

*На правах рукописи*

**Мирончук Вадим Анатольевич**

**УПРАВЛЕНИЕ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ  
НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством (менеджмент)

Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Курск – 2020



## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Потребность в системном исследовании управления некоммерческими организациями на основе сбалансированной системы показателей на современном этапе обусловлена рядом обстоятельств. Так, некоммерческие организации формируют особый компонент российской экономики, обеспечивая решение ряда важных общественно-хозяйственных задач. Значимость деятельности некоммерческих организаций в современной российской экономике возрастает в процессе современных трансформаций общественно-хозяйственной жизни, что связано с обилием эффектов, обуславливающих потребность в расширении поля деятельности указанных организаций, и подтверждается ростом спроса на блага, создаваемые ими. Вместе с тем, социальная ориентация детерминирует особые характеристики указанных организаций как объектов управления, что предполагает разработку соответствующих механизмов и принципов менеджмента, а также опору на специфическую ресурсную базу управления.

Также следует отметить, что современный этап развития российской экономики высвечивает ряд актуальных проблем управления некоммерческими организациями, решение которых предполагает применение возможностей сбалансированной системы показателей, среди которых правомерно выделить исследование факторов, определяющих содержание управления, систематизацию и оценку общественных целей, выдвигаемых в данном процессе, анализ способа отбора персонала данных организаций. Теория и практика менеджмента нуждаются в углубленной разработке и рациональном решении таких проблем. Разработка рекомендаций по совершенствованию управления некоммерческими организациями на основе сбалансированной системы показателей предполагает обоснование принципов такого совершенствования, определение его важнейших направлений и разработку соответствующих моделей и механизмов менеджмента, учитывающих особенности организаций и отвечающих на вызовы современных социально-экономических преобразований.

**Степень разработанности проблемы.** Различные аспекты научной проблемы управления некоммерческими организациями на основе сбалансированной системы показателей отражены в работах отечественных и зарубежных ученых. Так, концептуальные аспекты управления некоммерческими организациями в современной экономике исследованы в работах Г. Беккера, М. Вебера, Р. Гринберга, Г. Клейнера, Р. Ликерта, Л. фон Мизеса, А. Пигу, П. Сорокина, Дж. Стиглица, Л. Якобсона и др.

Специфические характеристики социально ориентированных некоммерческих организаций в различных сферах их деятельности исследованы в работах В. Белоусова, Ю. Вертаковой, М. Гречко, М. Интрилигейтора, Е. Ключко, Г. Левченко, С. Липиной, Г. Романовой, Г. Слезингера, А. Шаститко и др. Ана-

лизу воздействия сферы деятельности на содержание процесса управления некоммерческими организациями посвящены работы Т. Гварлиани, Т. Игнатовой, О. Иншакова, Г. Минцберга, В. Новикова, В. Плотникова, А. Полянина, Ю. Положенцевой, Д. Сорокина, А. Рубинштейна, Т. Черкасовой и др.

Разработке новых механизмов управления некоммерческими организациями, ориентированных на учет возможностей когнитивной экономики, в том числе сбалансированной системы показателей, посвящены работы Ю. Арай, С. Берлина, Х. Брайса, В. Купреевой, Л. Курмаевой, М. Магомедова, Н. Раскова, Г. Симоняна, О. Смолина, О. Скудаловой, Д. Янга и др.

Вместе с тем, обобщение результатов анализа отечественных и зарубежных публикаций, посвященных данной научной проблематике, приводит к выводу о необходимости углубленного исследования ряда ее важных аспектов: специфических характеристик некоммерческих организаций как объекта управления; факторов, определяющих содержание управления указанными организациями; формирования модели продуктивной деятельности и разработки механизма подготовки менеджеров для указанных организаций. Данные обстоятельства обусловили постановку цели исследования и его задач.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационной работы состоит в развитии теоретических положений об управлении некоммерческими организациями на основе сбалансированной системы показателей и разработке рекомендаций по совершенствованию управления этими организациями.

Достижение цели предполагает решение следующих задач:

- установление специфических характеристик исследуемых организаций как объекта управления;
- раскрытие факторов, определяющих содержание управления данными организациями;
- предложение методики систематизации и оценки социально-экономических целей, выдвигаемых в управлении данными организациями;
- разработка модели продуктивной деятельности для данных организаций;
- предложение механизма подготовки менеджеров для данных организаций.

**Объектом исследования** выступают российские некоммерческие организации, деятельность которых направлена на профилактику и коррекцию социально опасных форм поведения, возникающих в условиях современных социально-экономических преобразований.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, складывающиеся в управлении некоммерческими организациями, занятыми профилактикой и коррекцией социально опасных форм поведения, на основе применения сбалансированной системы показателей.

**Область исследования** соответствует паспорту специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент): 10.9. Организация как объект управления; 10.15. Процесс построения сбалансирован-

ной системы показателей (ССП); 10.27. Теория и практика управления некоммерческими организациями.

**Теоретической основой исследования** выступают фундаментальные концепции, разработанные в теории менеджмента и теории управления некоммерческими организациями, представленные в исследованиях зарубежных и отечественных авторов, а также теории и концепции: некоммерческой организации; менеджмента в социальной экономике; общественных и смешанных благ; воспроизводства; социально-экономических трансформаций; мотивации персонала; конкуренции; коррекции социально опасных форм поведения; сбалансированной системы показателей и др.

**Методологической основой** диссертационной работы послужили современные научные подходы к исследованию управления некоммерческими организациями в условиях ускорения социально-экономических преобразований, содержания данного процесса и способов его совершенствования, разработанные в русле системного подхода, с использованием возможностей междисциплинарного взаимодействия.

**Инструментально-методический аппарат** исследования включает принципы, обеспечивающие возможность применения системного, эволюционного и институционального подходов к анализу управления некоммерческими организациями в условиях социальной ориентации их деятельности. При определении специфических характеристик некоммерческих организаций, ориентированных на профилактику и коррекцию социально опасных форм поведения, и раскрытии факторов, определяющих содержание управления такими организациями, использовались функциональный и структурный анализ, статистический и финансовый анализ, компаративный анализ, статистические группировки, при предложении методики оценки социальных целей, выдвинутых указанными организациями и при разработке модели деятельности и механизма подготовки менеджеров для них использовался метод сбалансированной системы показателей и возможности теории воспроизводства, методы анализа экономических интересов.

**Информационно-эмпирической базой исследования** послужили фактические данные, содержащиеся в следующих источниках: отчёты Федеральной службы государственной статистики России и ее территориальных органов; работы различных авторов, посвящённые управлению некоммерческими организациями; аналитические обзоры и материалы научных конференций; финансовая отчётность некоммерческих организаций; материалы интернет-исследования, проведенного автором; сетевые ресурсы.

**Нормативно-правовая база** исследования представлена нормами, содержащимися в следующих источниках: Гражданский, Бюджетный и Налоговый Кодексы РФ; Федеральные законы РФ; указы Президента и Постановления Правительства РФ, относящиеся к управлению некоммерческими организациями и регулированию человеческого фактора экономики; правовые акты других

стран, относящиеся к управлению; соглашения между некоммерческими организациями; внутренние локальные акты данных организаций.

**Научная новизна** исследования заключается в разработке научно-методического аппарата управления некоммерческими организациями, базирующегося на сбалансированной системы показателей, адаптированной к специфике некоммерческих организаций, занятых профилактикой и коррекцией социально опасных форм поведения.

Научная новизна нашла отражение в следующих приращениях научного знания, **полученным лично автором и выносимых на защиту:**

- установлены специфические характеристики некоммерческих организаций, ориентированных на задачи профилактики и коррекции социально опасных форм поведения, как объекта управления: нацеленность на изменение конкретных параметров поведения и позиции в социально-экономической системе отдельных групп в составе гражданского общества, что сближает управление этими организациями с публичным управлением; опора на импульсы общественной инициативы, что сближает управление ими с самоуправлением; создание смешанных благ, адресованных группам, нуждающимся в коррекции, что обуславливает участие представителей данных групп в постановке целей и контроле результатов деятельности; формирование ресурсной базы за счет добровольных взносов и оплаты заказанных пакетов благ, что предполагает использование бюджетирования как основы управления ресурсами и результатами деятельности; в развитие ранее полученных научных результатов, выявлены моменты единства управления указанными организациями, публичного управления и самоуправления, определена роль бюджетирования в управлении указанными организациями, что предоставляет возможности раскрытия факторов и обоснования способов управления указанными организациями (п. 10.9 паспорта специальности 08.00.05);

- раскрыты факторы, определяющие содержание управления некоммерческими организациями, ориентированными на задачи профилактики и коррекции социально опасного поведения: рост общественных потребностей в коррекции человеческого фактора экономики, обуславливающий расширение соответствующей сферы деятельности; тесная взаимосвязь совокупности профилактических и корректирующих целей, выдвигаемых указанными организациями, а также средств достижения таких целей; наличие специфических требований к компетенциям персонала указанных организаций, обуславливающих потребность в механизме отбора персонала из числа успешно прошедших коррекцию человеческого фактора; потребность в общественном контроле полученных результатов профилактики и коррекции; данный научный результат позволяет сформировать механизм управления, адаптированный к условиям функционирования некоммерческих организаций рассмотренного профиля (п. 10.27 паспорта специальности 08.00.05);

- предложена методика систематизации и оценки общественных целей, выдвигаемых в управлении некоммерческими организациями, решающими задачи профилактики и коррекции социально опасного поведения, в основу которой положена адаптированная к условиям деятельности исследуемых организаций система сбалансированных показателей; предлагаемые показатели такой системы базируются на социальных и экономических показателях, отличаются учетом соотношения ожидаемого общественного эффекта и необходимого вклада персонала в процесс коррекции соответствующих уязвимых социальных групп, что позволяет получить общественную оценку территориальных и местных сообществ социально-экономических проектов, реализуемых этими организациями (п. 10.15 паспорта специальности 08.00.05);

- разработана модель продуктивной деятельности некоммерческих организаций, решающими задачи профилактики и коррекции социально опасного поведения, учитывающая действующие ограничения для некоммерческой деятельности и специфические характеристики указанных организаций: а) сформирована институционально-хозяйственная основа данной модели – совокупность взаимосвязанных контрактов, участниками которых выступают: указанные организации, заказчики создаваемых ими благ и потребители данных благ; указанные организации и собственники активов, используемых в их деятельности; указанные организации и благотворители; б) обоснована необходимость использования бюджетирования в качестве процессной основы данной модели; в) раскрыт способ извлечения доходов собственников активов, используемых в деятельности указанных организаций – получение платы за использование таких активов, что обеспечивается в процессе бюджетирования деятельности; г) раскрыт способ стимулирования сотрудников указанных организаций – создание специального фонда стимулирования на этапе формирования и проектирования расходов их бюджета; в данной модели реализованы возможности формирования пучка контрактов и бюджетирования в правовом поле некоммерческой деятельности указанных организаций, благодаря чему она обладает потенциалом расширенного применения (п. 10.27 паспорта специальности 08.00.05);

- предложен механизм подготовки менеджеров для некоммерческих организаций, решающих задачи профилактики и коррекции социально опасного поведения, в основание указанного механизма положен принцип отбора кандидатов на подготовку менеджеров для данных организаций из числа лиц, успешно прошедших коррекцию поведения; обоснована необходимость подготовки менеджеров для данных организаций в рамках специально разработанной программы дополнительного образования на основе договора между данными организациями и организациями дополнительного профессионального образования, обладающими соответствующими специалистами и технологиями обучения; определены специальные компетенции, формирующие ядро программы подготовки менеджеров для данных организаций; этот на-

учный результат позволяет обеспечить потребности указанных организаций в менеджерах (п. 10.27 паспорта специальности 08.00.05).

**Теоретическая значимость исследования.** Основные теоретические результаты исследования могут быть использованы в целях развития общей теории менеджмента и теории управления некоммерческими организациями, теории социальной экономики, теории организации, теории социально-экономических трансформаций. Основные теоретические результаты исследования могут стать концептуальной основой для развития научных представлений о социально ориентированных некоммерческих организациях в современной экономике. Отдельные результаты исследования могут быть использованы в целях совершенствования содержания и методического инструментария преподавания ряда дисциплин высшей школы: «Стратегический менеджмент», «Стратегическое управление», «Методология контроллинга в организации», «Методические подходы к управлению экономическим потенциалом организации», а также программ повышения квалификации по управлению некоммерческими организациями в рамках системы дополнительного профессионального образования.

**Практическая значимость работы.** Основные выводы и рекомендации, содержащиеся в работе, могут быть использованы для разработки механизмов управления, моделей деятельности, стратегий развития социально ориентированных некоммерческих организаций, а также совершенствования указанных механизмов, модернизации социально-экономической политики, адресованной социально-ориентированным сферам экономики, создания системы подготовки менеджеров для социально ориентированных некоммерческих организаций.

**Апробация и реализация результатов исследования.** Основные положения, выводы и рекомендации диссертационного исследования докладывались автором на научно-практических конференциях различного уровня, проводившихся в гг. Краснодаре, Курске, Москве, Пензе, Сочи (2016-2019 гг.), где получили позитивные оценки участников.

Результаты исследований, представленные в виде концептуальных положений, методик и практических рекомендаций в области управления социально ориентированными некоммерческими организациями используются: Управлением по делам молодежи администрации муниципального образования город Краснодар; рядом социально ориентированных некоммерческих организаций Краснодарского края при сопровождении подготовки управленческих решений по проблемам управления; в учебном процессе ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет», ЧОУ ДПО «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров».

**Публикации результатов исследования.** Основные положения диссертационного исследования нашли отражение в 17 публикациях соискателя, в том числе в 6 статьях в научных изданиях, рекомендованных ВАК. Общий объем публикаций – 6,1 п.л., в том числе вклад автора – 5,3 п.л.



**Структура и объем диссертационной работы** обусловлена целью, задачами, методологией, а также предметом и объектом исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, включающего 153 наименования, содержит 22 таблицы, 55 рисунков.

Диссертационная работа имеет следующую структуру: введение, 1 глава «Концептуальные аспекты управления некоммерческими организациями», 2 глава «Научно-методический аппарат управления некоммерческими организациями на основе сбалансированной системы показателей», 3 глава «Разработка научно-методических рекомендаций по совершенствованию управления некоммерческими организациями на основе сбалансированной системы показателей», заключение, список литературы.

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

**1. Установлены специфические характеристики исследуемых организаций как объекта управления.** Автором установлено, что характер социального предпринимательства обуславливает противоречие миссии социально ориентированных некоммерческих организаций: с одной стороны, они призваны вносить существенный вклад в решение социальных проблем, оказывая поддержку определенным группам; с другой стороны, они должны обеспечивать извлечение достаточной для развития своего дела прибыли и приращение стоимости бизнеса. С учетом профиля исследуемых организаций, в работе осуществлена классификация форм социально опасного (девиантного) поведения (рис. 1).

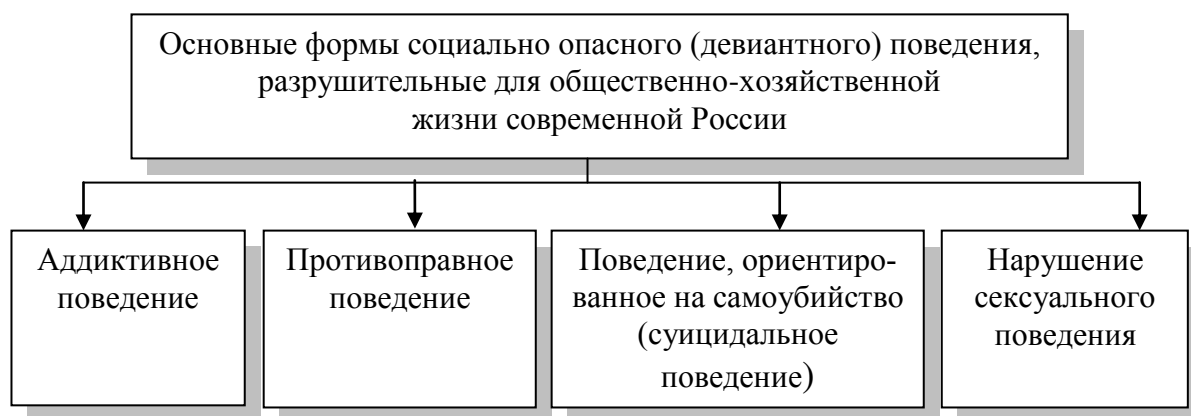


Рисунок 1 – Основные формы социально опасного (девиантного) поведения, разрушительные для общественно-хозяйственной жизни России

Результаты исследования специфических характеристик исследуемых организаций как объекта управления представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Установление специфических характеристик некоммерческих организаций, решающих задачи профилактики и коррекции социально опасного поведения, как объекта управления

Параметры некоммерческих организаций, задающие механизмы и задачи управления ими	Факторы, воздействующие на данные компоненты в условиях осуществления указанной деятельности	Специфические характеристики исследуемых некоммерческих организаций, как объекта управления
Выдвигаемые цели данных организаций	Факторы социально-экономических трансформаций, которые обуславливают возникновение, диффузию и закрепление социально опасных форм поведения	Нацеленность на изменение поведения конкретных групп в составе гражданского общества
Способ реализации возможностей применяемого ими человеческого фактора	Факторы становления и развития отношений гражданского общества, опережающего развития свободных сил человеческой личности	Опора на импульсы общественной инициативы
Характер создаваемых ими благ	Факторы обособления ряда специфических общественных групп, нуждающихся в особой социальной поддержке и защите	Создание смешанных благ, адресованных социальным группам, нуждающимся в профилактике и социальной коррекции поведения
Способ формирования ресурсной базы организаций	Факторы либерализации современной экономики	Формирование ресурсной базы за счет взносов и оплаты заказанных пакетов благ

Опасные грани деятельности исследуемых организаций, переход которых сопряжен с потерями или уходом с рынка, отражены на рис. 2.

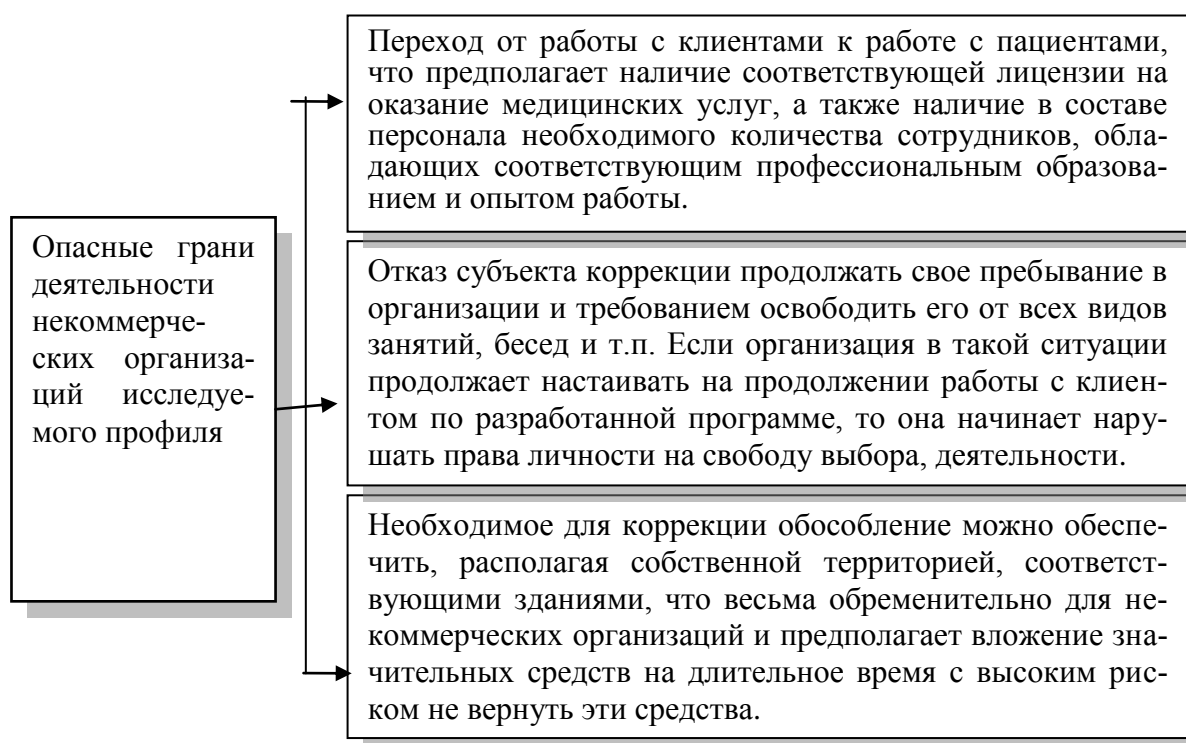


Рисунок 2 – Опасные грани деятельности некоммерческих организаций исследуемого профиля

**2. Раскрыты факторы, определяющие содержание управления исследуемыми организациями.** Индивидуализация управления адекватно отражает условия динамичного роста потенциала личности участников процесса менеджмента и, вместе с тем, обеспечивает потребности ускоренного развития человеческого фактора современной экономики. В контексте индивидуализации менеджмента автором были определены базовые факторы управления некоммерческими организациями исследуемого профиля (рис. 3).

Факторы, определяющие содержание управления некоммерческими организациями, обусловлены специфическими характеристиками данных организаций, а также состоянием внешней среды, в которой они функционируют и развиваются. Резкие изменения социально-экономических условий хозяйствования обусловили необходимость выделения факторов внешней среды применительно к некоммерческим организациям исследуемого профиля: 1) расширение рынка услуг, 2) возможность ускоренного роста новых рынков, быстрая смена технологий, 3) востребованность адаптивных качеств и инновационная, гибкая предприимчивость, 4) рост возможностей государственной поддержки.

В целях оценки факторов, определяющих содержание управления исследуемыми некоммерческими организациями, обусловленных их специфическими характеристиками был использован метод опроса участников выборки организаций данного профиля, функционирующих в ЮФО.

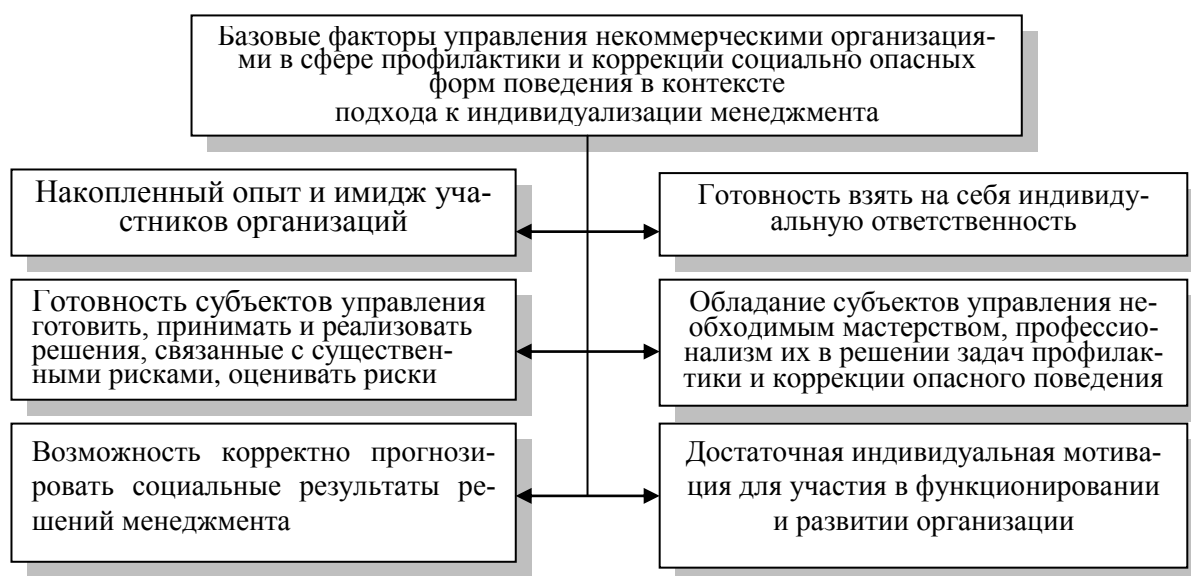


Рисунок 3 – Базовые факторы управления исследуемыми организациями в контексте подхода к индивидуализации менеджмента

Респонденты показали готовность рисковать при осуществлении деятельности: высокая степень рискованности отмечается у 82% руководителей, средняя степень склонности к риску у 54% обычных участников. Среди оп-

рошенных отмечается высокая степень индивидуальной ответственности, которая практически совпадает как у руководителей исследуемых организаций, так и у рядовых участников – 98% и 94% соответственно. 72% респондентов показали, что работать в социальной сфере без индивидуального опыта и имиджа практически невозможно.

Сложность профилактики и коррекции девиантного поведения влияет на возможность прогнозирования социальных результатов принимаемых решений, что подтвердили 63% респондентов, показавших высокую степень сложности прогнозирования данных решений, среднюю степень возможности прогнозирования показали 37% опрошенных.

В процессе исследования были определены взаимосвязи потребностей, мотивов и методов мотивирования участников исследуемых организаций, что позволило установить различные иерархии потребностей для разных группы участников некоммерческих организаций: у персонала преобладают потребности «расти» (47%) и «делать» (31%), среди добровольцев доминируют потребности «любить» (24%) и «быть» (23%), «причастные» отдают предпочтение потребностям «быть» (26%) и «иметь» (32%).

С учетом специфических характеристик исследуемых организаций, а также состояния внешней среды автором были раскрыты факторы, определяющие содержание управления исследуемыми организациями: 1) рост общественных потребностей в профилактике и коррекции социально опасных форм поведения; 2) наличие особых требований к компетенциям персонала указанных организаций, обуславливающих потребность в специальном механизме отбора; 3) тесная взаимосвязь совокупности профилактических и корректирующих целей, выдвигаемых организациями, а также средств их достижения; 4) потребность в общественном контроле полученных результатов коррекции социально опасных форм поведения.

**3. Предложена адаптированная методика систематизации и оценки общественных целей, выдвигаемых в управлении исследуемыми организациями.** Процессы функционирования организационных форм в современной экономике неизбежно порождают противоречия, что относится и к исследуемым организациям (рис. 4).

В процессе исследования выявлена проблема корректного целеполагания деятельности исследуемых организаций, которая связана с постановкой целей социальных проектов:

- как правило, в качестве главной цели рассматривается цель удовлетворить имеющуюся у целевой социальной группы потребность, но встает вопрос о том, правильно ли эта потребность определена и как она связана с другими потребностями данной группы;



Рисунок 4 – Противоречия в развитии исследуемых организаций

- зачастую отсутствует четкое планирование конечного результата деятельности и критерии оценки ее эффективности, что приводит к ситуации, когда под результатом деятельности понимается рациональный расход полученных ресурсов без оценки качества услуги, оказываемой потребителю или оценки степени удовлетворения потребности;

- реализация социальных проектов происходит без учета связи с проектами, которые реализовались или реализуются другими некоммерческими организациями, что говорит об отсутствии системности в деятельности исследуемых организаций.

Очерченные проблемы обусловлены слабыми горизонтальными связями между исследуемыми организациями, что приводит к конкуренции за ресурсы и хаотизации их деятельности.

Ответы респондентов на вопрос о том, с помощью каких критериев необходимо оценивать деятельность исследуемых организаций (с правом выбора нескольких вариантов ответа), распределились следующим образом: ус-

тойчивость и стабильность деятельности – 65% респондентов, количество благополучателей и клиентов – 42% респондентов, финансовая и информационная прозрачность – 31% респондентов, наличие грантовой поддержки – 25% респондентов, квалификация и опыт работы персонала – 21% респондентов, положительные отзывы благополучателей и благодарности – 18% респондентов, количество постоянных партнеров и добровольцев – 16% респондентов, количество упоминаний о деятельности СОНКО в СМИ – 8% респондентов.

Разброс вариантов выбора критериев отражает значимую проблему систематизации и оценки целей деятельности в контексте управления исследуемыми организациями, для чего востребована специальная методика, в основу разработки которой была положена модель системы сбалансированных показателей (ССП), преобразованная для условий исследуемых организаций.

В таблице 2 представлены показатели адаптированной системы сбалансированных показателей, опираясь на которые можно не только систематизировать, но и оценить общественные цели, выдвигаемые в управлении исследуемыми организациями.

**4. Разработана модель продуктивной деятельности для исследуемых организаций.** Автором дана оценка ряда моделей продуктивной организации деятельности коммерческих и некоммерческих организаций социальной направленности, представленных в научной литературе, что дало возможность определить требования к построению оригинальной модели продуктивной деятельности для исследуемых организаций (табл. 3).

Таблица 3 – Сопоставительный анализ ключевых характеристик организаций, действующих в исследуемой сфере для определения требований к модели их продуктивной деятельности

Сопоставляемые ключевые аспекты коммерческих и некоммерческих организаций, действующих в данной сфере	Характеристики указанных аспектов коммерческих организаций (социальных предпринимателей в чистом виде)	Требования к аналогичным аспектам некоммерческих организаций в той же сфере (условия разработки модели продуктивной деятельности)
Институционально-хозяйственная основа модели	Контрактная, ориентированная на извлечение и распределение прибыли	Контрактная, ориентированная на извлечение прибыли и полное использование ее на цели организации
Процессная основа модели	Реализация частных интересов участников	Бюджетирование
Способ извлечения доходов участниками организации	Расщепление части прибыли	Получение платы за использование активов, принадлежащих участникам
Способ стимулирования сотрудников организации	Создание фонда стимулирования в процессе расщепления прибыли	Создание фонда стимулирования в процессе бюджетирования

Таблица 2 – Показатели адаптированной системы сбалансированных показателей управления

Описание	Показатели (индикаторы)	Обозначение	Коэффициенты и соотношения*	Формула	Комментарии
<b>Потребители</b>					
Потребители социальных благ и услуг по коррекции и профилактике социально опасных форм поведения	Число лиц прошедших коррекцию социально опасного поведения	$Ч_k$	1,0	Среднее за три года	Базовый показатель для расчета равен одному лицу прошедшему комплекс мер по коррекции социально опасного поведения
	Число лиц с устойчивым отказом от социально опасного поведения	$Ч_o$	$> 0,7$	$Ч_o = 0,7 \times Ч_k$	Коэффициент к базовому показателю
	Число лиц охваченных действиями по профилактике социально опасного поведения	$Ч_n$	10,0	$Ч_n = 10 \times Ч_k$	Коэффициент к базовому показателю
Потенциальные потребители коммерческих товаров и услуг	Число лиц с устойчивым отказом от социально опасного поведения вовлеченных в процесс	$Ч_{ов}$	$> 0,5$	$Ч_{ов} = 0,5 \times Ч_k$	Коэффициент к базовому показателю
	Число лиц вовлеченных в процесс из близкого окружения прошедших коррекцию лиц	$Ч_{бв}$	2,0	$Ч_{бв} = 2 \times Ч_{ов}$	Коэффициент к числу лиц с устойчивым отказом от социально опасного поведения вовлеченных в процесс
	Число лиц широкого круга вовлеченных в процесс	$Ч_{шб}$	3,0	$Ч_{шб} = 3 \times Ч_k$	Коэффициент к числу лиц с устойчивым отказом от социально опасного поведения вовлеченных в процесс
<b>Процессы</b>					
Социальные процессы	Краткосрочные социальные проекты (бюджеты краткосрочных социальных проектов (до 1 года))	$К_б$	-	$К_б = К_{бк} + К_{бп}$	Определяет общую сумму бюджета на коррекцию социально опасного поведения в текущем году
	- направленные на коррекцию и реабилитацию социально опасных форм поведения	$К_{бк}$	1:10000	$К_{бк} = 10000 \times Ч_n$	Определяет сумма затрат на коррекцию социально опасного поведения (не менее 10000 руб на одного человека в год)
	- направленные на профилактику социально опасных форм поведения	$К_{бп}$	1:800	$К_{бп} = 800 \times Ч_n$	Определяет сумма затрат проведение мероприятий по профилактике социально опасного поведения (не менее 800 руб на одного человека в год)
	Среднесрочные социальные проекты (бюджеты среднесрочных социальных проектов (от 1 года до 3 лет))	$С_б$	-	$С_б = С_{бк} + С_{бп}$	Определяет общую сумму бюджета на среднесрочные проекты
	- направленные на устойчивый результат отказа от социально опасных форм поведения и вовлечение в процесс близкого окружения прошедших коррекцию лиц	$С_{бк}$	1:23000	$С_{бк} = 23000 \times Ч_o$	Определяет сумма затрат на поддержание устойчивого отказа от социально опасного поведения (не менее 23000 руб на одного человека в год)
Социальные процессы	- направленные на профилактику социально опасных форм поведения и вовлечение в процесс широкого круга лиц	$С_{бп}$	1:500	$С_{бп} = 500 \times Ч_n$	Определяет сумма затрат проведение мероприятий по профилактике социально опасного поведения (не менее 500 руб на одного человека в год)
	- Долгосрочные социальные проекты (Бюджеты долгосрочных социальных проектов (от 3 лет и более))	$Д_б$	-	$Д_б = Д_{бк} + Д_{бп}$	Определяет общую сумму бюджета на долгосрочные проекты
	- направленные на социализацию прошедших коррекцию лиц и вовлечение в процесс близкого окружения прошедших коррекцию лиц	$Д_{бк}$	1:15000	$Д_{бк} = 1500 \times Ч_o$	Определяет сумма затрат на социализацию прошедших коррекцию лиц (не менее 15000 руб на одного человека в год)
	- направленные на профилактику социально опасных форм поведения и вовлечение в процесс широкого круга лиц	$Д_{бп}$	1:300	$Д_{бп} = 300 \times Ч_n$	Определяет сумма затрат проведение мероприятий по профилактике социально опасного поведения (не менее 300 руб на одного человека в год)
Хозяйственные процессы	Численность постоянных сотрудников	$P_{пс}$	1:5	$P_{пс} = \frac{Ч_k}{5}$	На одного постоянного сотрудника может приходиться не более 5 человек из числа потенциальных потребителей социальных благ
	Из них численность постоянных работников из числа прошедших реабилитацию лиц	$P_{пр}$	0,3:1	$P_{пр} = 0,3 \times P_{пс}$	В перспективе 30 % постоянных сотрудников могут быть из числа прошедших реабилитацию лиц

Описание	Показатели (индикаторы)	Обозначение	Коэффициенты и соотношения*	Формула	Комментарии
	Численность добровольцев/волонтеров	Д <sub>с</sub>	1:1	$D_c = Ч_k$	На одного потенциальных потребителей социальных благ должно привлекаться не менее одного добровольца/волонтера
	Из них численность добровольцев/волонтеров из числа прошедших реабилитацию лиц	Д <sub>пр</sub>	1:1	$D_{пр} = D_c$	В перспективе все добровольца/волонтера должны быть из числа прошедших реабилитацию лиц
Коммерческие процессы	Коммерческая деятельность (операционный бюджет (продажи, поставки, услуги, накладные расходы))	Б <sub>ком</sub>	-	$B_{ком} = \frac{П_{приб}}{К_б} \geq 1$	Рассчитывается по факту затрат на осуществления коммерческих видов деятельности
<b>Финансы</b>					
Источники финансирования	Средства учредителей	С <sub>уч</sub>	$\geq D_б$	$C_{уч} = \frac{C_{уч}}{D_б} \geq 1$	Средства учредителей должны покрывать объем бюджета по долгосрочным проектам
	Членские взносы	Ч <sub>взн</sub>	$\geq C_б$	$Ч_в = \frac{Ч_{взн}}{C_б} \geq 1$	Членские взносы должны покрывать объем бюджета по среднесрочных проектов проектам
	Прибыль от реализации товаров и услуг (коммерческой деятельности)	П <sub>приб</sub>	$\geq K_б$	$П_{приб} = \frac{П_{приб}}{K_б} \geq 1$	Прибыль от коммерческой деятельности должны покрывать объем бюджета по краткосрочным проектам
	Пожертвования и благотворительные взносы	П <sub>блг</sub>	-	Прогноз в среднем за три года	Объем государственных средств не лимитируется из-за низкой прогнозируемости возможности их получения
	Государственные средства (гранты, субсидии, дотации)	П <sub>грт</sub>	-	Прогноз в среднем за три года	Объем государственных средств не лимитируется из-за низкой прогнозируемости возможности их получения
Финансовые показатели	Рентабельность операционной деятельности (продажа товаров и услуг)	Ф <sub>рнб</sub>	$\geq 1$	$\Phi_{рнб} = \frac{П_{приб}}{K_б} \geq 1$	Рентабельность операционной деятельности должна обеспечивать объем прибыли не менее объем бюджета по краткосрочным проектам
	Коэффициент финансовой устойчивости	Ф <sub>уст</sub>	$\geq 0,3$	$\Phi_{уст} = \frac{П_{приб} + C_{уч} + П_{грт}}{K_б + C_б + D_б + B_{ком}} \geq 0,3$	Прибыль, средства учредителей и государственный средства должны покрывать не менее 30 % всех бюджетов НКО
	Коэффициент структуры капитала	Ф <sub>стр</sub>	$\geq 0,7$	$\Phi_{стр} = \frac{B_{ком} + C_{уч}}{Ч_{взн} + П_{приб} + C_{уч} + B_{ком} + П_{грт}}$	Коммерческий бюджет и средства учредителей должны составлять не менее 70 % структуры капитала
<b>Развитие</b>					
Расширение деятельности	Расширение деятельность по коррекции новых форм социально опасного поведения	Н <sub>кор</sub>	$П_{приб} \geq 1,3B_{ком}$	$N_{кор} = \frac{П_{приб}}{B_{ком}} \geq 1,3$	Расширение деятельность по коррекции новых форм социально опасного поведения целесообразно в случае, когда прибыль от коммерческой деятельности больше суммы краткосрочных социальных бюджетов не менее чем на 30 %
	Расширение деятельности по социализации и формированию устойчивого отказа от социально опасного поведения лиц прошедших коррекцию	Н <sub>отк</sub>	$\geq 1,2C_б$	$N_{отк} = \frac{Ч_{взн}}{(C_б + 1000000)} \geq 1,2$	Расширение деятельность социализации и формированию устойчивого отказа от социально опасного поведения лиц прошедших коррекцию в случае, когда сумма членских взносов больше суммы среднесрочных социальных бюджетов и затрат на обучение постоянных работников в год не менее чем на 20 %
	Расширение видов коммерческой деятельности	Н <sub>ком</sub>	$> B_{ком}$	$N_{ком} = (K_б + C_б + D_б) > B_{ком}$	Расширение видов коммерческой деятельности целесообразно в случае, когда бюджет коммерческой деятельности меньше суммы социальных бюджетов
Развитие персонала	Обучение постоянные работники, в том числе из числа прошедших коррекцию лиц	О <sub>лст</sub>	100000	-	Рекомендуется в сумму среднесрочных социальных бюджетов закладывать 100000 руб на обучение одного работника по программе высшего образования
	Краткосрочное бучение и повышение квалификации постоянных работников, добровольцев/волонтеров	О <sub>крс</sub>	30000	-	Рекомендуется в сумму краткосрочным социальных бюджетов закладывать 30000 руб на курсы повышения квалификации постоянных работников, добровольцев/волонтеров



Разработанная автором модель продуктивной деятельности исследуемых организаций представлена на рис. 5.

А. Институционально-хозяйственная основа искомой модели выступает в качестве контрактной платформы, обеспечивающей потребности процессов, протекающих в организации, включающей в себя: трехсторонний контракт между исследуемыми организациями, заказчиками создаваемых ими благ и потребителями данных благ; контракт между указанными организациями и собственниками активов, используемых в их деятельности; контракт между указанными организациями и благотворителями; контракт между указанными организациями и государственными органами (при получении субсидий или грантов).

Б. В качестве процессной основы модели деятельности исследуемых организаций востребовано бюджетирование. Автором предложен ряд показателей бюджетирования для исследуемых организаций: объем привлеченных средств (по контрактам, от благотворителей и др.); проектируемое количество (норматив) обслуживаемых клиентов на одного сотрудника; среднее количество лет, прошедших после отказа от социально опасного поведения клиентов, прошедших коррекцию; представительность указанного поведения в группах, с которыми проводилась работа; стоимость разработанных сотрудником новых методик, технологий деятельности; стоимость профилактических мероприятий на 1 клиента; стоимость коррекционных мероприятий на 1 клиента.

В. Способ извлечения доходов участниками организации призван обеспечивать интересы собственников активов, передаваемых в пользование организации и, в то же время, поддержание статуса исследуемых организаций.

Автором предложен способ извлечения дохода собственниками активов на основе арендных отношений, что позволяет избежать расщепления прибыли.

Г. Способ стимулирования сотрудников организации отражает наличие в исследуемых организациях участников, работающих в ней на основе обычных трудовых контрактов или на основе специальных контрактов с собственниками интеллектуального капитала (в случае привлечения обладателей высокоразвитых компетенций, что, как установлено автором, практически не имеет места).

Д. Обобщающим результатом реализации модели выступает улучшение рыночной позиции исследуемых организаций при различных вариантах структуры источников их финансирования.

**5. Предложен механизм подготовки менеджеров для исследуемых организаций.** Автором обоснован вывод о том, что в современных условиях востребован особый механизм профессиональной подготовки менеджеров для исследуемых организаций, условия разработки которого определены в табл. 4.



Рисунок 5 – Модель продуктивной деятельности для некоммерческих организаций в исследуемой сфере

Таблица 4 – Определение условий для задачи предложения специального механизма подготовки менеджеров для некоммерческих организаций исследуемой сферы

Аспекты механизма подготовки менеджеров для указанных организаций	Факторы, воздействующие на указанные аспекты механизма подготовки в современных условиях	Условия для задачи предложения механизма подготовки менеджеров
Выраженная специфика профилактики и коррекции опасного поведения	Факторы глубокого и динамичного преобразования социально-экономических процессов	Преимственность управления указанными организациями, необходимость погружения менеджеров в специфику управляемого процесса
Многофункциональный и трансграничный характер управления указанными организациями	Факторы дифференциации и интеграции, воздействующие на управление организациями	Разработка специальных программ подготовки менеджеров, обеспечение их высокого уровня
Насыщенность указанных процессов сложными, развитыми компетенциями	Факторы специализации подготовки менеджеров для современных организаций	Формирование содержательных ядер специальных программ подготовки менеджеров – комплекса специальных компетенций

Исходя из определенных условий, в основание разработки искомого механизма положен принцип отбора кандидатов из числа лиц, успешно прошедших коррекцию социально опасных форм поведения, обоснована необходимость подготовки менеджеров для данных организаций в рамках специально разработанной программы повышения квалификации на основе договора между данными организациями и организациями дополнительного образования, обладающими соответствующими специалистами и технологиями обучения, предложен и реализован компетентностный подход к решению поставленной задачи (рис. 7).

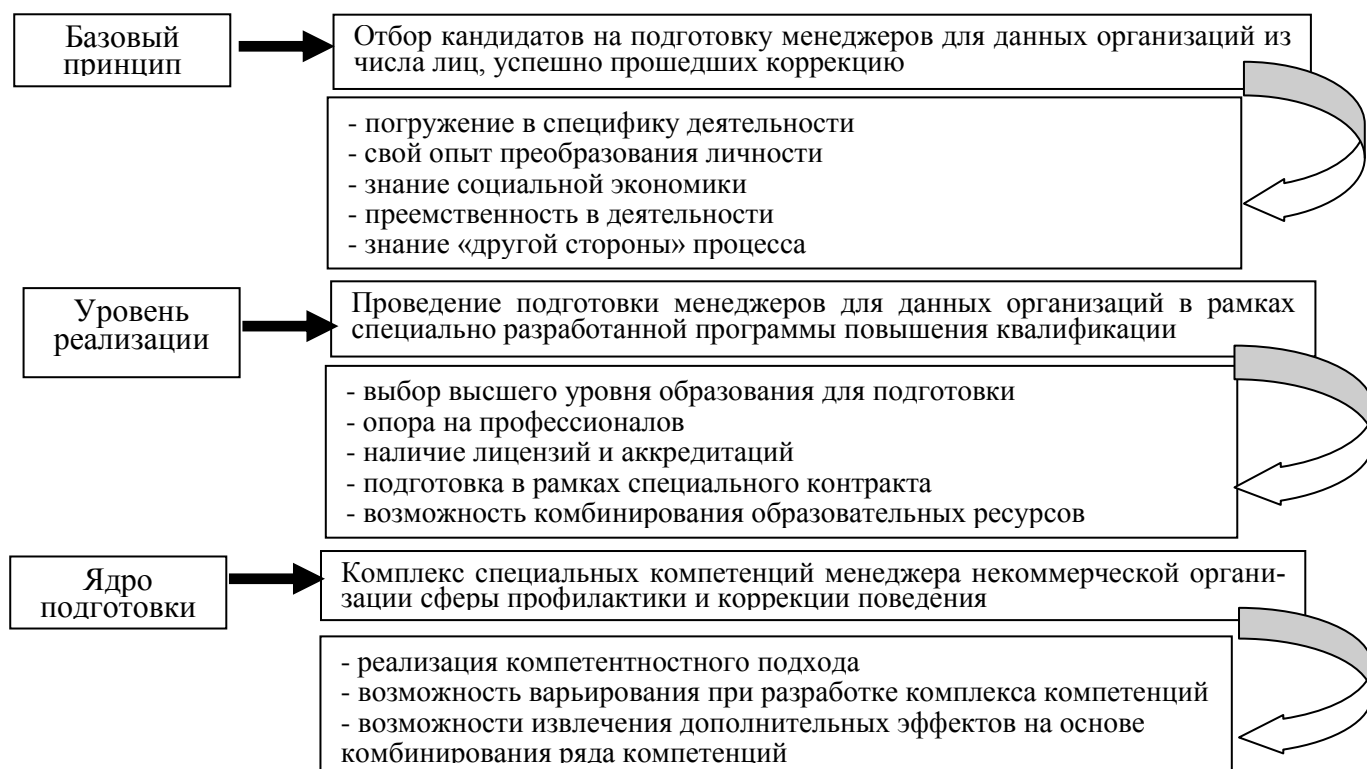


Рисунок 6 – Концептуальное представление механизма подготовки менеджеров для исследуемых некоммерческих организаций

Предлагаемый автором перечень специальных компетенций, формирующих ключевое для искомого механизма содержательное ядро программы подготовки менеджеров для исследуемых организаций представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Определение комплекса специальных компетенций, формирующих ядро программы подготовки менеджеров для исследуемых организаций

Ключевые компетенции менеджеров	Доминирующие факторы данной сферы, принимающие участие в трансформации указанных ключевых компетенций	Специальные компетенции менеджера организаций данной сферы, полученные на основе спецификации ключевых компетенций
Умение выдвигать цели и работать над их достижением	Переплетение множества социально-экономических трансформаций	Умение выдвигать цели профилактики и коррекции негативных эффектов трансформаций
Способность осуществлять эффективные внешние и внутренние коммуникации	Наличие барьеров для коммуникаций во внутренней и внешней средах деятельности	Способность налаживать эффективные внешние и внутренние коммуникации при наличии барьеров для них
Способность выявлять, раскрывать и реализовать сильные стороны сотрудников	Условия постоянного взаимодействия с субъектами с опасным поведением	Способность выявлять, раскрывать и реализовать сильные стороны сотрудников для коррекции человеческого фактора
Умение рационально использовать имеющиеся ресурсы, а также находить скрытые ресурсы	Дефицит средств субсидирования и средств благотворителей, бюджетные ограничения домохозяйств	Умение эффективно комбинировать ограниченные ресурсы организации
Способность мобилизовать свои возможности и возможности сотрудников в сложной ситуации	Условия расширенной генерации многих форм социально опасного поведения	Способность генерировать новые идеи и мобилизовать силы организации в условиях расширенной генерации моделей опасного поведения
Умение ставить и решать новые задачи в сфере управления	Обилие проблем, связанных с опасным поведением	Умение ставить и решать новые задачи в сфере управления при наличии многих внешних вызовов

Автор использовал метод спецификации, позволяющий определить искомые компетенции посредством трансформации ключевых компетенций, полученных в рамках обучения бакалавров менеджмента, под воздействием факторов, доминирующих в процессе управления в сфере профилактики и коррекции социально опасных форм поведения.

Комплекс специальных компетенций, формирующих ядро программы подготовки менеджеров для исследуемых организаций, апробирован нами в процессе экспериментальной подготовки менеджеров указанных организаций в одном из подразделений ЧОУ ДПО «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров», где была реализована программа дополнительного образования «Менеджмент в сфере коррекции человеческого фактора» (2019 г.).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведения диссертационной работы разработан комплекс научно-методических положений и обоснованы практические рекомендации по управлению социально ориентированными некоммерческими организациями. Таким образом, решена научная задача, имеющая важное значение для развития теории и практики менеджмента некоммерческих организаций. Отличие авторских разработок состоит в их адаптированности к особенностям функционирования некоммерческих организаций, занятых профилактикой и коррекцией социально опасных форм поведения с использованием сбалансированной системы показателей.

В результате проведения диссертационного исследования были получены следующие наиболее существенные результаты:

- систематизированы специфические характеристики некоммерческих организаций профилактики и коррекции социально опасного поведения, рассматриваемых как объекты управления;
- обоснованы факторы, определяющие управление некоммерческими организациями, действующими в направлении профилактики и коррекции социально опасного поведения;
- предложена методика систематизации и оценки общественных целей, выдвигаемых в управлении некоммерческими организациями;
- разработана модель продуктивной деятельности для исследуемых некоммерческих организаций, учитывающая действующие ограничения для некоммерческой деятельности и специфические характеристики указанных организаций;
- предложен механизм подготовки менеджеров для некоммерческих организаций сферы коррекции человеческого фактора экономики.

### ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

*Статьи, опубликованные в журналах входящих в перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук*

1. Мирончук В.А. Принципы управления социально ориентированными некоммерческими организациями / В.А. Мирончук, Б.И. Хутыз // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12-4 (89). – С. 855-857 (0,4 п.л., авт. – 0,3 п.л.).

2. Мирончук В.А. Аспекты управления некоммерческими организациями в сфере профилактики и коррекции социально опасных форм поведения / В.А. Мирончук // Вестник Академии знаний. – 2018. – № 4 (27). – С. 160-163 (0,4 п.л., авт. – 0,3 п.л.).

3. Мирончук В.А. Совершенствование управления некоммерческими организациями в сфере профилактики и коррекции социально опасных форм по-

ведения граждан / Е.Н. Ключко, В.А. Мирончук // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 5. Часть 1. – С. 80-84 (0,4 п.л., авт. – 0,3 п.л.).

4. Мирончук В.А. Актуальные проблемы управления некоммерческими организациями в сфере профилактики и коррекции социально опасных форм поведения / Е.Н. Ключко, В.А. Мирончук // Государственный советник. – 2019. – № 2. – С. 90-97 (0,9 п.л., авт. – 0,75 п.л.).

5. Мирончук В.А. Функциональное содержание управления некоммерческими организациями в сфере профилактики и коррекции социально опасных форм поведения / В.А. Мирончук // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 10. – С. 1236-1239 (0,4 п.л., авт. – 0,4 п.л.).

6. Мирончук В.А. Анализ современного состояния некоммерческих организаций в России / В.А. Мирончук // Естественно-гуманитарные исследования. – 2020. – № 1. – С. 133-136 (0,4 п.л., авт. – 0,4 п.л.).

*Статьи, опубликованные в других научных изданиях*

7. Мирончук В.А. Социально ориентированные некоммерческие организации как объект управления / В.А. Мирончук // Экономическая наука сегодня: теория и практика: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. – С. 77-78 (0,2 п.л., авт. – 0,2 п.л.).

8. Мирончук В.А. Мотивация деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций при отсутствии расщепления прибыли / В.А. Мирончук / Прорывные научные исследования: проблемы, закономерности, перспективы / Сборник статей IX Международной научно-практической конференции в 4 ч. Ч. 2. – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2017. – С. 63-65 (0,2 п.л., авт. – 0,2 п.л.).

9. Мирончук В.А. Выдвижение целей хозяйственной деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций / В.А. Мирончук // Экономика и управление в условиях современной России: материалы всероссийской научно-практической конференции. – Краснодар: ЦНТИ, 2018. – С. 200-203 (0,3 п.л., авт. – 0,3 п.л.).

10. Мирончук В.А. Обоснование принципов совершенствования управления некоммерческими организациями в сфере профилактики и коррекции социально опасных форм поведения граждан / В.А. Мирончук // Управление, экономика и образование: проблемы, исследования, результаты: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. – Пенза: Приволжский дом знаний, 2019. – С. 31-34 (0,2 п.л.).

11. Мирончук В.А. Разработка механизма подготовки менеджеров для некоммерческих организаций в сфере профилактики и коррекции социально опасных форм поведения граждан / В.А. Мирончук // Управление, экономика и образование: проблемы, исследования, результаты: материалы II Международной научно-практ. конф. – Пенза: Приволжский дом знаний, 2019. – С. 59-62 (0,3 п.л.).

12. Мирончук В.А. Disclosure of the factors determining the content of management of non-profit organizations in the sphere of prevention and correction of so-

cially dangerous forms of behavior / Е.Н. Клочко, В.А. Мирончук // *Sochi Journal of Economy*. - 2019. – № 13(1). – С. 27-33 (0,6 п.л., авт. – 0,45 п.л.).

13. Мирончук В.А. Разработка модели продуктивной деятельности для некоммерческих организаций в сфере профилактики и коррекции социально опасных форм поведения граждан / Е.Н. Клочко, В.А. Мирончук // *Экономические исследования и разработки*. - 2019. – № 4. – С. 34-39 (0,5 п.л., авт. – 0,4 п.л.).

14. Мирончук В.А. Оценка возможности отбора персонала организаций из числа лиц, успешно прошедших социальную коррекцию / В.А. Мирончук // *Достижения современной науки и образования / Сборник статей VI Международной междисциплинарной конференции*. – Пятигорск: ООО «Эль-Директ», 2019. – С. 81-84 (0,2 п.л., авт. – 0, 2 п.л.).

15. Мирончук В.А. Разработка подхода к исследованию проблемы управления некоммерческими организациями в сфере профилактики и коррекции социально опасных форм поведения граждан / Е.Н. Клочко, В.А. Мирончук // *Достижения современной науки и образования / Сборник статей VI Международной междисциплинарной конференции*. – Пятигорск: ООО «Эль-Директ», 2019. – С. 34-36 (0,2 п.л., авт. – 0,1 п.л.).

16. Мирончук В.А. Оценка возможностей подходов к управлению некоммерческими организациями в сфере профилактики и коррекции социально опасных форм поведения граждан / В.А. Мирончук // *Экономические исследования и разработки*. - 2019. – №5. – С. 43-46 (0,2 п.л., авт. – 0,2 п.л.).

17. Мирончук В.А. Характеристика индикаторов системы сбалансированных показателей в управлении некоммерческими организациями / В.А. Мирончук // *Проблемы развития современного общества / Сборник статей 5 Всероссийской научно-практической конференции*. – Курск: ЮЗГУ, 2020. – С. 461-466 (0,3 п.л.).

---

Подписано в печать \_\_\_\_\_.\_\_\_\_.20 г.

Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 1,0. Тираж 100 экз. Заказ 328.

Отпечатано в типографии Юго-Западного государственного университета  
305000, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

