

Ars Administrandi (Искусство управления). 2025. Т. 17, № 3. С. 586–610.

Ars Administrandi. 2025. Vol. 17, no. 3, pp. 586–610.



Эта работа © 2025 Урасовой А. А., Мухина М. А., Некрасовой Д. В. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

This work © 2025 by Urasova, A. A., Mukhin, M. A. and Nekrasova, D. V. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Научная статья

УДК 352.075:334.724

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2025-3-586-610>

МОНИТОРИНГ СЕТЕВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МЕЖДУ НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ В ФОРМЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО ОБЩЕСТВЕННОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ И СУБЪЕКТАМИ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Анна Александровна Урасова^{1✉}, Михаил Александрович Мухин²,
Динара Витальевна Некрасова³

^{1,2,3}Институт экономики УрО РАН, Екатеринбург, Россия

^{1,2}Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь, Россия

¹urasova.aa@uiec.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-0598-5051>

²cseed@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0799-678X>

³nekrasova.dv@uiec.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0942-4155>

Аннотация. Введение: современные социально-экономические преобразования формируют у системы муниципального управления острую потребность в поиске дополнительных резервов и потенциалов, повышении уровня доходности бюджетных и финансовых организаций в территориях. Доходность муниципалитетов может возрасти за счет привлечения некоммерческих организаций (НКО), активизация взаимодействия с которыми расширяет спектр социально-экономических направлений локального развития. В данной работе рассматривается один из инструментов такого взаимодействия – сетевая связь между участниками НКО в форме территориального общественного самоуправления и субъектами муниципального управления. **Цель:** разработка системы комплексного мониторинга процесса взаимодействия между НКО в форме территориального общественного самоуправления и субъектами муниципального управления. **Методы:** предложена авторская методика проведения мониторинга, включающая специальные коэффициенты, отражающие организационное, функциональное, процессное и экспертное направления взаимодействия НКО с субъектами муниципального управления. В качестве эмпирической основы выступили данные экспертного опроса и муниципальной статистики. **Результаты:** создана оригинальная система мониторинга, основанная на расчете набора коэффициентов, отражающих ключевые направления взаимодействия НКО с субъектами муниципального управления, что позволило комплексно оценить уровень задействования НКО в реализации функций муниципального управления, и доказано, что предложенный набор коэффициентов воспроизводит общую картину взаимодействия. В статье детально раскрыт стратегический характер предложенного мониторинга, отражающий сложившиеся управленческие реалии в России. **Выводы:** разработанная система комплексного мониторинга процесса взаимодействия между НКО в форме территориального общественного самоуправления и субъектами муниципального управления и проведенный на ее основе

анализ позволяют сделать вывод, что расширение методологии оценки результативности управленческих практик НКО в системе муниципального управления является обоснованным и необходимым.

Ключевые слова: некоммерческие организации, система муниципального управления, сетевое взаимодействие, экосистема, муниципальный менеджмент

Благодарности: статья подготовлена при финансовой поддержке Российского научного фонда, проект № 25-28-00722 «Механизмы повышения эффективности системы муниципального управления на основе сетевых моделей взаимодействия с некоммерческим сектором экономики», <https://rscf.ru/project/25-28-00722/>.

Для цитирования: Урасова А. А., Мухин М. А., Некрасова Д. В. Мониторинг сетевого взаимодействия между некоммерческими организациями в форме территориального общественного самоуправления и субъектами муниципального управления // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2025. № 3. С. 586–610. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2025-3-586-610>.

Original article

MONITORING THE NETWORK INTERACTION BETWEEN NON-PROFIT ORGANIZATIONS IN THE FORM OF TERRITORIAL PUBLIC SELF-GOVERNMENT AND MUNICIPAL GOVERNMENT ENTITIES

Anna A. Urasova¹✉, Mikhail A. Mukhin², Dinara V. Nekrasova³

^{1, 2, 3}Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Yekaterinburg, Russia

^{1, 2}Perm State University, Perm, Russia

¹urasova.aa@uiec.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-0598-5051>

²cseed@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0799-678X>

³nekrasova.dv@uiec.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0942-4155>

Abstract. Introduction: modern socio-economic transformations create an urgent need for the municipal government system to find additional reserves and potential, to increase the profitability level of budgetary and financial organizations in the territories. The profitability of municipalities can increase by involving non-profit organizations (NPOs), the intensification of interaction with which expands the socio-economic areas of local development. This article considers one of the tools for such interaction, i.e. the network nature of links developing between participants of NPOs in the form of territorial public self-government and municipal government entities. **Objectives:** to develop a system for comprehensive monitoring of the interaction process between NPOs in the form of territorial public self-government and municipal government entities. **Methods:** the author's methodology for monitoring is proposed, including special coefficients reflecting the organizational, functional, process and expert areas of interaction. The empirical basis was formed by an expert survey and municipal statistics data. **Results:** the article substantiates an original monitoring system based on the calculation of a set of coefficients reflecting the key areas of interaction between NPOs and municipal government entities, which together made it possible to comprehensively assess the NPOs level involvement into the implementation of municipal government functions. It has been proven that the proposed set of coefficients reproduces the overall picture of interaction. The article also discloses in detail that the proposed monitoring is of a strategic nature, reflecting the current management realities in Russia. **Conclusions:** the developed system of comprehensive monitoring of the interaction process between NPOs in the form

of territorial public self-government and municipal government entities and the analysis conducted on its basis allow us to conclude that the expansion of the methodology for assessing the effectiveness of NPO management practices in the municipal government system is justified and necessary.

Keywords: non-profit organizations, municipal governance system, network interaction, ecosystem, municipal management

Acknowledgments: the study was supported by the Russian Science Foundation grant, project no. 25-28-00722 “Mechanisms for increasing the efficiency of the municipal management system based on network models of interaction with the non-profit sector of the economy”, <https://rscf.ru/project/25-28-00722/>.

For citation: Urasova, A. A., Mukhin, M. A. and Nekrasova, D. V. (2025), “Monitoring the network interaction between non-profit organizations in the form of territorial public self-government and municipal government entities”, *Ars Administrandi*, vol. 17, no. 3, pp. 586–610, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2025-3-586-610>.

ВВЕДЕНИЕ

Финансовая ситуация большинства регионов России характеризуется значительной зависимостью от федеральных дотаций. Так, из 89 субъектов Российской Федерации порядка 68 испытывают острую потребность в дополнительном финансировании¹. Сложная внешнеэкономическая обстановка, отражающаяся на доходах регионов, заставляет власти искать новые, нестандартные пути решения проблемы экономического развития. Одним из перспективных направлений становится активное привлечение и использование потенциала некоммерческих организаций (далее – НКО) в управленческом процессе. Такой подход способствует не только увеличению финансовых ресурсов, но и глубокой трансформации самой системы муниципального управления, делая ее более гибкой и эффективной. Наглядным подтверждением успешного применения подобных практик служат данные по отдельным регионам. Например, в Республике Чувашии в 2022 году объем привлеченных НКО средств составил порядка 125 млн рублей², в Камчатском крае объем привлеченных средств по сравнению с 2021 годом увеличился втрое³. Эта тенденция демонстрирует активное использование потенциала НКО в дотационных регионах. Если в 2020 году подобные управленческие практики были единич-

¹ О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов [Электронный ресурс]: Федер. закон от 30.11.2024 № 419-ФЗ. URL: <https://base.garant.ru/411024352/> (дата обращения: 12.02.2025).

² Почти 7 миллионов рублей получают шесть чувашских НКО по итогам первого в 2023 году конкурса Фонда президентских грантов [Электронный ресурс] // Офиц. интернет-портал органов власти Чуваш. Респ. 2023. 19 янв. URL: <https://cap.ru/news/2023/01/19/pochti-7-millionov-rublej-poluchat-shestj-chuvashs> (дата обращения: 12.02.2025).

³ Об инвестициях в основной капитал в Камчатском крае [Электронный ресурс] // Офиц. сайт терригор. органа Федер. службы гос. статистики по Камчат. краю. 2022. 21 нояб. С. 1–2. URL: [41.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Об%20инвестициях%20в%20основной%20капитал%20в%20Камчатском%20крае%20\(2\).pdf](https://41.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Об%20инвестициях%20в%20основной%20капитал%20в%20Камчатском%20крае%20(2).pdf) (дата обращения: 12.02.2025).

ными, то после 2022 года к ним подключились около 90 % всех дотационных субъектов Российской Федерации⁴, что свидетельствует о признании НКО важным инструментом экономического развития на уровне местного самоуправления. Одной из наиболее эффективных форм НКО, способствующих развитию территорий, является территориальное общественное самоуправление (далее – ТОС). НКО ТОС не только иницируют различные проекты, но и эффективно аккумулируют местные ресурсы, способствуя решению актуальных для населения проблем.

Российское правительство заинтересовано в развитии некоммерческого сектора как важного инструмента повышения эффективности местного самоуправления. Политика государственной поддержки нашла свое отражение в значительном росте финансирования НКО из федерального бюджета (с 53,4 млрд рублей в 2020 году⁵ до 308,3 млрд в 2023 году⁶). Такой объем инвестиций в некоммерческий сектор носит стратегический характер, ориентированный на создание более устойчивой и эффективно управляемой системы местного самоуправления, способной адаптироваться к изменяющимся внешнеэкономическим условиям и решать наиболее значимые проблемы территорий, укрепляя социальную стабильность и обеспечивая экономический рост. Таким образом, интеграция НКО в систему управления представляется необходимой и перспективной (Satar et al., 2025). Именно поэтому важно обладать инструментарием, позволяющим эффективно оценивать процессы участия НКО в решении социально-экономических проблем.

Предлагаемые учеными методические разработки затрагивают вопросы оценки форм, принципов и результатов участия НКО на разных уровнях управления, включая как региональные институты, так и субъекты муниципального управления (Цуркан, 2018). В частности, довольно активно в научных публикациях раскрываются некоторые аспекты влияния НКО на систему управления (Кулькова и Южакова, 2023; Кулькова, 2021), что позволяет говорить о формировании дискуссионного поля и исследовательских горизонтов в изучении методических инструментов и механизмов (Humble and Das, 2025).

В этом контексте выделяется методика Л. А. Третьяковой, Т. В. Целютиной и Ж. Н. Авиловой (Третьякова и др., 2016). Ее применение позволяет диагностировать характер воздействия НКО на систему регионального и муниципального управления, выражающийся в увеличении валового регионального

⁴ Ракуль Е. Южные НКО выиграли рекордную сумму грантов на свои проекты [Электронный ресурс] // Рос. газ. 2025. 11 февр. URL: <https://rg.ru/2025/02/11/reg-ufo/iuzhnye-nko-vyigrali-rekordnuu-summu-grantov-na-svoi-proekty.html> (дата обращения: 12.02.2025).

⁵ Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций за 2020 г. [Электронный ресурс] // Официальный сайт М-ва экон. развития Рос. Федерации. 2021. С. 6–7. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/6e0b95bace2f3e90da56ef04545e5f35/Doklad_2021.pdf (дата обращения: 15.02.2025).

⁶ Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации за 2023 год [Электронный ресурс] // Система поддержки соц. ориентир. некоммерч. орг.: официальный интернет-ресурс М-ва экон. развития Рос. Федерации. 2024. С. 14–15. URL: <https://nko.economy.gov.ru/upload/docs/doklad-o-deyatelnosti-i-razviti-sotsialno-orientirovannykh-nekommercheskikh.pdf> (дата обращения: 15.02.2025).

или муниципального продукта. Фундаментом данной методики является система интегральных индикаторов, составленных на основе официальной статистики и обработанных с помощью специально созданной мультипликативной модели, учитывающей совокупность разнородных факторов. Подобный методический прием дает возможность раскрыть социально-экономические условия и факторное пространство, в рамках которого происходит задействие НКО в реализации экономического потенциала территории.

Кроме этого, нельзя не отметить методику, основанную на функционально-факторном подходе и позволяющую выявлять полюса роста для организаций третьего сектора во взаимосвязи с функционалом и проектной активностью субъектов муниципального управления (Дворядкина и Простова, 2021). Выстраивание такой взаимосвязи с позиции двусторонних эффектов делает возможным планирование мер по созданию благоприятной среды для развития третьего сектора и реализации социально-экономической политики территории. В свою очередь, в научном дискурсе выделяется подход, включающий важнейшие положения и установки динамического и транзакционного подходов (Chau et al., 2023). Приемы динамического подхода позволяют концентрироваться на метрической характеристике процессов в третьем секторе, обосновывая специальные интегральные индикаторы, частные синтетические показатели, детализируя такие аспекты, как особенности финансирования, проектное участие, функциональное разнообразие и пр. Принципы и методы транзакционного подхода делают акцент на мониторинге процессов взаимодействия НКО с участниками процесса реализации муниципальной политики.

Синтез различных подходов в формировании авторского видения является весьма распространенным приемом. Так, можно отметить научные изыскания (Дворядкина и Простова, 2021), в которых авторы опираются на линейное масштабирование при расчете агрегированных показателей деятельности НКО и разработке интегрального показателя результативности деятельности НКО в регионе.

Говоря об оценке деятельности отдельных форм НКО, отметим довольно широкий круг методик, оценивающих территориальное общественное самоуправление. Ряд авторов (Максимов, 2004) отмечают наличие комплекса показателей, способных системно описать деятельность ТОС, называя организационные метрики (в том числе связанные с проектной деятельностью НКО), социальные (включая результативность оказания услуг) и экономические (непосредственно отражающие воздействие на территориальное развитие). Резюмируя, отметим, что разработчики этих методик обосновывают необходимость стоимостной оценки процессов в третьем секторе, что усиливает возможности прогнозирования данных процессов в муниципалитете.

Помимо этого, ученые активно разрабатывают различные комплексы критериев, направленные на диагностику роли НКО в форме ТОС, выявление характера и особенностей деятельности данных организаций, оценку результативности их проектной деятельности и пр. Однако ввиду отсутствия регулярно наблюдаемых данных, описывающих указанные процессы, возникают сложности со сбором и обработкой исходных показателей, что, в свою очередь, затрудняет выбор методов анализа. В литературе

среди предпочтительных называются методы экспертного анализа (Корнилова и Палей, 2010), а также традиционные статистические приемы (Веретнова, 2019). Среди всего многообразия экспертного анализа применительно к муниципальному образованию в научной среде отмечают социологические методы, позволяющие исследовать социально-экономические, экологические аспекты развития территории, а также отражать мнение местного населения в том или ином контексте (Гущина и др., 2017).

Логика формирования института ТОС как НКО детально прослеживается в нормативной базе, а именно: ТОС возникло как форма самоорганизации граждан⁷ и закрепились в такой позиции через законы субъектов Российской Федерации. В результате можно наблюдать многообразие моделей ТОС. В частности, в Иркутской, Читинской и Томской областях ТОС не является органом местного самоуправления; в Республике Башкортостан ТОС выступает в качестве общественного объединения; в Чукотском автономном округе, Курганской и Воронежской областях ТОС регистрируется как юридическое лицо⁸. В период после принятия Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»⁹ НКО ТОС стали объектом федерального регулирования, что выразилось в появлении более чем 30 тыс. НКО в форме ТОС¹⁰ почти во всех российских регионах.

Таким образом, актуальная социально-экономическая проблематика, дискуссионный характер научных изысканий и методических приемов предопределили в качестве цели настоящего исследования разработку системы комплексного мониторинга оценки процесса взаимодействия между НКО в форме ТОС и субъектами муниципального управления. Такая целевая установка, а также социально-экономический контекст обосновывают значимость и масштаб научной проблемы поиска путей повышения эффективности системы муниципального управления путем задействования дополнительных потенциалов и резервов.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Поскольку основу настоящей работы составляют экспертные опросы, представляется необходимым теоретически обосновать целесообразность и рациональность использования этого метода. При обращении к научному

⁷ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федер. закон от 28.08.1995 № 154-ФЗ. URL: <https://base.garant.ru/10104758> (дата обращения: 02.03.2025).

⁸ Оценка современного состояния развития ТОС в Российской Федерации [Электронный ресурс] // TOSvl.ru. 2021. 18 марта. URL: <https://tosvl.ru/2021/03/18/history/> (дата обращения: 06.03.2025).

⁹ Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федер. закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ. URL: <https://base.garant.ru/186367> (дата обращения: 12.02.2025).

¹⁰ Шугрина Е. С., Иванова К. А. О состоянии территориального общественного самоуправления в Российской Федерации (к 30-летию первых российских ТОС). Спецдоклад. М: Изд-во «Проспект», 2018. С. 7.

дискурсу становится очевидным, что экспертные опросы как методическая основа исследования задействованы во многих работах, в том числе имеющих иностранное авторство (Hallegatte et al., 2019), в которых через данный инструмент обосновываются принципы и направления реализации муниципальных ресурсов, точки концентрации потенциалов, формирование социальных контуров территории и пр. (Sharp et al., 2002; Szajnowska-Wysocka, 2009).

Большинство исследователей разделяют методы экспертных опросов в зависимости от значимости экспертов, формы трансляции результата, количества участников опроса. Так, можно говорить об экспертных опросах, в которых эксперт играет ключевую роль (экспертные оценки); об опросах с качественной и количественной формой представления результатов (Крымский, 1990). Говоря о таком критерии, как количество участвующих в опросе экспертов, необходимо подчеркнуть, что научные результаты не выявили прямой зависимости между ростом количества экспертов и достоверностью результатов (Эйтингон и др., 2004, с. 19–25). Более того, существуют позиции, называющие конкретное количество экспертов. Например, для очного исследования оптимальным числом экспертов будет 5–7, для заочных опросов – от 20 до 80 человек (Нечаев и др., 2012, с. 21). Однако общепринятых правил в этом отношении не выработано, фактически данный параметр всегда зависит от цели и задач исследования.

Вопрос обработки результатов опроса также не имеет единого решения. Некоторые исследователи (Solis-Navarrete, 2025; Chen et al., 2025) предпочитают использовать экономико-математическую статистику, метод наименьших квадратов, что позволяет проверять сразу нескольких гипотез, поскольку фактически оценивается значимость каждой участвующей в анализе переменной. Например, на первом этапе могут оцениваться структурные взаимосвязи, а на втором – анализироваться результирующие коэффициенты и их значимость.

При отсутствии единого подхода к многообразию социально-экономических процессов необходимо констатировать ситуативность действий исследователей. В отношении муниципального управления, а также вопросов развития территории сформировалось несколько относительно устойчивых практик. В частности, хорошие результаты, обладающие значимыми содержательными характеристиками, демонстрирует использование полужформализованных анкет (Кондратович, 2022).

Это касается и задействованных на муниципальном уровне различных видов НКО. Например, весомые результаты получены с помощью разработанной Высшей школой экономики (ВШЭ) модели оценки уровня организационного развития НКО. Данная модель базируется на обобщении и анализе порядка 40 отдельных методических инструментов, получивших широкое тиражирование на базе третьего сектора¹¹. Сама модель содержит 12 индикаторов, каждый из которых соответствует отдельному направлению деятельности НКО, включая сферу финансовой устойчивости, внешних взаимодействий, область организационной культуры и пр. Сами данные – результат экспертного опроса примерно 600 НКО по всей Российской Федерации. Кроме того, можно выделить результаты опроса, который также был проведен коллекти-

¹¹ Оценка уровня организационного развития НКО 2023 [Электронный ресурс] // Сайт проекта «ПУЛЬС НКО». URL: <https://pulsngo.ru/orgdevelopment23> (дата обращения: 11.03.2025).

вом ВШЭ и раскрывает внешние факторы, значимо влияющие на процессы взаимодействия в третьем секторе. В данном опросе приняли участие НКО – резиденты более чем 60 регионов¹². Были определены и разделены на шесть групп внешние факторы, рассчитано среднее взвешенное составных показателей. Интегральный индекс воздействия внешней среды функционирования НКО стал основой для итоговой модели.

Однако методики, позволяющие оценивать эффективность взаимодействия НКО в муниципальном пространстве, почти не встречаются, поскольку их разработка сопряжена с многоаспектностью и разнонаправленностью деятельности НКО и многовекторностью муниципального пространства (Борисова и Полищук, 2008). Кроме того, традиционные для коммерческого сектора показатели прибыли, индикаторы рентабельности, величины капитализации оказываются незадействованными ввиду отсутствия в природе НКО аспектов, связанных с рыночным ценообразованием. В научном дискурсе есть несколько вариантов детализации эффектов и параметров эффективности применительно к НКО (Herman and Heimovics, 1994), а именно с позиции достижения целей и в контексте реализации имеющихся ресурсов (Ивановский и др., 2023). Таким образом, можно говорить о многоаспектной природе эффективности НКО (Косыгина, 2020).

При этом нельзя не отметить зависимость эффективности деятельности НКО от потребителей, партнеров, конкурентов, то есть иных участников процесса взаимодействия (Herman and Renz, 1997). В рамках такой формы НКО, как территориальное общественное самоуправление, среди участников необходимо назвать различные институциональные образования с участием ТОС, а также консультационные и аналитические группы, организованные на базе муниципального образования, которые напрямую могут выступать партнерами в реализации муниципальных программ.

Исходя из этого, можно говорить о целом ряде эффектов, которые в процессе кумуляции повышают показатели финансовой деятельности как самих НКО ТОС, так и системы управления (увеличение бюджетной эффективности муниципального управления, рост числа проектных инициатив и стартапов; экономия собственных и задействование дополнительных ресурсов; расширение целевой аудитории и повышение легитимности управленческих решений). Таким образом, очевидна необходимость теоретического осмысления процессов взаимодействия НКО в форме ТОС в системе муниципального управления, а также разработки методических инструментов и методик, способных оценить данные процессы.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

С учетом проведенного теоретического обзора, а также аргументов, свидетельствующих о назревшей необходимости оценки деятельности НКО в форме ТОС, в рамках настоящего исследования предлагается система мониторинга, направленная на диагностику состояния сетевого взаимодействия НКО ТОС, партнерами в котором выступают субъекты муниципального управления. В основе этой системы – методы экспертных оценок.

¹² Оценка современного состояния развития ТОС...

Первый этап мониторинга предусматривал разработку для экспертов комплекса вопросов, охватывающих ключевые направления взаимодействия НКО ТОС с субъектами муниципального управления. Экспертами стали субъекты муниципального управления г. Перми – 15 человек, а также председатели НКО ТОС – 70 человек. Общее количество экспертов составило 85. Период проведения опроса был ограничен июнем – августом 2023 года. Шкала оценивания принята в 10-балльном исчислении. Опрос произведен путем сбора онлайн-анкет. Полигоном исследования выбран городской округ г. Пермь, в пространстве которого функционирует порядка 110 НКО в форме ТОС¹³.

На втором этапе производилась обработка полученных экспертных оценок путем расчета средней величины по каждому индикатору. Логика исследования требовала, чтобы для каждого эксперта была получена индивидуальная величина индикатора, а также среднее значение всех индивидуальных величин индикаторов. При этом в случае отсутствия ответов респондента на 50 % и более вопросов значение индикатора, согласно алгоритму проведения экспертного опроса, не рассчитывалось. Интегральное значение каждого индикатора определялось как суммарное среднее значение всех индикаторов.

Говоря о самих индикаторах, необходимо подчеркнуть, что они были разделены на три ключевых направления, сформированные в зависимости от рода активности НКО ТОС. Данные связаны с функциями муниципального управления, реализацией программных и проектных мероприятий, привлечением дополнительных источников финансирования.

На третьем этапе формировалась система комплексного мониторинга сетевого взаимодействия НКО ТОС, которая включает несколько частных коэффициентов и итоговый комплексный индикатор (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

Периодизация проведения комплексного мониторинга сетевого взаимодействия НКО ТОС в системе муниципального управления / Comprehensive monitoring periodization of network interaction between NPOs and local communities in the system of municipal management

Наименование этапа	Сущность этапа
I. Распределение индикаторов в группу, отражающую сущность функционального взаимодействия НКО ТОС	Мониторинг и формирование перечня функций муниципального управления, в реализации которых задействованы НКО ТОС, по формуле: $K_f = \frac{\sum F}{\sum F_c},$ где F – количество функций, к реализации которых привлечены НКО ТОС; F_c – количество функций, реализуемых системой муниципального управления в соответствии с нормативными документами муниципального образования

¹³ Список ТОС [Электронный ресурс] // Офиц. сайт муницип. образования город Пермь. 2024. 24 дек. URL: https://www.gorodperm.ru/upload/pages/19744/2024/Spisok_TOS.docx (дата обращения: 29.12.2024).

Наименование этапа	Сущность этапа
II. Распределение индикаторов в группу, отражающую сущность организационного взаимодействия НКО ТОС	Мониторинг и формирование перечня мероприятий и проектов, в которых в качестве реализаторов задействованы НКО ТОС, по формуле: $K_i = \frac{\sum I}{\sum I_c},$ где I – метрическое описание числа мероприятий и проектов с участием НКО ТОС, темпоральность ограничена календарным годом; I_c – потенциал участия в мероприятиях и проектах
III. Оценка процессного взаимодействия НКО ТОС в разрезе финансовых источников	Мониторинг финансовой активности НКО ТОС в разрезе источников дополнительного финансирования по формуле: $K_p = \frac{\sum P}{\sum P_c},$ где P – сумма дополнительных финансовых средств, находящихся в ведении НКО ТОС; P_c – совокупность финансовых источников, доступных к реализации НКО ТОС
IV. Синтез экспертных позиций в разрезе отобранных индикаторов	Экспертная оценка интеграции ТОС в систему муниципального управления. Экспертный коэффициент взаимодействия равен: $K_{\Sigma} = \frac{\sum E_i}{i},$ где E_i – суммарная средняя экспертная оценка по i-му индикатору; i – максимальное количество баллов по критерию
V. Итоговая оценка взаимодействия НКО ТОС в системе муниципального управления	Расчет коэффициента интеграции по формуле: $K_{\Pi} = \frac{\sum (K_f + K_i + K_p + K_e)}{\sum (K_{f\max} + K_{i\max} + K_{p\max} + K_{e\max})}$

Источник: разработано авторами.

Первый этап мониторинга посвящен анализу эффективности НКО ТОС в выполнении функций муниципального управления на конкретной территории. В частности, исследование включает оценку их вклада в обеспечение активного участия населения в решении вопросов местного значения. Это может проявляться в организации общественных обсуждений, сборе мнений жителей, инициации проектов по благоустройству и развитию инфраструктуры. Кроме того, рассматривается участие НКО ТОС в поддержании общественного порядка, что предполагает сотрудничество с правоохранительными органами, организацию добровольных народных дружин, проведение профилактических мероприятий в целях предотвращения правонарушений. Важная составляющая исследования – оценка вклада НКО ТОС в комплексное развитие территории. Здесь изучаются проекты, направленные на улучшение качества жизни населения, развитие местной экономики,

создание новых рабочих мест, решение экологических проблем, сохранение культурного наследия и многое другое. Наконец, оценивается роль НКО ТОС в обеспечении жителей необходимыми товарами и услугами, например, через организацию ярмарок, создание кооперативов, поддержку развития малого и среднего бизнеса. Важно также отметить содействие НКО ТОС в реализации муниципальных программ, где они могут выступать и как исполнители отдельных проектов, и как активные участники процесса планирования и контроля. На основе собранных данных и сравнения их с официальным перечнем функций муниципального управления, где обозначена потенциальная роль НКО ТОС, вычисляется коэффициент функционального взаимодействия. Этот коэффициент отражает степень вовлеченности НКО ТОС в решение вопросов местного значения.

Второй этап мониторинга фокусируется на анализе конкретных мероприятий и проектов муниципального управления, реализуемых при участии НКО ТОС. Здесь внимание уделяется не только масштабным проектам, направленным на социально-экономическое развитие, но и более мелким инициативам, оценивается роль НКО ТОС в привлечении населения к участию в этих мероприятиях, в информационной поддержке проектов, а также их вклад в расширение взаимодействия между различными группами населения и органами местного самоуправления. Результаты мониторинга дают целостное представление об активности НКО ТОС, на основе которого рассчитывается коэффициент организационного взаимодействия, характеризующий эффективность их работы в контексте конкретных проектов.

Третий этап направлен на анализ финансовых потоков, связанных с деятельностью НКО ТОС и их влиянием на экономику территории. Для сбора данных используется официальная муниципальная статистика, сайты Фонда грантов губернатора Пермского края, Фонда президентских грантов, а также иные доступные источники информации. Здесь важно определить общий объем финансовых ресурсов, привлеченных на территорию благодаря участию НКО ТОС, что и позволяет оценить их вклад в экономическое развитие муниципального образования. Предметом анализа становятся все финансовые потоки, включая гранты, спонсорскую помощь, дотации из местного бюджета и другие финансовые поступления.

На четвертом этапе дается суммарная экспертная оценка уровня взаимодействия НКО ТОС в системе муниципального управления.

На пятом этапе производится итоговая оценка взаимодействия НКО ТОС в системе муниципального управления.

Полученные данные позволяют комплексно оценить экономическую эффективность деятельности НКО ТОС и их вклад в улучшение социально-экономической ситуации на территории. Комплексный коэффициент находится в границах от 0 до 1. Его близкое к единице значение свидетельствует о высоком уровне взаимодействия (табл. 2).

**Границы интервалов комплексного коэффициента взаимодействия по формуле Д. Скотта /
Boundaries of complex interaction coefficient intervals according to
D. Scott's formula**

0–0,2	Взаимодействие НКО ТОС находится в зачаточном виде
0,21–0,4	Взаимодействие НКО ТОС сосредоточено на приоритетных направлениях
0,41–0,6	Взаимодействие НКО ТОС носит точечный характер
0,61–0,8	Высокая степень взаимодействия НКО ТОС
Более 0,81	Комплексное взаимодействие НКО ТОС

Источник: таблицы 2–3 рассчитаны авторами.

Таким образом, итоговый коэффициент взаимодействия в совокупности с составными элементами дает возможность раскрыть НКО ТОС как партнера системы муниципального управления, деятельность которого реализуется в целом ряде направлений, имеющих высокую значимость для социально-экономического развития территории. Такой подход к оценке и диагностике результативности взаимодействия НКО ТОС и субъектов муниципального управления раздвигает границы теории муниципального управления и расширяет исследовательские горизонты в анализе управленческих практик в третьем секторе.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Мониторинг выполняемых НКО ТОС функций в рамках реализации социально-экономической политики г. Перми позволил произвести экспликацию функций (рис. 1).

На этом основании можно рассчитать коэффициент функционального взаимодействия:

$$K_f = \sum F / \sum F_c = 15 / 44 = 0,34 ,$$

что свидетельствует об участии НКО ТОС в решении более чем 30 % вопросов местного значения в г. Перми.

Детализация данных мониторинга (рис. 1) позволяет говорить о том, что значительная часть НКО ТОС (порядка 25) задействована в реализации функций, связанных с действующими муниципальными программами, предполагающими комплекс проектов. Кроме того, порядка 20 НКО ТОС включены в процесс бюджетного планирования, а также в развитие инфраструктуры, в том числе транспортной и социальной.



Рис. 1. Функции муниципального управления г. Перми, в которых задействованы НКО ТСОС / Fig. 1. Municipal management functions in Perm City, which involve non-profit organizations of territorial public self-government

Источник: составлено авторами на основе Устава г. Перми¹⁴.

Как показывает анализ, большая часть НКО ТСОС выполняет от одной до трех функций, семь НКО ТСОС выполняют по четыре функции и лишь в единичных случаях – сразу по пять или шесть (рис. 2).

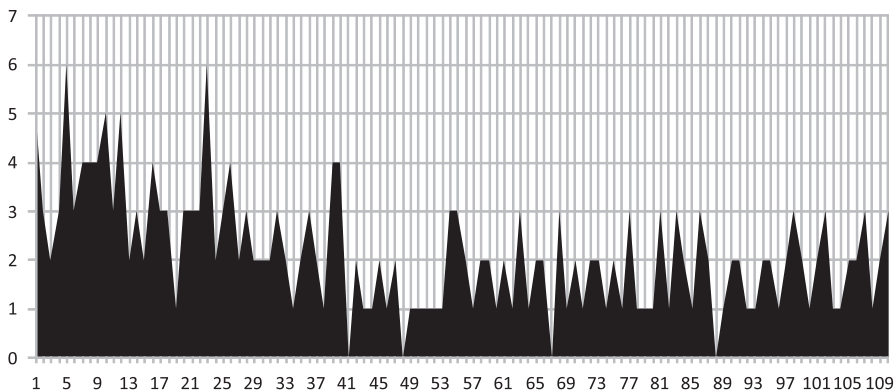


Рис. 2. Количественные данные мониторинга выполнения НКО ТСОС функций системы управления г. Перми / Fig. 2. Quantitative data on the Perm City management system functions performed by non-profit organizations of territorial public self-government

Источник: рисунки 2–5 рассчитаны авторами.

¹⁴ О принятии Устава города Перми [Электронный ресурс]: решение Перм. город. Думы от 25.08.2015 № 150. URL: <https://base.garant.ru/43012966/> (дата обращения: 19.08.2024).

Второй этап мониторинга включал критерии и показатели, диагностирующие процессы организационного взаимодействия НКО ТОС с субъектами муниципального управления г. Перми. Результаты данного этапа сформировали перечень мероприятий, выполнение которых сопряжено с активным взаимодействием НКО ТОС с населением и их участием в общественных слушаниях по обсуждению бюджета. Кроме того, для обеспечения прозрачности и контроля качества транспортной инфраструктуры НКО ТОС проводится приемка дорог и мониторинг строительных работ, реализуются инициативы по корректировке маршрутов автобусов и переносу остановок с учетом пожеланий жителей, осуществляется профилактика безопасности и здоровья населения посредством проведения лекций. В целом все мероприятия с участием НКО ТОС направлены на повышение комфорта и безопасности жизни населения, а также на вовлечение граждан в процессы управления городом.

Коэффициент организационного взаимодействия составляет:

$$K_i = \sum I / \sum I_c = 13 / 36 = 0,36$$

что отражает относительную активность НКО ТОС в реализации указанных мероприятий (рис. 3).

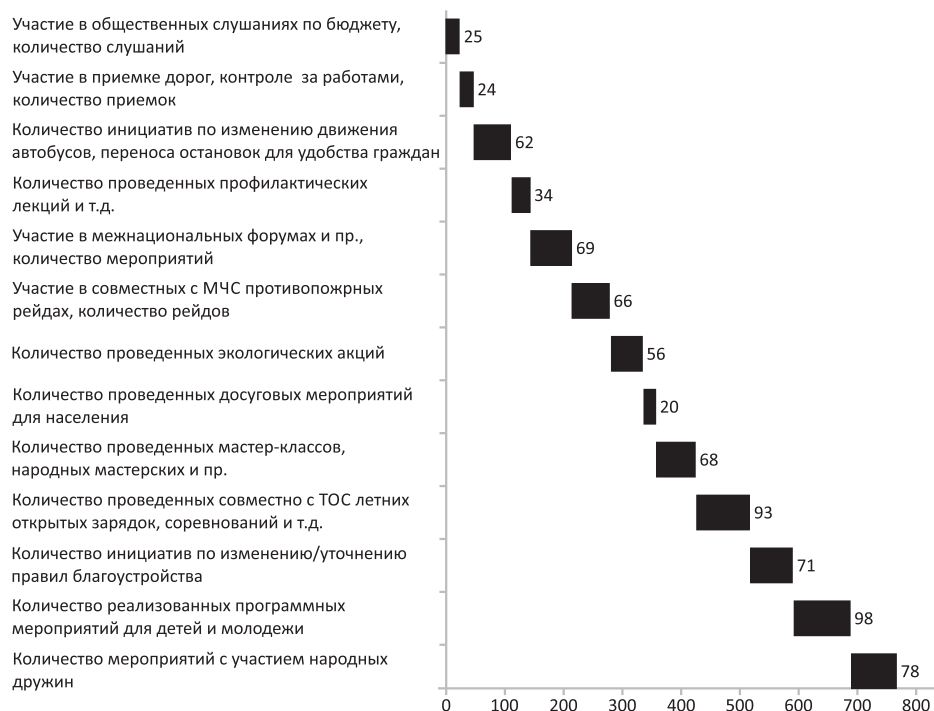


Рис. 3. Количество проведенных НКО ТОС мероприятий муниципального значения за 2022 год / Fig. 3. Number of municipal events held by non-profit organizations of territorial public self-government in 2022

Детализация полученных данных приводит к выводу, что НКО ТОС задействованы главным образом в реализации программных мероприятий (порядка 100 за рассматриваемый период), а также в инфраструктурных мероприятиях (около 60–70) и бюджетных инициативах (примерно 25) (рис. 4).

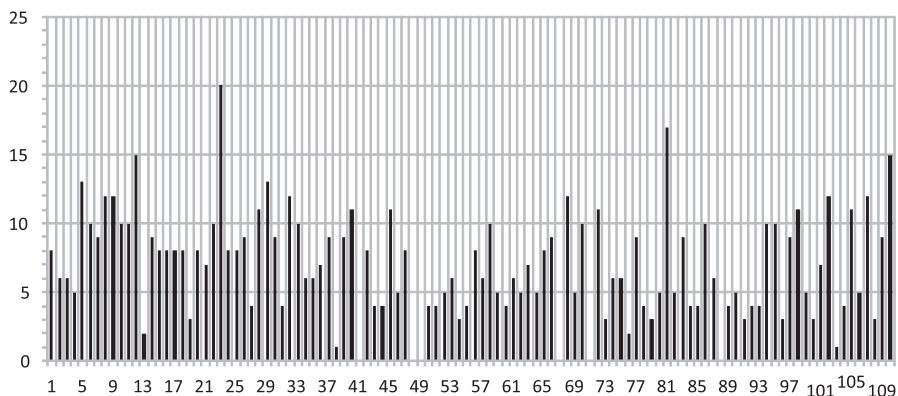


Рис. 4. Метрическое описание мероприятий с участием НКО ТОС г. Перми /
Fig. 4. Metric description of events involving non-profit organizations of territorial
public self-government in Perm City

Данные, отраженные на рисунке 4, позволяют констатировать, что большинство НКО ТОС ежегодно реализуют по 10 мероприятий и проектов, меньшая часть организаций превышает данный параметр и приближает его к двадцати.

Третий этап мониторинга предполагает суммирование всех привлеченных НКО ТОС г. Перми дополнительных средств (в том числе из Фонда грантов губернатора Пермского края¹⁵ и Фонда президентских грантов¹⁶), а также определение максимальных сумм финансирования НКО из тех же источников.

Расчетный коэффициент процессного взаимодействия с учетом имеющихся данных составляет:

$$K_p = \sum P / \sum P_c = 3\,715\,685,5 / 15\,801\,761,51 = 0,24.$$

На четвертом этапе мониторинга определяется экспертный коэффициент взаимодействия. Для этого предварительно рассчитаем средние экспертные оценки по всем индикатором (рис. 5).

¹⁵ Фонд грантов губернатора Пермского края объявил о старте конкурса социальных проектов среди СО НКО в 2023 году [Электронный ресурс] // Офиц. сайт губернатора и Правительства Перм. края. 2023. 2 февр. URL: <https://admin.permkrai.ru/news/fond-grantov-gubernatora-permskogo-kraia-obyavil-o-starte-konkursa-sotsialnykh-proektov-sredi-so-nko/> (дата обращения: 18.05.2024).

¹⁶ Конкурсы Фонда президентских грантов [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Фонда президентских грантов. URL: <https://президентскиегранты.рф/?map=1&offset=640&ysclid=md8qglwdgc429465251> (дата обращения: 18.05.2024).

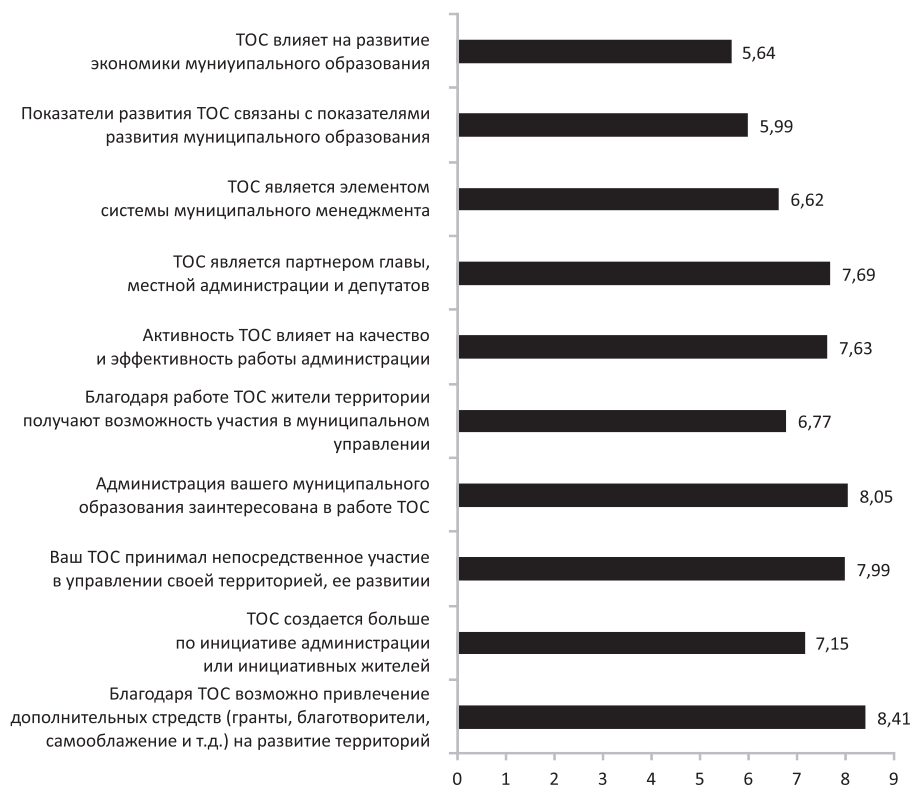


Рис. 5. Средние экспертные оценки по индикаторам взаимодействия НКО ТОС в системе муниципального управления г. Перми / Fig. 5. Average expert assessments of the interaction indicators of territorial public self-government non-profit organizations in the Perm City municipal management system

Таким образом, экспертный коэффициент взаимодействия равен:

$$K_e = \frac{\sum E_i}{i} \approx \frac{7}{10} \approx 0,7.$$

Такой коэффициент говорит о высокой степени взаимодействия, основан на совокупности мнений экспертов и отражает обобщенное мнение о деятельности НКО ТОС с позиции их функциональной, организационной, процессной включенности в систему муниципального управления.

На пятом этапе производится комплексная оценка взаимодействия НКО ТОС в системе муниципального управления по формуле:

$$K_c = \frac{\sum (K_f + K_i + K_p + K_e)}{\sum (K_{fmax} + K_{imax} + K_{pmax} + K_{emax})} = (0,34 + 0,36 + 0,24 + 0,7) / 4 = 0,41.$$

Таким образом, комплексный коэффициент взаимодействия достигает 0,41 и отражает точечный характер взаимодействия НКО ТОС в г. Перми, включая функциональную, организационную и процессную деятельность.

При этом наименее перспективным направлением деятельности является привлечение дополнительных средств, что подтверждает и заявочная активность НКО ТОС г. Перми в динамике за последние пять лет. Отметим и высокий уровень взаимодействия в соответствии с экспертными оценками – 0,7. Это подтверждает включенность НКО ТОС в деятельность системы муниципального управления, их субъектную значимость для развития территории.

В основу разработки коэффициента взаимодействия НКО ТОС в системе муниципального управления положен подход, который включает экспертные оценки и методы мониторинга, количественно определяющие значимость НКО как субъекта управления; дает возможность измерять количественные и качественные параметры процесса взаимодействия НКО ТОС в системе муниципального управления; учитывает социально-экономические условия развития территории, уровень развития системы муниципального управления; позволяет анализировать процесс функциональной, организационной, процессной включенности НКО ТОС в систему муниципального управления.

Необходимо подчеркнуть, что точная количественная оценка процессов взаимодействия затруднена, поскольку невозможно их наблюдение в краткосрочном периоде и отсутствуют данные о регулярных наблюдениях за деятельностью НКО ТОС на муниципальном, региональном и федеральном уровне, в результате чего сбор данных происходит путем анализа каждого конкретного кейса. Сложность оценки участия НКО ТОС в системе муниципального управления связана со сложностью и многоаспектностью развития территории, а также с разноплановостью деятельности самих НКО ТОС. Именно эти обстоятельства предопределили выбор методов экспертного опроса и коэффициентного мониторинга как оптимальных для получения комплексного представления о процессе взаимодействия НКО ТОС и субъектов муниципального управления.

Рассчитанный коэффициент взаимодействия НКО ТОС и системы муниципального управления носит стратегический характер, и его количественные результаты являются долгосрочными; конкретные значения показателя соответствуют сложившимся управленческим реалиям (табл. 3).

Таблица 3 / Table 3

Результаты комплексного мониторинга сетевого взаимодействия НКО ТОС в системе муниципального управления г. Перми / Results of comprehensive network interaction monitoring of territorial public self-government non-profit organizations in the municipal management system of Perm City

Элементы комплексного коэффициента	Детализация
$K_f = \sum F / \sum F_c = 15 / 44 = 0,34$	НКО ТОС реализуют более чем 30 % функций системы муниципального управления (в соответствии с Уставом г. Перми общее число функций составляет 44)
$K_i = \sum I / \sum I_c = 13 / 36 = 0,36$	НКО ТОС принимают участие в разработке и реализации программных мероприятий, значимых для социально-экономического развития территории
$K_p = \sum P / \sum P_c =$ $= 3\,715\,685,5 / 15\,801\,761,51 = 0,24$	НКО ТОС г. Перми участвуют в грантовых конкурсах различного уровня, однако уровень активности в данном направлении не позволяет говорить о поступательном развитии
$K_e = \frac{\sum E_i}{i} \approx \frac{7}{10} \approx 0,7$	Эксперты высоко оценивают уровень взаимодействия НКО ТОС г. Перми с субъектами муниципального управления
$K_c = \frac{\sum (K_f + K_i + K_p + K_e)}{\sum (K_{fmax} + K_{imax} + K_{pmax} + K_{emax})} =$ $= (0,34 + 0,36 + 0,24 + 0,7) / 4 = 0,41$	Комплексный коэффициент в соответствии со шкалой свидетельствует о точечном характере взаимодействия, которое в большей степени относится к организационному направлению. В меньшей степени взаимодействие развито в направлении процессного взаимодействия

Результаты проведенных аналитических процедур диагностировали ряд тенденций в развитии сетевого взаимодействия НКО ТОС с субъектами муниципального управления г. Перми: активное участие НКО ТОС в решении значимых социально-экономических проблем территории, высокую организационную активность; заявочную активность в привлечении грантовых и иных внебюджетных и бюджетных средств. Совокупность выявленных тенденций свидетельствует о точечном характере происходящих процессов взаимодействия НКО ТОС и субъектов муниципального управления г. Перми.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование взаимодействия НКО ТОС в системе муниципального управления на примере г. Перми выявило значительные управленческие эффекты, проявляющиеся в развитии как вертикальных, так и горизонтальных связей между некоммерческими и административным структурами. Анализ показал, что наиболее эффективное сотрудничество НКО ТОС в муниципальном пространстве достигается в областях, имеющих высокую социально-экономическую значимость для развития территории. К таким сферам относятся в первую очередь развитие общественной инфраструктуры, продвижение внутреннего туризма, решение экологических проблем и совершенствование системы публичного управления. Это означает, что НКО ТОС обладают потенциалом для охвата практически всех ключевых направлений развития муниципального образования, оказывая комплексное воздействие на его жизнь. Опыт г. Перми демонстрирует ряд конкретных положительных социально-экономических последствий интеграции НКО ТОС в систему муниципального управления. Данные исследования подтверждают, что НКО ТОС играют роль активных участников и партнеров социально-экономического развития территории, причем их значение особенно возрастает в условиях внешнеэкономической нестабильности и неопределенности. Это обусловлено тем, что НКО ТОС, будучи тесно связанными с местным населением, обладают уникальными возможностями для мобилизации ресурсов и инициатив на местах. Иницилируемые НКО ТОС преобразования редко реализуются изолированно, а в подавляющем большинстве случаев они являются результатом эффективного взаимодействия с другими субъектами управления – муниципальными органами, коммерческими предприятиями, другими НКО и общественными организациями. Такое сотрудничество способствует формированию ключевых направлений активности НКО ТОС, определяя их стратегические приоритеты и позволяя эффективно распределять ресурсы.

В условиях сложной экономической ситуации НКО ТОС, привлекая к своей деятельности активное население, способствуют повышению эффективности муниципального управления, создавая дополнительные институциональные структуры, укрепляя гражданское общество и обеспечивая более тесную обратную связь между населением и властью. Вовлеченность граждан, основанная на принципе участия и сопричастности, позволяет оперативно реагировать на возникающие проблемы и внедрять инновационные решения. Более того, НКО ТОС часто выступают в качестве посредника между местными сообществами и органами публичной власти, способствуя транспарентности принятия решений.

Таким образом, можно заключить, что НКО ТОС являются значимым элементом системы муниципального управления, способствуя повышению эффективности ее субъектов, стимулируют социально-экономическое развитие территории и укрепляют гражданское общество. Исследование пермской модели взаимодействия НКО ТОС и муниципалитета подтверждает высокую эффективность такого сотрудничества и его значимость для устойчивого развития города, особенно в условиях неопределенности внешней среды. Даль-

нейшее изучение данного опыта и его адаптация к условиям других регионов может принести значительную пользу для совершенствования системы местного самоуправления в целом.

Список источников

Борисова Е. И., Полищук Л. И. Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения. М.: ГУ ВШЭ, 2008. 29 с. EDN: QTGBCP.

Веретнова И. П. Оценка эффективности деятельности территориального общественного самоуправления на уровне муниципальных образований // Тенденции развития науки и образования. 2019. № 46–4. С. 22–29. <https://doi.org/10.18411/lj-01-2019-71>. EDN: THUCLD.

Гущина И. А., Иванова М. В., Кондратович Д. Л. и др. Северное измерение: представления населения Мурманской области о перспективах развития Российской Арктики, эффективности социального управления, материальном благополучии // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2017. № 5. С. 13–24. <https://doi.org/10.25702/KSC.2220-802X-5-2017-56-13-24>. EDN: UQXHDN.

Дворядкина Е. Б., Простова Д. М. Социально ориентированные некоммерческие организации в региональной экономике: дифференциация исследовательских методических программ // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2021. Т. 23, № 2. С. 17–28. <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2021.2.2>. EDN: KHZSUU.

Ивановский В. С., Латфуллин Г. Р., Сомова О. В. Социально-партнерское взаимодействие институциональных структур при подготовке кадров для сферы услуг // Инновации и инвестиции. 2023. № 5. С. 94–96. EDN: LXIZJM.

Кондратович Д. Л. Повышение эффективности управленческих решений на уровне муниципальных образований на основе применения метода экспертного опроса // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 3, № 10. С. 85–93. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.10.03.10>. EDN: NWXZIT.

Корнилова А. Ю., Палей Т. Ф. Проблемы применения методов экспертных оценок в процессе экономического прогнозирования развития предприятия // Проблемы современной экономики. 2010. № 3. С. 124–128. EDN: NBLGQH.

Косыгина К. Е. Межсекторное взаимодействие: типы отношений и тенденции развития в современном российском обществе // Проблемы развития территории. 2020. № 6. С. 50–66. <https://doi.org/10.15838/ptd.2020.6.110.4>. EDN: LJMMGR.

Кулькова В. Ю. Методики оценки воздействия НКО сферы услуг на обеспечение устойчивого развития территории // Пространственное развитие Российской Федерации: современные тенденции и вызовы: материалы всерос. науч.-практ. конф. / Отв. ред. А. В. Семенов, Л. Г. Руденко, Н. Н. Егорова. М.: Моск. ун-т им. С. Ю. Витте, 2021. С. 321–326. EDN: BXNHVD.

Кулькова В. Ю., Южакова И. Ю. Методический подход к оценке деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций: адаптация зарубежного опыта в российские практики // Экономика. Право. Инновации. 2023. № 4. С. 25–33. <https://doi.org/10.17586/2713-1874-2023-4-25-33>. EDN: REDPEZ.

Максимов В. П. Оценка эффективности территориального общественного самоуправления и его вклада в социально-экономическое развитие муниципального образования // Вестник Челябинского государственного университета. 2004. Т. 7, № 1. С. 63–75. EDN: NYAYRB.

Нечаев В. С., Чудинова И. Э., Нисан Б. А. К вопросу об экспертной оценке организационных аспектов государственно-частного партнерства в здравоохранении // Социология медицины. 2012. № 1. С. 21–23. EDN: PEJPVZ.

Третьякова Л. А., Целютина Т. В., Авилова Ж. Н. Определение характера участия некоммерческих организаций в развитии экономического пространства региона // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В. Г. Шухова. 2016. № 10. С. 237–243. <https://doi.org/10.12737/22078>. EDN: WNCPTD.

Цуркан М. В. Понятие «проектные компетенции» в контексте внедрения проектного подхода в систему государственного управления // Вестник Тверского государственного университета. Серия: экономика и управление. 2018. № 1. С. 62–74. EDN: LBIKMH.

Эйтингон В. Н., Кравец М. А., Панкратова Н. П. Методы организации экспертизы и обработки экспертных оценок в менеджменте. Воронеж: Воронеж. гос. ун-т, 2004. 44 с. EDN: SUPDLH.

Экспертные оценки в социологических исследованиях / Отв. ред. С. Б. Крымский. Киев: Наук. думка, 1990. 318 с.

Chau K. W., Choy L. H. T., Chua M. H. et al. Pro profits or non-profits? A principal-agent model for analyzing public sector planning decisions and empirical results from planning applications in Hong Kong // Cities. 2023. Vol. 137. Art. № 104291. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104291>.

Chen S., Lin S., Luo Y. et al. How do entrepreneurial directors shape financial reporting quality in non-profit organizations? // International Review of Economics & Finance. 2025. Vol. 99. Art. № 103993. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103993>.

Hallegatte S., Rentschler J., Rozenberg J. Lifelines: The resilient infrastructure opportunity. Washington, D.C.: World Bank, 2019. 200 p. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1430-3>.

Herman R. D., Heimovics R. D. A cross-national study of a method for researching non-profit organisational effectiveness // Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. 1994. Vol. 5. P. 86–100. <https://doi.org/10.1007/BF02353953>.

Herman R. D., Renz D. O. Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organization effectiveness // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 1997. Vol. 26, № 2. P. 185–206. <https://doi.org/10.1177/0899764097262006>. EDN: JONZAD.

Humble R., Das R. R. Integrating energy efficiency within housing systems: A systems approach to map retrofit decision-making among non-profit housing actors // Energy Research & Social Science. 2025. Vol. 123. Art. № 104026. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2025.104026>.

Satar Dr. M. S., Alarifi G., Alhawsawi M. S. Digitalization and non-profits: Competency requirements in non-profit sector of Saudi Arabia // Sustainable Technology and Entrepreneurship. 2025. Vol. 4, № 1. Art. № 100083. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2024.100083>.

Sharp J. S., Agnitsch K., Ryan V. et al. Social infrastructure and community economic development strategies: The case of self-development and industrial recruitment in rural Iowa // *Journal of Rural Studies*. 2002. Vol. 18, № 4. P. 405–417. [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(02\)00011-6](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(02)00011-6).

Solis-Navarrete J. A. Innovations in response to the COVID-19 pandemic: The role of non-profit and public institutions // *World Patent Information*. 2025. Vol. 80. Art.№ 102340. <https://doi.org/10.1016/j.wpi.2025.102340>.

Szajnowska-Wysocka A. Theories of regional and local development abridged review // *Bulletin of Geography. Socio-economic series*. 2009. № 12. P. 75–90. <https://doi.org/10.2478/v10089-009-0005-2>.

Информация об авторах

А. А. Урасова – доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник ФГБУН Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, 620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29; профессор кафедры государственного и муниципального управления ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614068, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

SPIN-код (РИНЦ): 7890-5951

AuthorID (РИНЦ): 773894

Web of Science ResearcherID: JXO-0643-2024

Scopus Author ID: 5719461712

М. А. Мухин – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614068, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15; младший научный сотрудник ФГБУН Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, 620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29

SPIN-код (РИНЦ): 7263-2765

AuthorID (РИНЦ): 390873

Web of Science ResearcherID: Q-7220-2018

Д. В. Некрасова – младший научный сотрудник ФГБУН Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, 620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29

SPIN-код (РИНЦ): 8142-5567

AuthorID (РИНЦ): 1160900

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 24.04.2025; одобрена после рецензирования 01.07.2025; принята к публикации 01.07.2025.

References

- Borisova, E. I. and Polishchuk, L. I. (2008), *Analiz effektivnosti v nekomercheskom sktore: problemy i resheniya* [Efficiency analysis in the non-profit sector: Problems and solutions], HSE Press, Moscow, Russia, EDN: QTGBCP.
- Veretnova, I. P. (2019), "Effectiveness evaluation of activity of territorial self-government at the municipality", *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya*, no. 46–4, pp. 22–29, <https://doi.org/10.18411/lj-01-2019-71>, EDN: THUCLD.
- Gushchina, I. A., Ivanova, M. V., Kondratovich, D. L. et al. (2017), "Northern dimension: Impressions of the population of the Murmansk Region on prospects of the Russian arctic development, efficiency of social management and material welfare", *Sever i rynek: formirovanie ekonomicheskogo poriyadka*, no. 5, pp. 13–24, <https://doi.org/10.25702/KSC.2220-802X-5-2017-56-13-24>, EDN: UQXHDN.
- Dvoryadkina, E. B. and Prostova, D. M. (2021), "Social oriented non-profit organizations in the regional economy: Differentiation of research methodological programmes", *Journal of Volgograd State University. Economics*, vol. 23, no. 2, pp. 17–28, <https://doi.org/10.15688/ek.jvolsu.2021.2.2>, EDN: KHZSUY.
- Ivanovsky, V. S., Latfullin, G. R. and Somova, O. V. (2023), "Social partnership interaction of institutional structures in the training of personnel for the service sector", *Innovation & Investment*, no. 5, pp. 94–96, EDN: LXIZJM.
- Kondratovich, D. L. (2022), "Improving the efficiency of management decisions at the municipal level based on the use of the expert survey method", *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, vol. 3, no. 10, pp. 85–93, <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2022.10.03.10>, EDN: NWXZIT.
- Kornilova, A. Yu. and Palei, T. F. (2010), "Problems of application of expert assessment methods in the process of economic forecasting of enterprise development", *Problems of Modern Economics*, no. 3, pp. 124–128, EDN: NBLGQH.
- Kosygina, K. E. (2020), "Intersectoral interaction: Types of relations and development trends in modern Russian society", *Problems of Territory's Development*, no. 6, pp. 50–66, <https://doi.org/10.15838/ptd.2020.6.110.4>, EDN: LJMMGR.
- Kulkova, V. Yu. (2021), "Methodologies for assessing the impact of NPO services on sustainable development of the territory", in: Semenov, A. V., Rudenko, L. G. and Egorova, N. N. (eds.), *Prostranstvennoe razvitie Rossiiskoi Federatsii: sovremennye tendentsii i vyzovy: materialy vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Spatial development of the Russian Federation: Current trends and challenges: Proceedings of the all-Russian scientific and practical conference], Moscow Witte University, Moscow, Russia, pp. 321–326, EDN: BXNHVD.
- Kulkova, V. Yu. and Yuzhakova, I. Yu. (2023), "Methodological approach to assessing the activities of socially oriented non-profit organizations: Adaptation of foreign experience into Russian practices", *Ekonomika. Pravo. Innovatsii*, no. 4, pp. 25–33, <https://doi.org/10.17586/2713-1874-2023-4-25-33>, EDN: REDPEZ.
- Maksimov, V. P. (2004), "Effectiveness evaluation of the of territorial public self-government and its contribution to the social and economic development of the municipal formation", *Bulletin of Chelyabinsk State University*, vol. 7, no. 1, pp. 63–75, EDN: NYAYRB.

Nechaev, V. S., Tchudinova, I. E. and Nisan, B. A. (2012), "On the issue of expertise of organizational aspects of state private partnership in public health", *Sociology of Medicine*, no. 1, pp. 21–23, EDN: PEJPVZ.

Tretyakova, L. A., Tselyutina, T. V. and Avilova, Z. N. (2016), "Determination of the nature of participation of non-profit organizations in the development of economic area region", *Bulletin of BSTU named after V. G. Shukhov*, no. 10, pp. 237–243, <https://doi.org/10.12737/22078>, EDN: WNCPTD.

Tsurkan, M. V. (2018), "The concept of "project competence" in the context of the implementation of the project approach in the system of public administration", *Bulletin of Tver State University. Series: Economy and Management*, no. 1, pp. 62–74, EDN: LBIKMH.

Eytingon, V. N., Kravets, M. A. and Pankratova, N. P. (2004), *Metody organizatsii ehkspertizy i obrabotki ehkspertnykh otsenok v menedzhmente* [Methods of organizing expertise and processing expert assessments in management], Voronezh State University, Voronezh, Russia, EDN: SUPDLH.

Krymsky, S. B. (ed.) (1990), *Ehkspertnye otsenki vsotsiologicheskikh issledovaniyakh* [Expert assessments in sociological research], Naukova Dumka, Kyiv, Ukraine.

Chau, K. W., Choy, L. H. T., Chua, M. H. et al. (2023), "Pro profits or non-profits? A principal-agent model for analyzing public sector planning decisions and empirical results from planning applications in Hong Kong", *Cities*, vol. 137, art. no. 104291, <https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104291>.

Chen, S., Lin, S., Luo, Y. et al. (2025), "How do entrepreneurial directors shape financial reporting quality in non-profit organizations?", *International Review of Economics & Finance*, vol. 99, art. no. 103993, <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103993>.

Hallegatte, S., Rentschler, J. and Rozenberg, J. (2019), *Lifelines: The resilient infrastructure opportunity*, World Bank, Washington, D.C., US, <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1430-3>.

Herman, R. D. and Heimovics, R. D. (1994), "A cross-national study of a method for researching non-profit organisational effectiveness", *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 5, pp. 86–100, <https://doi.org/10.1007/BF02353953>.

Herman, R. D. and Renz, D. O. (1997), "Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organization effectiveness", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 26, no. 2, pp. 185–206, <https://doi.org/10.1177/0899764097262006>, EDN: JONZAD.

Humble, R. and Das, R. R. (2025), "Integrating energy efficiency within housing systems: A systems approach to map retrofit decision-making among non-profit housing actors", *Energy Research & Social Science*, vol. 123, art. no. 104026, <https://doi.org/10.1016/j.erss.2025.104026>.

Satar, Dr. M. Sh., Alarifi, G. and Alhawsawi, M. S. (2025), "Digitalization and non-profits: Competency requirements in non-profit sector of Saudi Arabia", *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, vol. 4, no. 1, art. no. 100083, <https://doi.org/10.1016/j.stae.2024.100083>.

Sharp, J. S., Agnitsch, K., Ryan, V. et al. (2002), "Social infrastructure and community economic development strategies: the case of self-development

and industrial recruitment in rural Iowa”, *Journal of Rural Studies*, vol. 18, no. 4, pp. 405–417, [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(02\)00011-6](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(02)00011-6).

Solis-Navarrete, J. A. (2025), “Innovations in response to the COVID-19 pandemic: The role of non-profit and public institutions”, *World Patent Information*, vol. 80, art. no. 102340, <https://doi.org/10.1016/j.wpi.2025.102340>.

Szajnowska-Wysocka, A. (2009), “Theories of regional and local development abridged review”, *Bulletin of Geography. Socio-economic series*, no. 12, pp. 75–90, <https://doi.org/10.2478/v10089-009-0005-2>.

Information about the authors

Urasova A. A. – Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Researcher of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 29 Moskovskaya Str., Yekaterinburg, 620014, Russia; Professor of the Department of State and Municipal Governance, Perm State University, 15 Bukirev Str., Perm, 614068, Russia

SPIN code (RSCI): 7890-5951

AuthorID (RSCI): 773894

Web of Science ResearcherID: JXO-0643-2024

Scopus Author ID: 5719461712

Mukhin M. A. – Candidate of Economics, Senior Lecturer of the Department of State and Municipal Governance, Perm State University, 15 Bukirev Str., Perm, 614068, Russia; Junior Researcher of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 29 Moskovskaya Str., Yekaterinburg, 620014, Russia

SPIN code (RSCI): 7263-2765

AuthorID (RSCI): 390873

Web of Science ResearcherID: Q-7220-2018

Nekrasova D. V. – Junior Researcher of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 29 Moskovskaya Str., Yekaterinburg, 620014, Russia

SPIN code (RSCI): 8142-5567

AuthorID (RSCI): 1160900

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interest.

The article was submitted on 24.04.2025; approved after reviewing 01.07.2025; accepted for publication 01.07.2025.