более половины членов Управляющего совета, либо их уполномоченных представителей. При отсутствии Председателя на заседаниях Управляющего совета Союза его полномочия осуществляет заместитель Председателя, избираемый из числа членов Управляющего совета Союза простым большинством голосов членов Управляющего совета Союза. При необходимости и по поручению Председателя Управляющего совета Корпорации заместитель Председателя исполняет обязанности между заседаниями Управляющего совета Союза.
5.7. Решения Управляющего совета Союза принимаются простым большинством голосов, если иное не будет установлено решением Управляющего совета Союза.
5.8. Управляющий совет Союза созывается Председателем Управляющего совета Союза по мере необходимости, но не реже 2 раз в год. При направлении участникам уведомления о его заседании (по электронной почте, телефонограммой, по факсу, иным способом, подтверждающим ее получение) должны быть указаны вопросы повестки дня, подлежащие обсуждению, дата, время, место его проведения.

5.9. Решения Управляющего совета Союза могут носить как рекомендательный, так и обязательный характер для всех участников Союза.
5.10. По итогам заседания Управляющего совета Союза оформляется протокол, который подписывается председателем Управляющего совета Союза.
5.11. Для решения задач Союза могут создаваться рабочие группы по выполнению проектов и решению отдельных задач. В рабочие группы могут включаться как участники Союза, так и внешние представители органов государственной власти, предпринимательский объединений и другие организации и специалисты.
5.12. Исполнительным органом Управляющего совета, является Исполнительный комитет.
5.13. Исполнительный комитет возглавляет Председатель, который по совместительству является заместителем Председателя Управляющего совета Союза.
5.14. Исполнительный комитет:
5.14.1. Организует текущую деятельность Союза;
5.14.2. Осуществляет координацию деятельности участников Союза;
5.14.3. Руководит рабочими группами;
5.14.4. Готовит заседания Управляющего совета Союза;
5.14.5. Участвует в определении приоритетных направлений деятельности и порядка финансирования программ и проектов Союза;
5.14.6. Способствует привлечению средств, направленных на реализацию программ Союза.

6. Членство в Союзе и порядок выхода из него
6.1. Союз открыт для присоединения к нему других организаций на основании письменного заявления, направленного в Управляющий совет Союза, при условии согласия всех участников Союза, выраженного на заседании Управляющего совета Союза и оформленного протоколом заседания Управляющего совета Союза. По итогам принятия решения о вхождении нового участника в состав Союза, новому участнику выдается (направляется) выписка из решения Управляющего совета за подписью Председателя Управляющего совета.
6.2. Выход из Союза осуществляется в уведомительном порядке путем направления соответствующего заявления на имя Председателя Управляющего совета Союза. Факт выхода участника из Союза подтверждается уведомлением всех участников Союза.
6.3. Вступительные членские взносы не предусмотрены.

7. Заключительные положения
7.1. Настоящее Положение не отменяет и не накладывает ограничения на другие договоры, действующие между Сторонами, и не препятствует заключению между ними отдельных договоров и соглашений в рамках совместной деятельности.
7.2. Настоящее Положение может быть изменено и дополнено по взаимному согласию Сторон.

7.3. Все, не предусмотренное в настоящем Положении, регулируется в соответствии с действующим законодательством.

Состав участников НООС "Курская парадигма"

Участник	Численность штатного персонала	Основной вид деятельности
ЧОУ ВО "Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса"	80	Высшее образование
Частное профессиональное образовательное учреждение "Курский техникум экономики и управления"	6	Среднее профессиональное образование
АНО "Молодежный театр "3Д" МЭБИК	5	Деятельность в области исполнительских искусств
КРО "Союз женщин России"	1	Общественная деятельность
КРОО "Ресурсный просветительский центр"	1	Общественная деятельность
КРОО "Молодежный интеллект-клуб"	2	Общественная деятельность
Ассоциация «Совет муниципальных образований Курской области»	6	Деятельность органов местного самоуправления
ООО "Экотранс"	5	Санитарно-эпидемиологическая деятельность, экологическое просвещение
ЧУДПО "Дом знаний"	3	Дополнительное образование
КРОО "Союз просветителей"	1	Общественная деятельность
КРОО "Центр развития молодежи"	1	Общественная деятельность
ООО "Защита Агросоюз"	8	Производство удобрений, экологическое просвещение
Союз "Торгово-промышленная палата Курской области"	32	Сертификация продукции, услуг и организаций, правовое просвещение

Приложение 4

Эволюция Научно-образовательного общественного союза «Курская парадигма» за период 2005–2026 годы

Научно-образовательный общественный союз «Курская парадигма» прошел пусть развития, начиная с в 2005 года, когда объединились в неформальную общественную структуру «Образовательная корпорация «Дом Знаний» три независимых некоммерческих организации – ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», ЧПОУ «Курский техникум экономики и управления», Образовательная организация дополнительного образования «Дом знаний». Корпорация приняла этический кодекс, отразивший правила поведения участников объединения.

В 2011 году число участников образовательной корпорации увеличилось до шести. В ее состав вошли: Курская областная общественная организация Союза женщин России, Курская областная общественная организация общества «Знание» и Курская региональная общественная организация «Ресурсный просветительский центр». В это время «Дом Знаний» стал зонтичным брендом для организаций, сформировавших горизонтальные связи под его эгидой.

Новый этап развития произошел 2017 году. Выкристаллизовалась идея преобразования образовательной корпорации «Дом знаний» в научно-образовательный общественный союз.

Основные показатели развития организаций, входивших в образовательную корпорацию «Дом знаний» в 2005-2010 годах подтверждают эффективность объединения в области развития образования

Таблица 1 – Общая выручка организаций, входящих в образовательную корпорацию "Дом Знаний" в 2005-2010 годах, в текущих ценах (млн. руб).

Годы	Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса	Курский техникум экономики и управления	ОО дополнительного образования «Дом знаний»	Итого
2005	36,2	1,45	0,30	38,0
2006	46,0	1,51	0,38	47,9
2007	53,6	1,85	0,38	55,9
2008	59,7	1,89	0,42	62,1
2009	65,3	1,88	0,50	67,6
2010	61,4	1,95	4,60	67,9

Источник: составлено автором на основе ежегодных отчетов организаций, входящих в образовательную корпорацию «Дом знаний»

На первом этапе своего функционирования (2005-2010 годы) для образовательных организаций, вошедших в образовательную корпорацию «Дом Знаний» основная задача заключалась в обеспечении финансовой устойчивости

новой общественной структуры. За счет эффективного совместного использования человеческих и физических ресурсов организаций, вошедших в образовательную корпорацию, объединение успешно реализовывало намеченные планы развития.



Рисунок 1. Динамика выручки организаций, входящих в образовательную корпорацию "Дом Знаний" в 2005-2010 годах. Составлено автором.

Не менее важную часть анализа представляет рассмотрение количественных показателей – численности обучающих в образовательной корпорации «Дом знаний» в 2005-2010 годах (таблица 2, рисунок 2).

Таблица 2 – Численность обучающихся в образовательной корпорации «Дом Знаний» в 2005-2010 гг., чел.

Годы	Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса	Курский техникум экономики и управления	Образовательная организация «Дом знаний»	Итого
2005	2966	36	312	3314
2006	3080	36	315	3431
2007	3112	42	670	3824
2008	2620	47	720	3387
2009	2695	58	533	3286
2010	2066	64	524	2654

Источник: Подготовлено автором на основе ежегодных отчетов организаций, входящих в образовательную корпорацию «Дом знаний».

Динамика численности обучающихся в 2005-2010 годах представлена на рисунок 2.

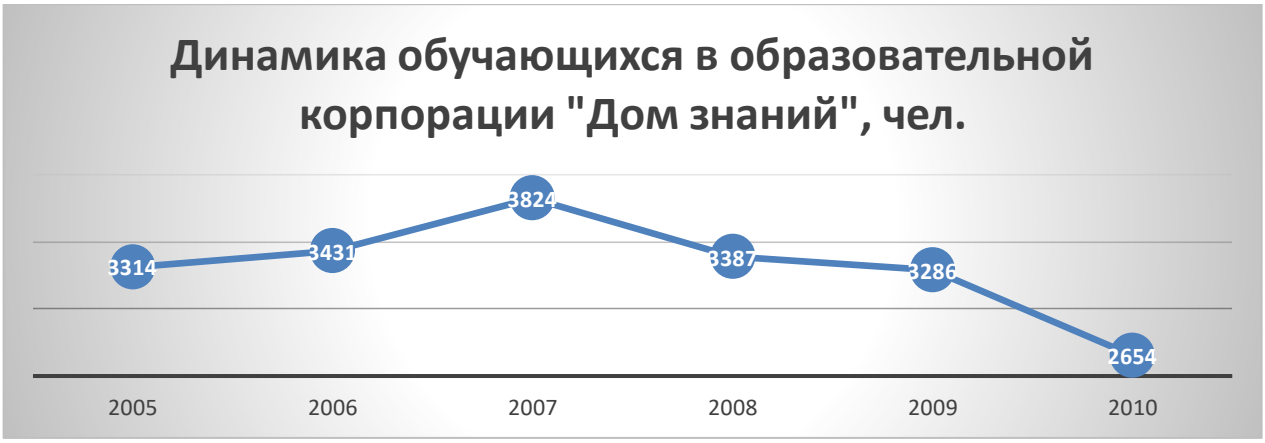


Рисунок 2. Динамика численности обучающихся организаций, входящих в образовательную корпорацию "Дом Знаний" в 2005-2010 годах. Составлено автором.

На втором этапе (2011-2016 годы), после присоединения трех общественных организаций к образовательной корпорации «Дом знаний», стояла задача максимизации количественных показателей (студентов, реализуемых образовательных, просветительских, научных, социальных проектов). На этом этапе была активизирована грантовая активность, а образовательная корпорация «Дом Знаний» продолжала развиваться за счет увеличения числа студентов, стейкхолдеров, получателей социальных услуг.

Благодаря объединению усилий шести организаций удалось преодолеть негативный тренд сокращения числа обучающихся образовательной корпорации «Дом Знаний», вызванный демографическим спадом. Начиная с 2014 года количественные показатели в отношении обучающихся (студенты вуза, техникума, слушатели образовательных организаций) растут (таблица 3, рисунок 3).

Таблица 3 – Количественные показатели студентов и слушателей образовательной корпорации «Дом Знаний» в 2011-2016 гг., чел.

Годы	Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса	Курский техникум экономики и управления	ОО "Дом знаний"	Другие общественные организации, вошедшие в корпорацию	Итого
2011	1628	90	776	123	2617
2012	1207	56	846	177	2286
2013	940	78	902	154	2074
2014	888	155	1719	90	2852
2015	732	183	1964	211	3090
2016	1200	201	2334	247	3982

Данные, приведенные в таблице 3, иллюстрируют положительную динамику развитие образовательной корпорации «Дом знаний» в 2013-2016 годах.

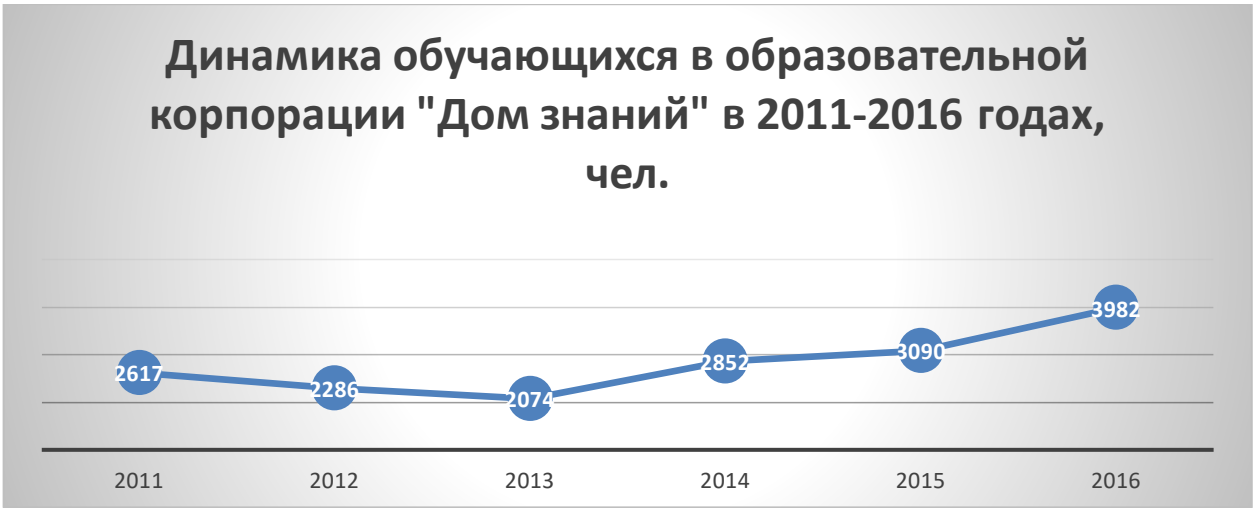


Рисунок 3 – Динамика численности обучающихся образовательной корпорации «Дом Знаний» в 2011-2016 годах. Составлено автором.

Стабилизация положительного тренда количественных показателей позволило образовательной корпорации «Дом Знаний» перейти к следующему этапу своего развития, который можно охарактеризовать как рост общественного и государственного признания. На этом этапе число организаций, объединенных под франшизой «Дом знаний» увеличилось до 12. Стал происходить планомерный рост количественных и стоимостных показателей. Суммарные доход в 2022 году выросли по сравнению с 2016 годом в 1,99 раза или на 99%. Динамика х доходов организаций, входящих в образовательную корпорацию «Дом Знаний», представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Общая выручка организаций, входящих в образовательную корпорацию «Дом знаний», НООС «Курская парадигма» в 2017-2023 годах, в текущих ценах (млн. руб).

Годы	Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса	Курский техникум экономики и управления	ОО "Дом знаний"	Другие Общественные организации, входящие в корпорацию "Дом знаний" и НООС	Итого
2017	63,8	2,60	4,60	3,60	74,6
2018	61,4	5,12	5,20	4,20	75,9
2019	60,5	9,06	5,30	3,50	78,4
2020	88,4	12,96	4,10	4,00	109,5
2021	89,5	19,7	4,90	4,10	118,2
2022	81,9	21,1	5,00	3,50	111,5
2023	86,0	23,9	5,4	5,0	120,3

Анализ данных показывает возникновение синергетического эффекта в 2020-2021 годах. Он вызван эффектами масштаба, разнообразия и обучения, обусловленными объединениями организаций под единым зонтичным брендом[228].



Рисунок 5 – Динамика выручки организаций, входящих в образовательную корпорацию «Дом знаний», НООС «Курская парадигма» в 2017-2023 гг., в текущих ценах (млн. руб.). Составлено автором.

Статистический анализ показывает, что объединение некоммерческих организаций под зонтичным брендом «Дом Знаний» позволило выстроить эффективный менеджмент, качественно использовать имеющиеся человеческие ресурсы, механизмы аутсорсинга и аутстаффинга. Создание НООС «Курская парадигма» стало логическим продолжением стратегии эволюционного развития некоммерческих организаций, входящих в сферу влияния зонтичного бренда «Дом Знаний».

Таблица 5 – Количественные показатели студентов и слушателей образовательной корпорации «Дом Знаний», НООС «Курская парадигма», 2017-2023 гг., чел.

Годы	Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса	Курский техникум экономики и управления	ОО "Дом знаний"	Другие общественные организации, входящие в корпорацию "Дом знаний" и НООС	Итого
2017	1975	322	513	1720	4530
2018	1751	407	553	1800	4511
2019	1539	428	544	2270	4781
2020	1651	516	370	2300	4837
2021	1700	590	403	2790	5483
2022	1732	613	500	2972	5817
2023	1905	619	468	2887	5879

[228] Кабраль Луис М.Б. Организация отраслевых рынков. Вводный курс. Пер. с англ. А.Д. Шведа. – Минск.: Новое знание. 2003.

Данные таблицы 5 свидетельствуют об увеличении студентов и слушателей образовательной корпорации «Дом знаний» и НООС «Курская парадигма» в 2017-2023 годах. Это обусловлено открытием новых специальностей в Курском техникуме экономики и управления, расширением географии деятельности Курского института менеджмента, экономики и бизнеса, активизацией грантовой деятельности со стороны общественных организаций, входящие в корпорацию "Дом знаний" и НООС «Курская парадигма». Слаженная работа команды корпорации "Дом знаний" и НООС «Курская парадигма» позволила сохранить эффективность деятельности несмотря на пандемию коронавирусной инфекции и ее негативные последствия.



Рисунок 6 – Динамика численности обучающихся образовательной корпорации «Дом Знаний» и НООС «Курская парадигма» в 2017-2023 годах. Составлено автором.

Приложение 5

Миссии, цели и основные направления деятельности российских научно-образовательных союзов, ассоциаций, объединений

Наименование ассоциаций, союзов, объединений	Миссия, цели	Направления деятельности
Ассоциация классических университетов России – https://www.acur.msu.ru/docs/ustav.pdf Президент Садовничий Виктор Антонович 23 вуза	Представление и защита общих, в том числе профессиональных, интересов ее членов посредством обмена опытом, координации и организации совместной работы университетов в области совершенствования учебно-методической, научно-исследовательской, культурно-просветительской и общественной деятельности классических университетов Российской Федерации.	– Содействие сохранению единого образовательного пространства Российской Федерации, единого уровня требований к содержанию классического университетского образования; – содействие привлечению финансовых и материальных ресурсов государственных органов, общественных организаций, академий наук, государственных и частных предприятий для развития системы подготовки специалистов с классическим университетским образованием, подготовки научно-педагогических кадров для образовательных организаций высшего образования – развитие университетов в ведущие учебно-научные, культурно-просветительские и общественные центры; – улучшение социального положения студентов, преподавателей, аспирантов и других категорий сотрудников университетов; – содействие развитию и координация международного сотрудничества

Ассоциации частных образовательных организаций высшего образования и профессиональных образовательных организаций России https://www.anvuz.ru/sites/default/files/2021-12/%D0%A3%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2.pdf Президент Зернов Владимир Алексеевич Количество участников – 90	Основной целью деятельности Ассоциации является объединение и координация деятельности частных образовательных организаций высшего образования и профессиональных образовательных организаций, реализующих образовательные программы в целях повышения качества образования с учетом его направленности на подготовку высококвалифицированных специалистов, ориентированных на решение задач, стоящих перед современным обществом и государством Ассоциация создана с целью развития и совершенствования образования граждан России, укрепления негосударственного сектора как неотъемлемой части образовательной системы РФ, координации деятельности и защиты прав и интересов негосударственных высших учебных заведений.	– Разработка современного содержания образования – оказание организационно-правовой и методической помощи и поддержки членам Ассоциации, реализующим образовательные программы, – участие в формировании государственной политики в сфере образования, в разработке основных принципов подготовки высококвалифицированных кадров. – сбор, изучение, обобщение и анализ социологических и статистических данных в сфере подготовки кадров, прогнозирование перспектив и тенденций развития образования. -участие в разработке и реализации федеральных государственных образовательных и профессиональных стандартов, -содействие международному сотрудничеству с высшими учебными заведениями других стран в области науки и образования; -разработка и содействие внедрению в образовательный процесс новых, инновационных, методов и технологий обучения, -содействие повышению квалификации научно-педагогических кадров
Российская	– Участие в разработке	Миссия: Всемерное

ассоциация бизнес-образования (РАБО) https://rabe.ru/about/ustav-rabo/ 20 участников	стратегии развития бизнес-образования в России и СНГ; – формирование и развитие российского подхода к бизнес-образованию с ориентацией на российского потребителя; – обеспечение качества российского бизнес-образования; – поиск, отбор и распространение новаторских идей, лучшего отечественного и зарубежного опыта в области менеджмент– и бизнес-образования	содействие формированию эффективной системы бизнес-образования в России, способной обеспечивать образование и профессиональную подготовку кадров для отечественных предприятий и организаций на уровне высоких мировых стандартов.
МАПДО – Межгосударственная ассоциация последипломного образования http://mapdo.ru 193 участника, включая Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса	– Формирование современной высокоэффективной системы непрерывного профессионального образования, основанной на передовых информационно-телекоммуникационных технологиях и сетевых формах образовательных программ; – содействие развитию современного рынка образовательных услуг в сфере деятельности консорциума; – повышение конкурентоспособности участников консорциума,	Деятельность консорциума направлена на интеграцию образовательного, научного и технологического потенциалов его участников в интересах устойчивого инновационного развития

	координация их деятельности по реализации программ дополнительного профессионального образования	
Российский союз научных и инженерных общественных объединений http://rusea.info/docs 38 общественных объединений	Объединение и координация усилий его членов по реализации и защите профессиональных и социальных прав, интересов, потребностей научных, инженерно-технических работников и специалистов, развитию научной и инженерной деятельности в стране как особых видов духовного творчества, продолжения и развития отечественных традиций и ценностей, накопленных российской научно-технической интеллигенцией – представителями Русского технического общества, созданного в 1866 году	– Отстаивание прав и интересов членов союза, обеспечение необходимых правовых, политических и социальных гарантий их независимости и самодеятельности -повышение профессиональных, экономических, экологических знаний, компьютерной грамотности научных, инженерно– технических работников, участие в организации дополни тельного образования, расширение возможностей их творческого общения, осуществление обмена научными идеями и техническими решениями; – содействие развитию инженерного образования, воспитание у ученых, инженеров, специалистов высокой ответственности за прогресс отечественной науки и техники, повышение престижа и социальной значимости научной деятельности и инженерного труда
Национальная ассоциация развития образования и науки (НАОН) naon.ru Президент	– Объединение организаций и специалистов образования и науки на добровольной основе и на условиях членства для представления и	– Координация деятельности членов Ассоциации, работодателей, известных ученых, работников образования по содействию модернизации национального образования и науки;

Клевцов Виталий Владимирович	защиты общих, в том числе профессиональных, интересов, координации их деятельности; – консолидация организаций, специалистов образования и науки, работников и работодателей, направленной на модернизацию отечественного образования и науки; – разработка и внедрение механизмов оценки условий осуществления и качества образовательной и научной деятельности, качества подготовки на всех уровнях общего и профессионального образования и в организациях дополнительного образования различных его подвидов	– содействие поддержке и развитию отечественных традиций и новаций в образовании и науке с целью повышения престижа российского образования и науки на международном уровне; – формирование и поддержка сетевых сообществ организаций, специалистов образования и науки членов Ассоциации; – содействие повышению квалификации и переподготовке кадров; – организация и проведение конференций, симпозиумов, конгрессов, семинаров, выставок, лекций; – содействие разработке и внедрению механизмов независимой оценки условий осуществления образовательной и научной деятельности и качества образования; – развитие единого информационно-образовательного пространства на макро-, мезо– и микроуровнях; – содействие осуществлению образовательной деятельности по программам дополнительного образования детей и взрослых
Общенациональный союз некоммерческих организаций и социальных предприятий	Цели – защищать права и представлять интересы третьего сектора в вопросах взаимодействия с органами государственной	Основные задачи Союза: – разработка и продвижение стандартов и правил деятельности НКО; – участие в разработке государственной политики и различных правовых актов в

https://rosnko.ru/ Учрежден 1 декабря 2015 года Свыше 5000 НКО членов Союза Президент Айгистов Александр Анатольевич	власти, органами местного самоуправления, с международными профильными организациями и бизнесом. Союз призван содействовать НКО в получении финансовой, имущественной, образовательной, информационной, административной, организационно-технической, юридической и иной поддержки	сфере НКО, – мониторинг соответствующего правового поля; – юридическая и экспертно-аналитическая помощь некоммерческому сектору страны

Источник: составлено автором на основе анализа сайтов ассоциаций, союзов, объединений, перечисленных в таблице

Приложение 6

Региональная структура научных, образовательных и иных центров, созданных при ведущих вузах Курской области

ЮЗГУ (Юго-Западный государственный университет)

№ п/п	Наименование
1	Научно-образовательный центр «Ресурсосберегающие производства продуктов питания при переработке сельскохозяйственного сырья» (НОЦ РППП)
2	Научно-образовательный центр «Математика+» (НОЦ «Математика+»)
3	Научно-образовательный центр «ЮЗГУ – ИМСС УрО РАН» (НОЦ «ЮЗГУ – ИМСС УрО РАН»)
4	Научно-образовательный центр «Магнитной, ИК-спектроскопии и теплофизических измерений» (НОЦ МИКСиТИ)
5	Научно-образовательный центр «Нанотехнологии» (НОЦ Нано)
6	Научно-образовательный центр Кинезиологии (НОЦ Кинезиологии)
7	Научно-образовательный центр «Порошковая металлургия и функциональные покрытия» (НОЦ ПМиФП)
8	Научно-образовательный центр инноваций в материаловедении и упрочняющей обработке материалов (НОЦ ИМиОУМ)
9	Научно-образовательный центр «Высокоэффективные машиностроительные технологии» (НОЦ ВМТ)
10	Научно-технический центр «Электрические аппараты КЭАЗ» (НТЦ «Электрические аппараты КЭАЗ»)
11	Научно-производственный и образовательный центр «ЮЗГУСтройсервис»
12	Научно-образовательный центр биомедицинских интеллектуальных систем и технологий (НОЦ БИСиТ)
13	Научно-образовательный центр «Инноватика» (НОЦ «Инноватика»)
14	Научно-образовательный центр инфокоммуникационных систем (НОЦ ИКТиС)

15	Научно-образовательный центр «Актив» (анализ, консалтинг и теоретические исследования в области бухгалтерского учета) (НОЦ «Актив»)
16	Научно-образовательный центр «Системные исследования экономики, менеджмента и публичного управления» (НОЦ СИЭМиПУ)
17	Научно-образовательный межвузовский центр социальной теории и инновационных технологий (НОЦ ЦСТиИТ)
18	Научно-образовательный центр «Трансдисциплинарные исследования в философии науки и техники» (НОЦ ТИФНиТ)
19	Научно-образовательный центр кафедры гражданского права «Цивилист»
20	Научно-образовательный центр «Language for Specific Purposes» («Язык для специальных целей») (НОЦ «LSP»)
21	Научно-дискуссионный клуб по государственному и муниципальному строительству имени П.А. Столыпина
22	Научно-образовательный центр «КЛИО» (НОЦ «КЛИО»)
23	Научно-образовательный центр «Центр изучения проблем уголовно-процессуальной деятельности, экспертных и криминалистических исследований» (НОЦ ЦИПУПДиЭКИ)
24	Учебно-научно-производственный центр «Художественные мастерские» (УНПЦ «Художественные мастерские»)

Источник: https://swsu.ru/structura/centrs/index.php

КГУ (Курский государственный университет)

1.	НИИ археологии юго-востока Руси
2.	НИИ паразитологии
3.	Научно-исследовательский центр физики конденсированного состояния
4.	Научно-исследовательский центр изучения наследия и издания трудов архиепископа Луки (Войно-Ясенецкого)
5.	Инновационно-технологический центр «ФЭМТ»
6.	Центр коллективного пользования «Междисциплинарный нанотехнологический институт

7.	Научно-методический центр разработки информационных систем и анализа данных
8.	Научно-методический центр патриотического воспитания молодежи, противодействия фальсификации отечественной истории, организации поисковой, краеведческой работы общественных музеев
9.	Научно-образовательный центр региональной журналистики КГУ
10.	Научно-образовательный центр «Прикладная лингвистика и речевые технологии»
11.	Инновационный бизнес-инкубатор

Источник: https://kursksu.ru/science

КГМУ (Курский государственный медицинский университет)

1.	НИИ экспериментальной медицины
2.	НИИ общей патологии
3.	НИИ физиологии
4.	НИИ генетической и молекулярной эпидемиологии
5.	Экспериментально-биологическая клиника
6.	ООО «МедТестИнфо»

Источник: https://kurskmed.com/structure/departments ;
https://kurskmed.com/struct/education

КГСХА (Курская государственная сельскохозяйственная академия)

1.	Институт непрерывного образования
2.	НИЦ КГСХА

Источник: https://www.kgsha.ru/science/

«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Курский филиал)
Образовательный центр «Отличник 46»
Источник: http://www.fa.ru/fil/kursk/pk/course/Pages/Home.aspx

Приложение 7

Миссия научно-образовательных общественных союзов в контексте управления человеческими ресурсами

Миссия научно-образовательных общественных союзов и ассоциаций заключается в институциональном стимулировании научной, образовательной и просветительской активности населения, направленной на приращение человеческого потенциала, снижение информационной асимметрии и формирование устойчивого интеллектуального фундамента развития гражданского общества[229]. В отличие от коммерческих и государственных организаций, где миссия, как правило, трансформируется в формализованные целевые показатели и регламентированные управленческие процедуры, в НООС миссия выступает системообразующим фактором, определяющим архитектуру управления человеческими ресурсами, характер лидерства и выбор преимущественно «мягких» управленческих методов.

Реализация миссии НООС предполагает вовлечение неоднородных по статусу, мотивации и формам участия групп стейкхолдеров, что предопределяет отказ от универсальных управленческих решений в пользу дифференцированных и адаптивных инструментов управления человеческими ресурсами. Первая группа стейкхолдеров, ориентированная на научную деятельность и научное просветительство, формирует интеллектуальное ядро союза. Управление человеческими ресурсами в данном контуре требует создания условий для академической свободы, профессионального самовыражения и признания нематериальных результатов деятельности. Здесь ключевое значение приобретают методы экспертной координации, наставничества, проектной самоорганизации и сетевого взаимодействия, позволяющие соединять исследовательскую деятельность с просветительскими форматами без жесткой бюрократической регламентации.

Вторая группа стейкхолдеров, связанная с дополнительным образованием, функционирует в условиях высокой динамики запросов со стороны потребителей образовательных услуг и технологической трансформации образовательной среды[230]. Миссия НООС в данном сегменте реализуется через расширение доступа к знаниям и компетенциям, что объективно смещает акценты управления человеческими ресурсами в сторону проектно-программных методов, гибких форм занятости, использования дистанционных и цифровых технологий. Управленческие решения здесь ориентированы не столько на контроль процесса труда, сколько на обеспечение качества образовательного продукта, устойчивость команд и адаптацию компетенций участников к меняющимся форматам обучения.

---

[229] Кузьмин С. С. Компания и стейкхолдеры: теоретические подходы к выстраиванию взаимодействий //Российское предпринимательство. – 2011. – №. 8-1. – С. 58-62.

[230] Серякова, С. Б. Дополнительное профессиональное образование в России и странах Западной Европы: сопоставительный анализ / С. Б. Серякова, В. В. Кравченко ; Московский педагогический государственный университет; Под науч. ред С. Б. Серяковой. – Москва : Московский педагогический государственный университет, 2014. – 180 с. – ISBN 978-5-4263-0161-0. – EDN YUHDSP.

Третья группа стейкхолдеров – лекторы-просветители – выполняет компенсаторную функцию по отношению к разрыву между формализованным содержанием образовательных программ и фрагментированным, часто противоречивым информационным пространством. В этом контуре миссия НООС напрямую влияет на выбор методов управления человеческими ресурсами, предполагая высокую степень автономии, доверия и ценностной идентификации участников с целями союза. Эффективность просветительской деятельности достигается не через директивное управление, а через развитие коммуникативных, риторических и медиакомпетенций, поддержку личного авторитета и репутационного капитала лекторов, а также через формирование устойчивых сообществ практики.

Обобщение миссий организаций – членов НООС, интервьюирование руководителей и активистов НКО, вошедших в научно-образовательный общественный союз «Курская парадигма» позволили сформулировать и оценить миссию НООС (таблица 1).

Таблица 1

Миссия научно-образовательного союза «Курская парадигма»

Действие	Содержание действия	Оценка (от 1до 5 баллов)
Узнать	– провести анализ состояния и развития человеческих ресурсов, наличие современных методов и методик управления ими в ассоциациях, союзах, общественных объединениях	5
Изучить	– познакомиться с опытом лучших общероссийских и региональных общественных, научно-образовательных ассоциаций, союзов и объединений по управлению человеческими ресурсами в сферах наставничества, волонтерства, благотворительности – изучение опыта международных организаций, работающих в сфере образования и науки	4
Создать	– разработать инструментарий повышения эффективности управления человеческими ресурсами в научно-образовательных общественных ассоциациях, союзах и объединениях – сформулировать систему сбалансированных показателей для оценки качества управления человеческими ресурсами	5
Развить	– самосовершенствование членов союза – участие в сквозной системе подготовки и переподготовки кадров, программ профессионального обучения на рабочем месте – применение практико-ориентированного образование – консолидация социально-ориентированных	5

Действие	Содержание действия	Оценка (от 1до 5 баллов)
	общественных, педагогических, научных сил Курской области с целью получения синергетического эффекта в повышении качества человеческих ресурсов	
Применить на практике	– использование опыта, инновационных идей других НКО – осуществление взаимной поддержки и консультирования по актуальным вопросам развития НКО с другими ассоциациями, союзами, объединениями – реализация общественно-значимых направлений просветительской деятельности для стейкхолдеров НООС – привлечение к сотрудничеству практиков из сферы бизнеса, политики, государственного и муниципального управления, менеджеров социальных проектов	4

Источник: составлено автором

В контексте современного гуманитарного подхода к управлению человеческими ресурсами в третьем секторе экономики, автор считает важным иметь четкую формулировку миссии НКО в виде обозначения пути развития организации. Наличие такого ориентира позволит сосредоточить внимание на уточнении целей, задач и направлений деятельности.

Ценностная специфика миссии обусловливает особый характер человеческих ресурсов НООС, включающих не только штатный персонал, но и добровольцев, экспертов, представителей профессиональных и академических сообществ. Данное обстоятельство, в свою очередь, предъявляет специфические требования к системе управления человеческими ресурсами, ориентированной на гибкость, доверие, вовлеченность и развитие участников, а не на жесткий административный контроль.

В результате формируется комплекс методов управления человеческими ресурсами, включающий сетевые и проектные подходы к командообразованию, наставнические и развивающие методы мотивации, а также адаптированные инструменты оценки, учитывающие социальную и нематериальную результативность деятельности. Совокупный эффект реализации данных методов проявляется в приращении человеческого потенциала, росте социального капитала и устойчивости научно-образовательных общественных союзов как ключевых институтов гражданского общества.

Таким образом, миссия научно-образовательных общественных союзов трансформирует управление человеческими ресурсами из функциональной подсистемы в стратегический механизм реализации общественной пользы. Она

задает приоритет развитию человеческого потенциала над краткосрочной результативностью, определяет доминирование сетевых, наставнических и проектных методов управления, а также обусловливает отказ от жестко иерархических моделей в пользу распределенного лидерства и саморегуляции. В этом смысле миссия НООС выступает не декларативным элементом, а активным управленческим инструментом, непосредственно влияющим на выбор методов управления человеческими ресурсами и обеспечивающим устойчивость научно-образовательных общественных союзов в условиях институциональных и социально-экономических трансформаций.

Миссия ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса» (МЭБИК)

Анализ миссии МЭБИК позволил вычленить следующие ключевые элементы:

- Максимально полное удовлетворение требований всех заинтересованных сторон (обучающихся, их родителей, персонала, руководителей органов государственного управления всех уровней, работодателей).
- Реализация компетентностного подхода, усиление практической направленности в подготовке специалистов.
- Совершенствование воспитательного, образовательного, научно-исследовательского процессов.
- Создание условий для повышения квалификации и самосовершенствования профессорско-преподавательского состава, наиболее полной реализации их творческого потенциала в профессиональной деятельности.
- Постоянное совершенствование образовательных программ профессиональной подготовки с учетом мнения работодателей, меняющейся ситуации на рынке труда, требований рыночной экономики и приоритетных направлений социально-экономического развития региона.
- Формирование у студентов и слушателей нравственных ценностей, патриотизма, чувства ответственности перед обществом, активной жизненной позиции, профессиональных компетенций, создание благоприятных условий для их саморазвития и самосовершенствования.

В миссии Курского института менеджмента, экономики и бизнеса ключевыми положениями являются соответствие передовым образцам современного высшего профессионального образования, направленность на взаимодействие стейкхолдеров вуза, развитие человеческих ресурсов организации.

Миссия Союза "Курская торгово-промышленная палата" заключается в следующем[231]:

[231] https://frp46.ru/partnery/soyuz-kurskaya-torgovo-promyshlennaya-palata#:~:text=%D0%9A%D1%83%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F%20%D0%A2%D0%9F%D0%9F%20%E2%80%94%20%D1%81%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%83%D0%B5%D1%82%20%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%8E%20%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B8,%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%8F%20%D0%B2%D1%81%D0%B5%D1%85%20%D0%B2%D0%B8%D0%B4%D0%BE%D0%B2%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9%20%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8.

- «Объединять членов Палаты в конкурентоспособное бизнес-сообщество, где соблюдается баланс интересов участников и каждый усиливает свои позиции благодаря партнерству и возможности получать нужные услуги на выгодных условиях.
- Представлять интересы бизнес-сообщества в отношениях с органами власти и содействовать: развитию экономики Курской области и России в целом, интегрированию ее в мировую хозяйственную систему, созданию благоприятных условий для развития всех видов предпринимательской деятельности.
- Курская ТПП представляет интересы малого, среднего и крупного бизнеса, охватывая своей деятельностью все сферы предпринимательства – промышленность, внутреннюю и внешнюю торговлю, сельское хозяйство, финансовую систему, услуги.
- Курская ТПП содействует развитию экономики России, ее интегрированию в мировую хозяйственную систему, созданию благоприятных условий для развития всех видов предпринимательской деятельности».

Важным в формулировке миссии Торгово-промышленной палаты Курской области является то, что в основе ее деятельности лежит принцип общей пользы бизнеса и людей, сформулированный в явном виде.

Приложение 8

Аналитическая записка по результатам социологического опроса участников проекта «Над профессией – стань лучшим»

Членом команды, ответственным за работу со студенческими группами, были разработаны анкеты и проведен опрос на выявление первичных знаний о надпрофессиональных способностях.

Возрастной состав проекта был распределен следующим образом:

30,1% – студенты техникумов до 18 лет;

46,6% – студенты 18-20 лет;

23,3% – от 20 до 30 лет.

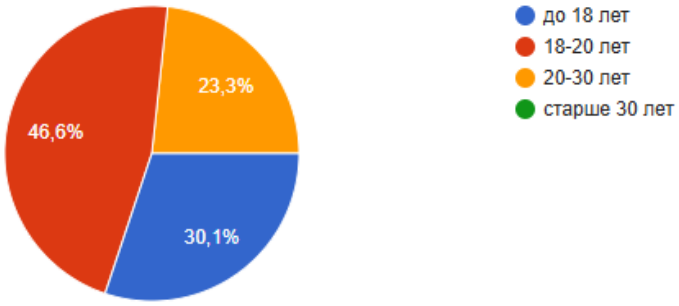


Рисунок 1. Возрастной состав проекта «Над профессией – стань лучше»

Следующим образом распределились ответы на вопрос: «Были ли Вы знакомы с понятием «Надпрофессиональные компетенции» до участия в проекте?»

25,7% участников никогда не сталкивались с данным понятием до участия в проекте;

10,8% с понятием не были знакомы, но знали о данных компетенциях;

33,8% слышали о понятии, но не знали, что оно в себя включает

29,7% уже до начала проекта были знакомы с понятием и знали, что оно означает

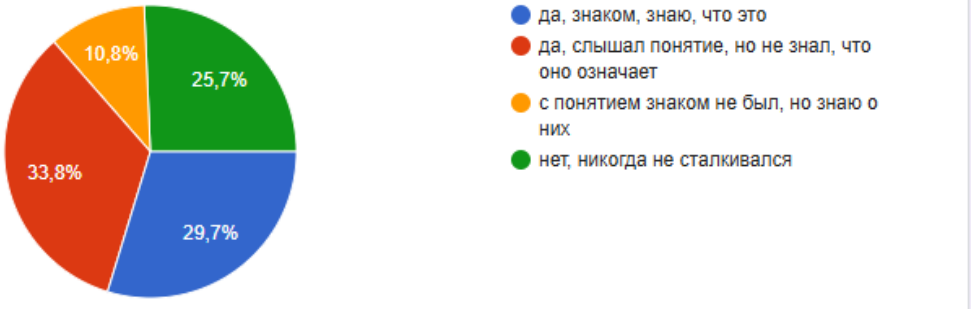


Рисунок 2. «Были ли Вы знакомы с понятием «Надпрофессиональные компетенции» до участия в проекте?»

Ответы на вопрос «Насколько, по вашему мнению, важны надпрофессиональные компетенции для выпускника вуза/техникума?» были даны следующие:

2,7% ответили, что надпрофессиональные компетенции важнее для выпускника, чем профессиональные;
Подавляющее большинство (75,7%) считают, что профессиональные и надпрофессиональные компетенции важны в одинаковой степени;
9,5% участников считают, что профессиональные компетенции важнее;
12,2% студентов затруднились ответить

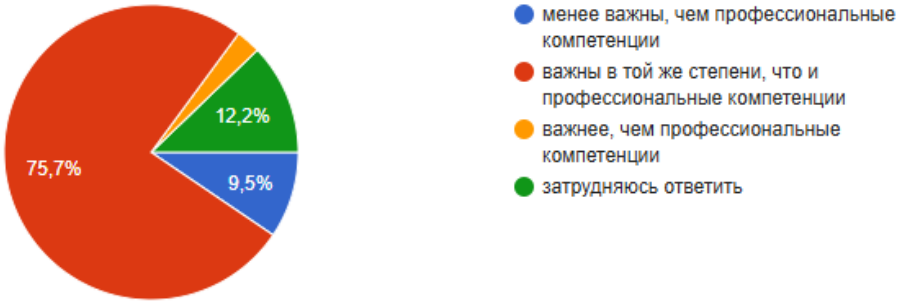


Рисунок 3. «Насколько, по вашему мнению, важны надпрофессиональные компетенции для выпускника вуза/техникума?»

По поводу того, стоит ли в процессе обучения уделять больше внимания развитию надпрофессиональных компетенций, мнения разделились следующим образом:
29,7% участников считают, что это необходимо;
60,8% считают, что скорее, да;
9,5% ответили «скорее, нет»

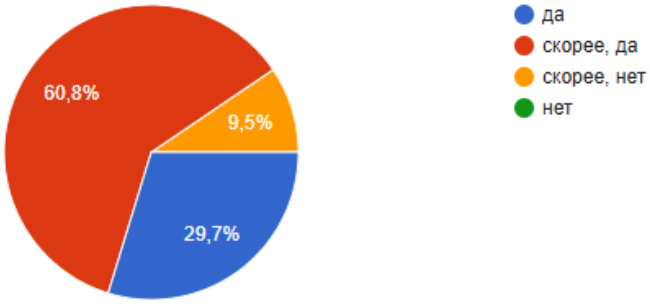


Рисунок 4. «Считаете ли вы, что развитию надпрофессиональных компетенций в обучении стоит уделять больше внимания?»

Среди проблем, которые могут возникнуть у студентов при формировании и развитии надпрофессиональных компетенций, участники выделили следующие:
60,8% отметили, проблему профориентации (студенту не ясно, какие надпрофессиональные компетенции развивать для своей будущей деятельности);
55,4% считают проблемой «юношеский максимализм» (студенты надеются на быстрый карьерный рост, не осознавая сложностей)
32,4% студентов отметили проблемы образовательной среды (малое внимание развитию надпрофессиональных компетенций при обучении)
Лишь 1,4% посетовали на повышенную нагрузку на студентов

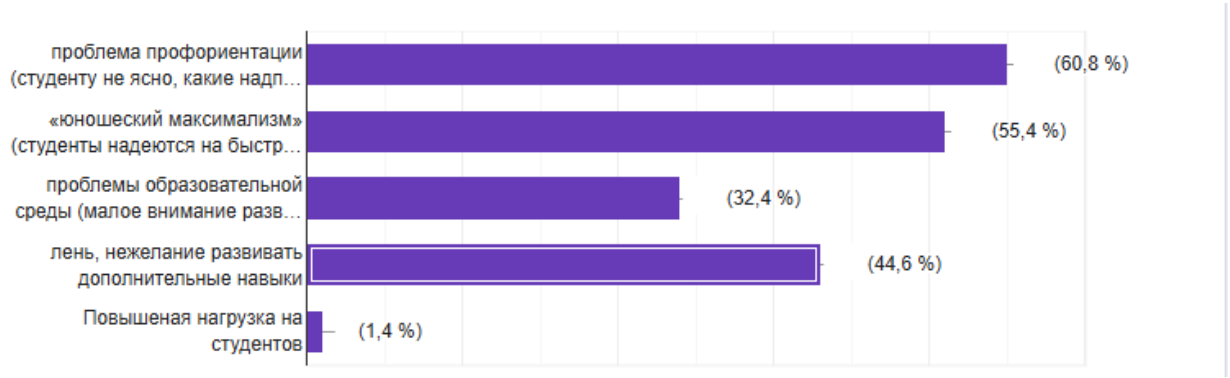


Рисунок 5 «Какие проблемы могут возникнуть при формировании и развитии надпрофессиональных компетенций студентов вузов/техникумов?»

Следующие вопросы были посвящены ранжированию по степени важности каждой из представленных в проекте надпрофессиональных компетенций. Оценить каждую компетенцию предлагалось по шкале от 1 до 4, где 4 – высшая оценка.
Стоит отметить, что наиболее высокий бал (52,7%) получила компетенция «Критическое мышление и личная эффективность». Наименьшую (28,4 – «Основы социального проектирования»

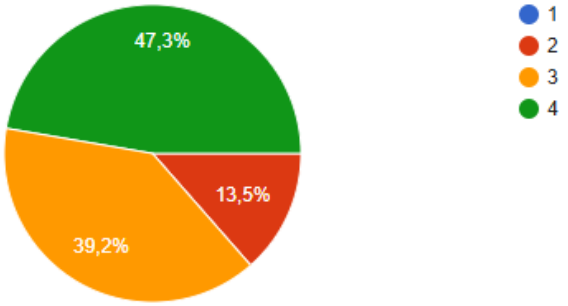


Рисунок 6 Ранжирование участниками по степени важности надпрофессиональной компетенции «Деловые коммуникации и этика делового общения»

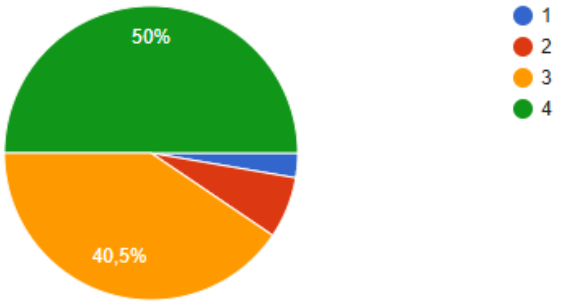


Рис 7. Ранжирование участниками по степени важности надпрофессиональной компетенции «Критическое мышление и личная эффективность»

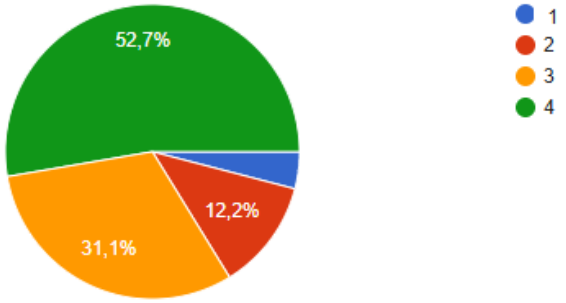


Рисунок 8. Ранжирование участниками по степени важности надпрофессиональной компетенции «Лидерство и личностное развитие»

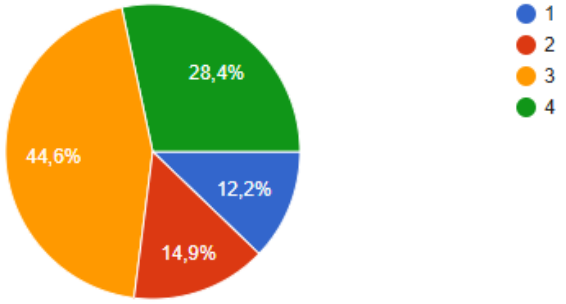


Рисунок 9. Ранжирование участниками по степени важности надпрофессиональной компетенции «Основы социального проектирования»

Почти половина участников (48,6%) считает, что в развитии надпрофессиональных компетенций студенту прежде всего может помочь самостоятельная активность: участие во внеучебной деятельности, посещение курсов, самообучение;
28,4% считают, что помощь должна исходить со стороны преподавателей;
23% считают, что помогать развивать надпрофессиональные компетенции должны будущие работодатели.

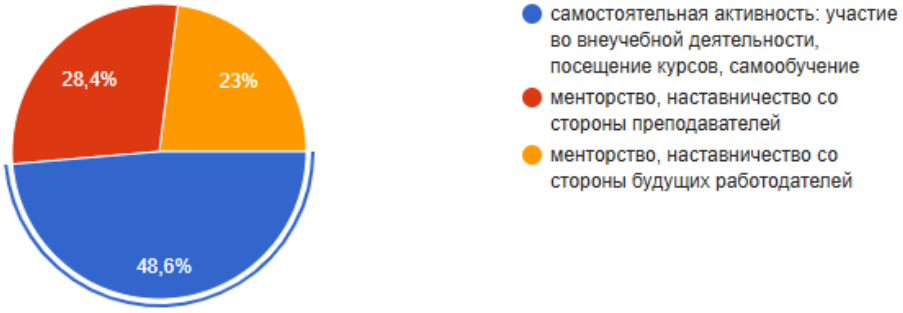


Рисунок 10. Какие мероприятия могут помочь студенту в развитии надпрофессиональных компетенций?

Вопрос о сформированности надпрофессиональных компетенций на старте проекта дал следующие результаты:
27% участников считают, что их надпрофессиональные компетенции развиты слабо;
55,4% считают, что развиты умеренно;
14,9 видят высоким свой уровень развития надпрофессиональных компетенций;

2,7% считают, что их надпрофессиональные компетенции сформированы полностью.

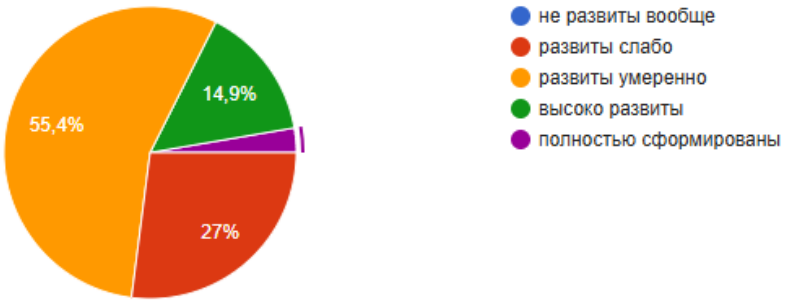


Рисунок 11. Каков, на Ваш взгляд, текущий уровень сформированности Ваших надпрофессиональных компетенций?

По итогам проекта, также, было проведено анкетирование для выявления базовых изменений в надпрофессиональных навыках:
На вопрос «Участие в проекте для Вас оказалось полезным?»
83,3% участников ответили «Да»
16,7% ответили «Скорее, да»
Ответы «Скорее, нет» и «Нет» никто из участников не отметил.

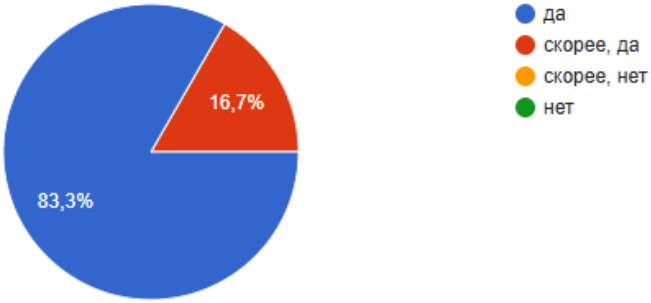


Рисунок 12. Участие в проекте для Вас оказалось полезным?

Мнения относительно важности надпрофессиональных компетенций по итогу проекта изменились.
89,7% участников отметили, что надпрофессиональные компетенции важны в той же степени, что и профессиональные (что на 12,2% выше, чем в стартовой анкете)
6,4% участников ответили, что надпрофессиональные компетенции важнее профессиональных (что почти на 4% выше, чем в стартовой анкете)
3,8% по прежнему считают, что надпрофессиональные компетенции менее важны, чем профессиональные (при стартовом анкетировании таких участников было 9,5%)

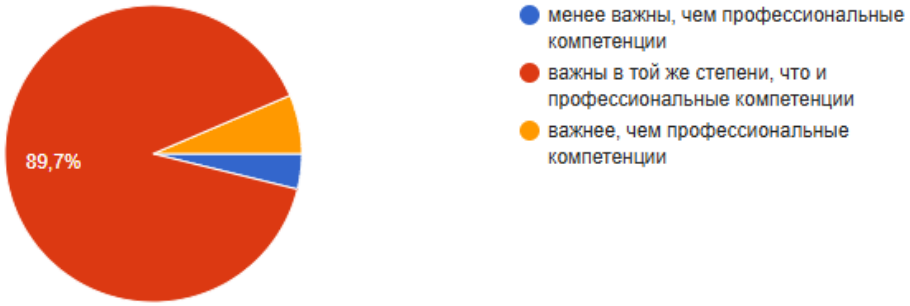


Рисунок 13. По итогам проекта, насколько, по вашему мнению, важны надпрофессиональные компетенции для выпускника вуза/техникума?

Почти пополам разделились мнения относительно того, что развитию надпрофессиональных компетенций в обучении стоит уделять больше внимания:
«Да» – 55,1%;
«Скорее, да» – 44,9%

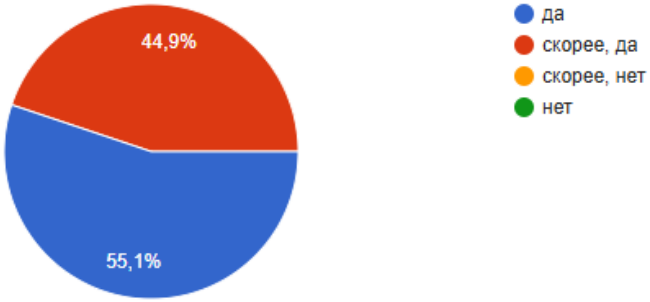


Рисунок 14. По итогам проекта, считаете ли вы, что развитию надпрофессиональных компетенций в обучении стоит уделять больше внимания?

Следующие вопросы касались понятности и доступности представления компетенций в рамках проекта. Работа спикеров была оценена следующим образом (по 5-балльной системе):
Никто из участников не оценил работу спикеров ниже оценки «4». Наиболее, отличными оценками была отмечена компетенция «Лидерство и личностное развитие» – (80,8%), наименее – «Деловые коммуникации и этика делового общения» – 70,5% отличных оценок.

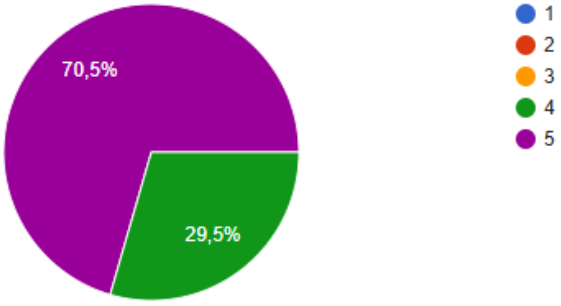


Рисунок 15. Оцените, насколько понятно и доступно представлена в проекте компетенция «Деловые коммуникации и этика делового общения»

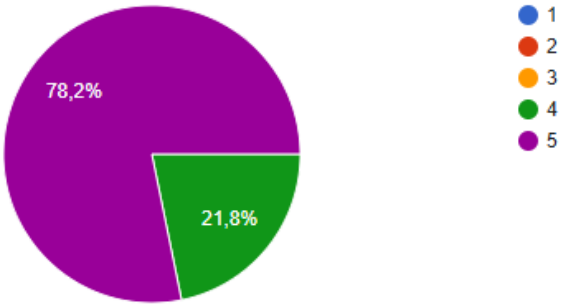


Рисунок 16. Оцените, насколько понятно и доступно представлена в проекте компетенция «Критическое мышление и личная эффективность»

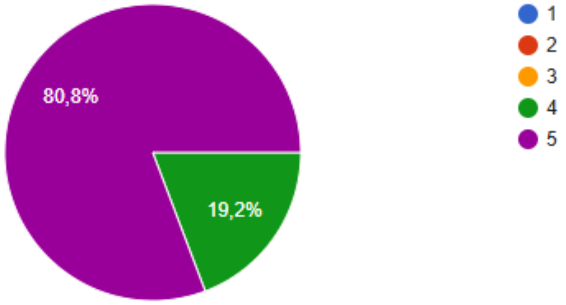


Рисунок 17. Оцените, насколько понятно и доступно представлена в проекте компетенция «Лидерство и личностное развитие»

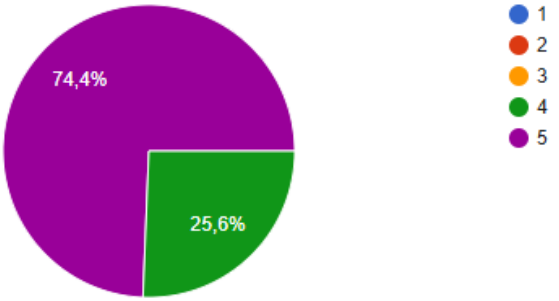


Рисунок 18. Оцените, насколько понятно и доступно представлена в проекте компетенция «Основы социального проектирования»

При ранжировании, как и в стартовой анкете, наиболее важной, участники считают компетенцию «Лидерство и личностное развитие» (82,1%), наименее важной – «Основы социального проектирования» (61,5%)

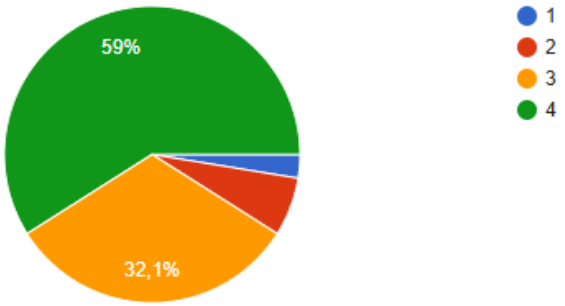


Рисунок 19. По итогу проекта проранжируйте по степени важности, представленные в проекте надпрофессиональные компетенции от 1 до 4 (высший балл – 4)

а) Деловые коммуникации и этика делового общения

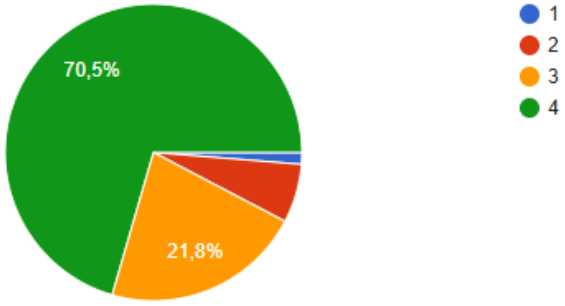


Рисунок 20. «По итогу проекта проранжируйте по степени важности, представленные в проекте надпрофессиональные компетенции от 1 до 4 (высший балл – 4):

б) Критическое мышление и личная эффективность

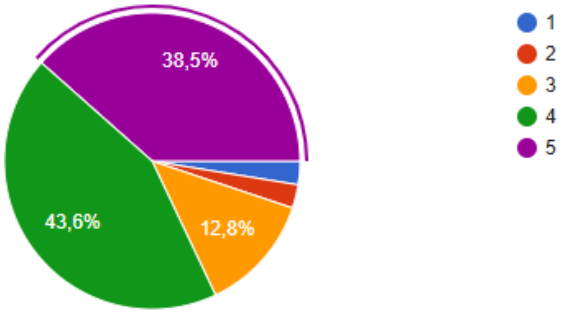


Рисунок 21. По итогу проекта проранжируйте по степени важности, представленные в проекте надпрофессиональные компетенции от 1 до 4 (высший балл – 4):

в) Лидерство и личностное развитие

*опечатка в анкете позволила участникам оценить компетенцию по 5-балльной шкале (оценки «5» и «4» засчитывались как «4»)

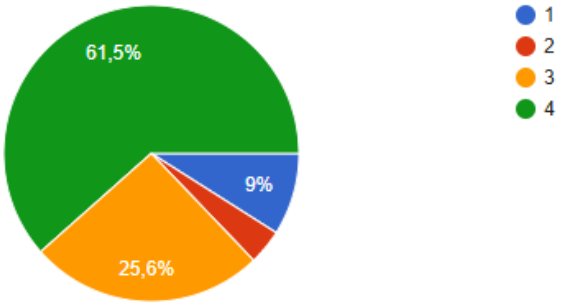


Рисунок 22 По итогу проекта проранжируйте по степени важности, представленные в проекте надпрофессиональные компетенции от 1 до 4 (высший балл – 4):
г) Основы социального проектирования

69,2% участников считают, что подобные проекты могут помочь студенту в развитии надпрофессиональных компетенций;
28,2% ответили «Скорее, да»;
Только 3 участника (2,6%) считают, что «Скорее, нет».

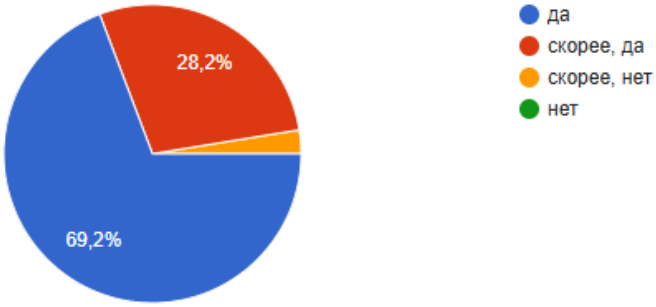


Рисунок 23. Считаете ли Вы, что подобные проекты могут помочь студенту в развитии надпрофессиональных компетенций?

44,9% участников считают, что включение надпрофессиональных компетенций в учебные программы необходимо;
51,3 – что «скорее, необходимо»
3,8% считают, что «скорее, нет»

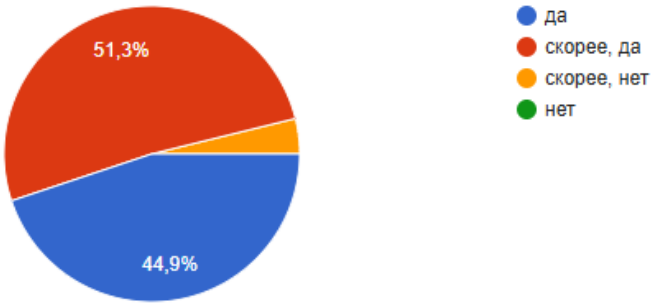


Рисунок 24. Считаете ли Вы, что необходимо включение надпрофессиональных компетенций в учебные программы, при подготовке специалистов разного уровня?

По итогу проекта, также, по мнению участников, изменился уровень сформированности надпрофессиональных компетенций;
Доля участников, считающих свой уровень «слабым», уменьшилась с 27% (по данным стартовой анкеты) до 2,6%;
Доля участников с умеренно развитыми надпрофессиональными компетенциями увеличилась с 55,4% до 61,5%;
Доля участников с высоко развитыми компетенциями выросла с 14,9% до 28,2%;
Доля участников, считающих свои компетенции полностью сформированными увеличилась с 2,6% до 7,7%.
Эти данные показывают, что, по мнению участников, проект эффективен в разрезе улучшения сформированности надпрофессиональных компетенций.

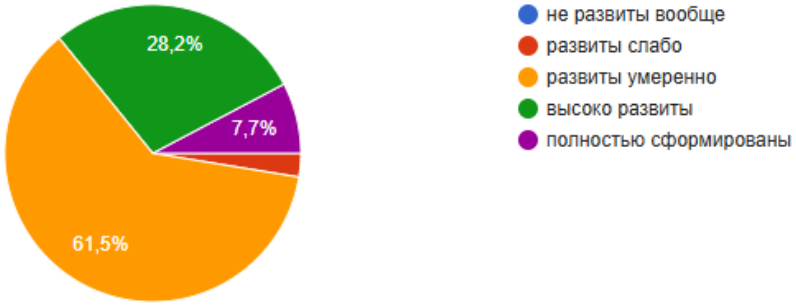


Рисунок 25. Каков, по итогу проекта, на Ваш взгляд, текущий уровень сформированности Ваших надпрофессиональных компетенций?

Исходя из анализа анкет, можно сделать вывод, что по мнению участников участие в проекте оказалось для них полезным, все представленные надпрофессиональные компетенции были доступно и понятно представлены.

Наиболее важным направлением участники проекта посчитали «Лидерство и личностное развитие», практически все участники отметили, что такие проекты могут, или скорее, могут помочь студенту в развитии надпрофессиональных компетенций, также, более 90% участников считают необходимым включение надпрофессиональных компетенций в образовательные программы.

По итогам проекта уровень надпрофессиональных компетенций, по мнению участников, возрос, что говорит об успешном освоении компетенций.