IV ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ГОСУДАРСТВА И ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

INTERACTION BETWEEN THE STATE AND CIVIL SOCIETY

Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 535–563.
Ars Administrandi. 2026. Vol. 18, no. 3, pp. 535–563.

Эта работа © 2026 Урасовой А. А., Мухина М. А., Некрасовой Д. В., Царенко И. 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 © 2026 by Urasova, A. A., Mukhin, M. A., Nekrasova, D. V. and Tsarenko, I. 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/10.17072/2218-9173-2026-3-535-563

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ С ОРГАНАМИ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ И БИЗНЕСОМ: НЕПАРАМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Анна Александровна Урасова[1, 2]✉, **Михаил Александрович Мухин**[2], **Динара Витальевна Некрасова**[3], **Ирина Владимировна Царенко**[4]

[1, 2, 3, 4] Институт экономики УрО РАН, Екатеринбург, Россия

[1, 2] Пермский государственный национальный исследовательский университет, Пермь, Россия

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

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

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

[4] tsarenko.iv@uiec.ru, https://orcid.org/0000-0002-8115-9982

Аннотация. Введение: в условиях возрастания требований к результативности системы государственного и муниципального управления особую значимость приобретает изучение межсекторного взаимодействия некоммерческих организаций (НКО) с органами публичной власти и бизнес–структурами как одного из механизмов расширения ресурсной базы территориального развития. Несмотря на высокую декларируемую готовность НКО к сотрудничеству, практики такого взаимодействия остаются неравномерными и требуют специального эмпирического анализа. **Цель:** выявить особенности, структурные различия и ключевые барьеры межсекторного взаимодействия НКО в системе «НКО – органы публичной власти – бизнес» на основе количественного анализа оценок самих организаций. **Методы:** эмпирическую основу исследования составили данные специализированного опроса 219 НКО из более чем 60 субъектов Российской Федерации. Для обработки

данных использованы непараметрические методы описательной статистики (коэффициент ранговой корреляции Спирмена, критерии Крускала–Уоллиса, Вилкоксона и Манна–Уитни), а также сглаживание сплайнами и причинно–следственный анализ в формате диаграммы Исикавы. **Результаты:** установлено, что межсекторное взаимодействие НКО характеризуется выраженной асимметрией между высокой открытостью к сотрудничеству и более низкими оценками фактической частоты контактов и удовлетворенности их результатами. Наиболее институционализированным выступает сектор взаимодействия НКО с органами публичной власти, тогда как наиболее проблемной зоной является взаимодействие с бизнесом, где при сопоставимо высоком уровне открытости фиксируются минимальные показатели частоты и удовлетворенности. Выявлено, что ограниченность взаимодействий с бизнесом определяется прежде всего не мотивационным дефицитом со стороны НКО, а действием институциональных, финансовых, информационных и организационных барьеров. **Выводы:** результаты исследования подтверждают наличие значительного нереализованного потенциала межсекторной кооперации НКО и показывают, что повышение эффективности системы государственного и муниципального управления связано с развитием устойчивых механизмов координации, коммуникационных площадок и инструментов ресурсной поддержки взаимодействия НКО с внешними партнерами.

Ключевые слова: некоммерческие организации; межсекторное взаимодействие; государственное и муниципальное управление; органы публичной власти; бизнес–структуры; экспертный опрос; непараметрический анализ; эконометрический анализ

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., Царенко И. В.* Взаимодействие некоммерческих организаций с органами публичной власти и бизнесом: непараметрический анализ // Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 3. С. 535–563. https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-535-563.

Original article

INTERACTION OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS WITH PUBLIC AUTHORITIES AND BUSINESS: NON-PARAMETRIC ANALYSIS

Anna A. Urasova[1,2]✉, Mikhail A. Mukhin[2], Dinara V. Nekrasova,[3] Irina V. Tsarenko[4]

[1, 2, 3, 4] Institute of Economics of the Ural Branch of the RAS, Yekaterinburg, Russia

[1, 2] Perm State University, Perm, Russia

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

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

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

[4] tsarenko.iv@uiec.ru, https://orcid.org/0000-0002-8115-9982

Abstract. Introduction: in the context of increasing demands on the effectiveness of the state and municipal governance system, the study of intersectoral interaction between non-profit organizations (NPOs), public authorities, and business structures is of particular importance

as one of the mechanisms for expanding the resource base for territorial development. Despite the widely declared readiness of NPOs to cooperate, the practices of such interaction remain uneven and require specialized empirical analysis. **Objectives:** to identify the features, structural differences and key barriers to intersectoral interaction between NPOs in the "NPO – public authorities – business" system based on a quantitative analysis of the organizations' assessments. **Methods:** the empirical basis of the study consisted of data from a specialized survey of 219 NPOs from over 60 constituent entities of the Russian Federation. Nonparametric descriptive statistics, the Spearman rank correlation coefficient, the Kruskal-Wallis, Wilcoxon, and Mann-Whitney tests, as well as spline smoothing and causal analysis using an Ishikawa diagram, were employed for data processing. **Results:** intersectoral interaction among NPOs is characterized by a pronounced asymmetry between high openness to collaboration and lower ratings of the actual frequency of contacts and satisfaction with their outcomes. The most institutionalized sphere is interaction between NPOs and public authorities, while the most problematic area is interaction with businesses, where, despite a comparably high level of openness, the lowest rates of frequency and satisfaction are recorded. It was revealed that limited interaction with businesses is determined primarily not by a lack of motivation on the part of NPOs, but by institutional, financial, informational, and organizational barriers. **Conclusions:** the findings confirm the existence of significant untapped potential in intersectoral cooperation among NPOs and demonstrate that improving the effectiveness of the state and municipal governance system is contingent upon the development of sustainable coordination mechanisms, communication platforms, and resource support tools for NPO interactions with external partners.

Keywords: non-profit organizations; intersectoral interaction; state and municipal governance system; public authorities; business structures; expert survey; non-parametric analysis; econometric analysis

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., Nekrasova, D. V. and Tsarenko, I. V. (2026), "Interaction of non-profit organizations with public authorities and business: Non-parametric analysis", *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 3, pp. 535–563, https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-3-535-563.

ВВЕДЕНИЕ

Финансовая ситуация большинства регионов России по-прежнему характеризуется значительной зависимостью от федеральных дотаций: из 89 субъектов Российской Федерации порядка 68 испытывают острую потребность в дополнительном финансировании.[1] Сложная внешнеэкономическая обстановка, негативно влияющая на доходную базу регионов, вынуждает органы публичной власти искать новые, нестандартные пути решения задач экономического и социального развития. В этих условиях одним из перспективных направлений становится активное привлечение и использование потенциала

[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: 11.12.2025).

некоммерческих организаций (НКО) в управленческом процессе на региональном и муниципальном уровнях. Вовлечение НКО способствует не только наращиванию совокупных финансовых ресурсов за счет грантов, пожертвований и иных внебюджетных источников, но и стимулирует глубокую трансформацию управленческой системы, делая ее более гибкой, сетевой и ориентированной на участие местных сообществ.

Наглядным подтверждением успешного внедрения подобных практик выступают данные по отдельным регионам. Так, в Республике Чувашия в 2025 году общая сумма привлеченных НКО средств превысила 114 млн рублей, увеличившись примерно на 20 % по сравнению с 2024 годом[2], а в Камчатском крае на 2025 год заявленный объем поддержки некоммерческих организаций на реализацию социальных проектов составлял 30 млн рублей[3], формируемых за счет регионального бюджета и средств Фонда президентских грантов. Данная динамика отражает не только рост объемов финансирования, но и институциональное укрепление роли НКО в реализации социально значимых инициатив в дотационных регионах.

Если в 2020 году практики системного вовлечения НКО в решение задач территориального развития оставались фрагментарными и были характерны лишь для части субъектов Российской Федерации, то к 2022–2024 годам они приобрели массовый характер[4]. По данным Общественной палаты Российской Федерации, уже в 2022 году финансовую поддержку социально ориентированным НКО оказали 85 субъектов Российской Федерации, профинансировав около 11 тысяч организаций на сумму порядка 86 млрд рублей[5], что свидетельствует о фактическом распространении механизмов работы с НКО практически на всю страну, включая большинство дотационных регионов. В совокупности с ростом федеральных ассигнований происходило и расширение региональных программ поддержки. Это указывает на институциональное признание НКО в качестве важного инструмента экономического развития и повышения результативности муниципального управления.

На этом фоне НКО в целом рассматриваются как один из наиболее результативных институтов, способствующих комплексному развитию территорий. Они не только инициируют и реализуют социально значимые проекты,

---

[2] *НКО* Камчатки получат 30 миллионов рублей на социальные проекты [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Обществ. палаты Камч. края. URL: https://opkam41.ru/announcements/nko-kamchatki-poluchat-30-millionov-rublej-na-socialnye-proekty/ (дата обращения: 11.12.2025).

[3] *Более* 700 представителей НКО Чувашии получили поддержку в 2025 году [Электронный ресурс] // Информ. портал о выборах «Выбор народа». 2026. 13 янв. URL: http://vybor-naroda.org/lentanovostey/299210-bolee-700-predstavitelej-nko-chuvashii-poluchili-podderzhku-v-2025-godu.html (дата обращения: 17.01.2026).

[4] *Минэкономразвития:* число СО НКО и вовлеченных волонтеров в России выросло в 2024 году [Электронный ресурс] // Медиашкола НКО. 2025. 16 сент. URL: https://schoolnko.ru/minekonomrazvitiya-chislo-so-nko-i-vovlechennyh-volonterov-v-rossii-vyroslo-v-2024-godu/ (дата обращения: 11.12.2025).

[5] *В России* растет количество НКО, получающих поддержку от государства [Электронный ресурс] // Офиц. сайт Обществ. палаты Рос. Федерации. 2023. 25 окт. URL: https://oprf.ru/news/v-rossii-rastet-kolichestvo-nko-poluchayushchikh-podderzhku-ot-gosudarstva (дата обращения: 11.12.2025).

но и эффективно аккумулируют местные ресурсы, формируют дополнительные каналы коммуникации между населением и органами публичной власти, содействуют решению наиболее актуальных для жителей проблем. Разнообразие организационно-правовых форм и сфер деятельности НКО позволяет адаптировать их участие к специфике конкретных муниципальных образований, усиливая тем самым влияние третьего сектора на социально-экономическую динамику территории.

Российское правительство последовательно фиксирует некоммерческий сектор в качестве одного из ключевых инструментов модернизации и повышения результативности системы публичного управления. Конфигурация мер государственной поддержки свидетельствует о переходе от точечной помощи отдельным организациям к формированию устойчивого институционального режима взаимодействия с социально ориентированными НКО. По данным профильных докладов, общий объем финансовых потоков, поступающих в сектор из различных источников, увеличился ориентировочно с 0,9 трлн рублей в 2020 году до 1,4 трлн рублей к 2022 году, а в 2024 году только ассигнования федерального бюджета на поддержку НКО достигли 278,8 млрд рублей, и были распределены между 4 809 организациями при дополнительной региональной поддержке в размере 110,9 млрд рублей[6].

Подобная концентрация ресурсов в некоммерческом секторе носит не ситуативный, а стратегический характер и увязана с задачами повышения устойчивости территориальных систем управления, снижения социально-экономических рисков и расширения механизмов участия граждан в реализации государственной политики. НКО рассматриваются как институциональные партнеры, способные дополнять усилия органов публичной власти в сфере предоставления услуг, реализации программ развития и повышения адресности мер поддержки населения. В этих условиях интеграция НКО в контуры принятия и реализации управленческих решений выступает не только желательной, но и необходимой предпосылкой повышения качества государственного и муниципального управления (Satar et al., 2025). Соответственно, особую значимость приобретает формирование инструментального аппарата, позволяющего верифицируемо оценивать масштабы, формы и результаты участия НКО в решении социально-экономических задач территорий.

Методологическая повестка исследований некоммерческого сектора сегодня все в большей степени связана с попытками формализовать участие НКО в публичном управлении через системы показателей, отражающих и формы включенности, и управленческие эффекты на региональном и муниципальном уровнях (Цуркан, 2018). В работах последних лет акцентируется не столько факт присутствия НКО в социальной сфере, сколько их влияние на архитектуру управленческих решений, перераспределение функций и качество реализации публичной политики, что постепенно формирует самостоя-

[6] *Минэкономразвития* опубликовал доклад о развитии СО НКО [Электронный ресурс] // Агентство соц. информ. 2025. 15 сент. URL: https://asi.org.ru/news/2025/09/15/minekonomrazvitiya-rf-opublikoval-doklad-o-razvitii-so-nko-v-2024-godu/ (дата обращения: 11.12.2025).

тельное направление дискуссии о методах и инструментах оценки этого влияния (Кулькова, 2021; Кулькова и Южакова, 2023; Humble and Das, 2025).

В данном контексте методика Л. А. Третьяковой, Т. В. Целютиной и Ж. Н. Авиловой (Третьякова и др., 2016) может рассматриваться как пример подхода, в котором деятельность НКО интерпретируется через призму ее вклада в экономические результаты территорий. Авторы выстраивают систему интегральных индикаторов на базе официальной статистики и объединяют их в мультипликативную модель, позволяющую количественно связать параметры функционирования НКО с динамикой валового регионального и муниципального продукта. Такой формат анализа делает возможным переход от качественных характеристик «полезности» некоммерческого сектора к выявлению того социально-экономического и факторного контекста, в котором потенциал НКО превращается в измеримый элемент развития территории.

Кроме того, в исследованиях некоммерческого сектора получила развитие методика, опирающаяся на функционально-факторный подход и ориентированная на выявление «полюсов роста» организаций третьего сектора через их связь с функционалом и проектной активностью органов власти. Выстраивание такой взаимосвязи в логике двусторонних эффектов взаимодействия НКО и публичной власти позволяет переходить от констатации участия некоммерческих организаций к целенаправленному планированию мер по формированию благоприятной институциональной среды и настройке инструментов реализации социально-экономической политики на уровне территории (Дворядкина и Простова, 2021).

Параллельно в научном дискурсе закрепляется подход, комбинирующий ключевые положения динамического и транзакционного анализа НКО (Chau et al., 2023). Динамический компонент задает рамку метрического описания процессов в третьем секторе: на его основе формируются интегральные индикаторы и частные синтетические показатели, позволяющие детализировать структуру и устойчивость финансирования, интенсивность проектного участия и функциональное разнообразие организаций. Транзакционный компонент фокусируется на характеристике и мониторинге взаимодействия НКО с основными участниками реализации государственной политики, рассматривая эти связи как совокупность транзакций по обмену ресурсами, полномочиями и управленческими рисками. В совокупности такие подходы задают теоретико-методологическую основу для операционализации показателей участия НКО, их последующей количественной фиксации и применения эконометрического анализа, направленного на выявление статистически значимых взаимосвязей и различий в оценках вовлеченности некоммерческих организаций в публичное управление.

Синтез различных концептуальных и методических подходов при формировании авторской исследовательской рамки является сегодня скорее нормой, чем исключением. В частности, в работах, опирающихся на линейное масштабирование и построение интегральных показателей результативности НКО (Дворядкина и Простова, 2021), задается логика перехода от разрознен-

ных метрик к обобщенным индексам, пригодным для сравнительного анализа регионов и динамических оценок. Для настоящего исследования такая логика важна тем, что позволяет заранее структурировать набор переменных для эконометрической части: выделить базовые индикаторы, нормировать их и далее агрегировать в составные показатели, отражающие вклад НКО в развитие территории.

Применительно к отдельным организационным формам некоммерческого сектора, в том числе территориальному общественному самоуправлению, разработанные в литературе методики предлагают достаточно детализированные системы показателей (Максимов, 2004). Организационные, социальные и экономические метрики, применяемые для описания деятельности некоммерческих организаций, могут рассматриваться как прототипы содержательных блоков, которые встраиваются в инструментарий эмпирического исследования НКО в целом. Часть этих метрик трансформируется в вопросы анкеты (о проектной активности, участии в реализации государственных и муниципальных функций, структуре взаимодействий), а часть – в статистические индикаторы внешнего контекста. В совокупности это создает предпосылки для эконометрического анализа, в котором интегральные и частные показатели, заимствованные и адаптированные из указанных методик, используются в качестве зависимых и независимых переменных, а сами подходы – как теоретико-методологическое обоснование выбора структуры модели и интерпретации полученных статистических результатов.

В последние годы заметно расширяется круг исследований, в которых предлагаются наборы критериев для оценки роли НКО, включая формы, связанные с территориальным развитием и участием граждан (Григорьева и Парфенова, 2021). Такие критерии предназначены для выявления специфики деятельности НКО, характера их участия в реализации проектов и результативности реализуемых инициатив. Вместе с тем, недостаток регулярно собираемых и сопоставимых данных по этим параметрам порождает методологические затруднения: усложняется как формирование репрезентативной эмпирической базы, так и выбор адекватных аналитических процедур.

В ответ на эти ограничения значительная часть авторов обращается к методам экспертного анализа (Корнилова и Палей, 2010) и классическому статистическому инструментарию, опирающемуся на агрегированные показатели и выборочные обследования (Веретнова, 2019). В контексте муниципального уровня особое значение получают социологические методы – опросы, интервью, экспертные панели, – позволяющие одновременно фиксировать социально-экономические и экологические характеристики развития территории и интерпретировать их через призму оценок и ожиданий местного населения (Гущина и др., 2017). Такой подход создает основу для построения эмпирических моделей, в которых количественные данные о деятельности НКО дополняются оценочными суждениями и воспринимаются как элементы единого поля анализа.

Институциональное оформление некоммерческого сектора в России тесно связано с развитием форм гражданской самоорганизации и поэтапным

закреплением соответствующих прав и механизмов в федеральном законодательстве. Исходная правовая основа была заложена через конституционные гарантии свободы объединений и участия граждан в управлении делами государства, а в дальнейшем получила развитие в специальных законах, регламентирующих статус и деятельность общественных объединений[7] и некоммерческих организаций[8]. Принятие и последующее совершенствование ключевых федеральных актов (в том числе законов, определяющих общие принципы организации местного самоуправления и правовой режим НКО) привели к формированию разветвленной системы организационно-правовых форм – от общественных организаций, фондов и автономных некоммерческих организаций до ассоциаций и союзов. В результате в стране сложился масштабный и структурно дифференцированный сектор НКО, представленный сотнями тысяч организаций, который выполняет функции инфраструктуры гражданского участия, каналов общественного представительства интересов и партнерского звена при реализации публичной политики в социальной и иных сферах.

Таким образом, совокупность выявленных социально-экономических вызовов, институциональная эволюция некоммерческого сектора и нарастающий исследовательский интерес к оценке его участия в публичном управлении предопределяют постановку цели настоящего исследования – разработку и апробацию системы комплексного мониторинга участия НКО в государственном и муниципальном управлении. Сочетание теоретико-методологических подходов и эмпирического эконометрического анализа в рамках данной системы позволяет рассматривать задействование потенциала НКО как одно из ключевых направлений повышения эффективности системы публичного управления и расширения его ресурсной базы.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Поскольку эмпирическую базу настоящего исследования формируют экспертные опросы, необходимо теоретически обосновать целесообразность использования данного метода применительно к анализу участия НКО в государственном и муниципальном управлении. В научном пространстве экспертные опросы рассматриваются как один из ключевых инструментов получения информации о сложных социально-экономических процессах, где прямые статистические наблюдения ограничены или недостаточны. В ряде работ, включая исследования зарубежных авторов (Hallegatte et al., 2019), именно через экспертные оценки выстраиваются представления о принципах и направлениях использования имеющихся ресурсов, точках концентрации потенциала развития и конфигурации социальных контуров территории (Sharp et al., 2002; Szajnowska-Wysocka, 2009). Такой подход позволяет

[7] *Об общественных* объединениях [Электронный ресурс]: Федер. закон от 19.05.1995 № 82-ФЗ. URL: https://base.garant.ru/10164186/ (дата обращения: 12.12.2025).

[8] *О некоммерческих* организациях [Электронный ресурс]: Федер. закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ. URL: https://base.garant.ru/10105879/ (дата обращения: 12.12.2025).

фиксировать и количественно интерпретировать знания и опыт практиков, которые не всегда проявляются в агрегированных статистических показателях.

Традиционные классификации выделяют несколько оснований для дифференциации методов экспертных опросов: по статусу эксперта, форме представления результатов, числу участников и степени формализованности инструментария. В частности, различают процедуры, где центральное значение имеют индивидуальные экспертные оценки, и форматы, ориентированные на обработку совокупного мнения группы экспертов; выделяются качественные и количественные формы фиксации результатов (Крымский, 1990). При этом эмпирические исследования не подтверждают прямой зависимости между численностью экспертов и достоверностью выводов: рост количества участников не гарантирует повышения качества результата (Эйтингон и др., 2004). Отдельные авторы предлагают ориентировочные диапазоны: для очных исследований оптимальной признается группа из 5–7 экспертов, для заочных опросов – от 20 до 80 респондентов (Нечаев и др., 2012). Однако универсальных нормативов не выработано, и параметры выборки, как правило, определяются целями, задачами и ресурсными ограничениями конкретного исследования.

Разнообразно трактуется и вопрос обработки результатов экспертных опросов. В ряде работ (Solis-Navarrete, 2025; Chen et al., 2025) авторы опираются на инструментарий экономико-математической статистики, методы регрессионного анализа и наименьших квадратов, что позволяет одновременно проверять несколько гипотез и оценивать значимость каждой включенной в модель переменной. Типичная логика включает два последовательных этапа: сначала исследуются структурные взаимосвязи между оценками и характеристиками респондентов, затем интерпретируются полученные коэффициенты и их статистическая значимость. Такой подход задает основу для интеграции экспертных данных в эконометрический анализ, что особенно важно при изучении участия НКО в управленческих процессах.

С учетом отсутствия единого методического канона и многообразия социально-экономических процессов действия исследователей неизбежно носят ситуативный характер. В сфере государственного и муниципального управления и территориального развития, где высока роль контекстных факторов, сформировалось несколько устойчивых практик, демонстрирующих содержательно значимые результаты. Одной из таких практик является использование полуформализованных анкет, сочетающих закрытые и открытые вопросы (Кондратович, 2022). Подобный формат позволяет, с одной стороны, обеспечить сопоставимость ответов и возможность статистической обработки, а с другой – сохранить пространство для более развернутых экспертных суждений о специфике НКО и внешней среды.

Существенный вклад в развитие методического аппарата оценки деятельности НКО внесли разработанные на базе Высшей школы экономики модели организационного развития некоммерческого сектора. Одна из наиболее известных моделей опирается на обобщение порядка сорока методических

инструментов, получивших распространение в третьем секторе, и структурирует их в виде 12 индикаторов, каждый из которых отражает отдельное направление деятельности НКО – от финансовой устойчивости и качества внешних взаимодействий до особенностей организационной культуры. Эмпирической основой послужили данные экспертного опроса около 600 НКО из различных регионов России, что позволило не только сопоставить уровни организационного развития, но и оценить вариативность управленческих практик[9].

Вместе с тем методики, специально ориентированные на оценку эффективности взаимодействия НКО с органами публичной власти в муниципальном пространстве, встречаются относительно редко. Это обусловлено многоаспектностью и разнонаправленностью деятельности НКО, а также многовекторностью самого местного самоуправления, в рамках которого НКО могут участвовать в реализации проектов, оказании услуг, общественном контроле и т. д. (Борисова и Полищук, 2008). Добавляется и методологическое ограничение, связанное с тем, что традиционные для коммерческого сектора показатели – прибыль, рентабельность, капитализация – не могут быть напрямую перенесены на некоммерческие организации из-за отсутствия рыночного ценообразования в их деятельности. В научной литературе предлагаются различные варианты детализации эффектов и параметров эффективности НКО: с акцентом на достижение целей, на соотнесение результатов с задействованными ресурсами, на восприятие деятельности различными группами стейкхолдеров (Herman and Heimovics, 1994; Ивановский и др., 2023; Косыгина, 2020). Это позволяет говорить о принципиально многомерном характере эффективности НКО, что требует комплексных моделей оценки.

Особое внимание уделяется зависимости результативности НКО от внешнего окружения – потребителей услуг, партнеров, конкурирующих организаций и других участников взаимодействия (Herman and Renz, 1997). Для целей настоящего исследования важно то, что в управленческом контексте подобное окружение формируют, прежде всего, органы публичной власти, учреждения социальной сферы, общественные советы, инициативные группы граждан, а также ресурсные и аналитические центры. Взаимодействие с ними порождает целый набор эффектов: рост бюджетной эффективности за счет привлечения дополнительных ресурсов и оптимизации расходов, увеличение числа проектных инициатив, расширение целевой аудитории и повышение легитимности управленческих решений. Именно эти эффекты оказываются ключевыми с точки зрения оценки участия НКО в системе государственного и муниципального управления.

Исходя из изложенного, теоретические основания исследования задают несколько принципиальных ориентиров для последующего эконометрического анализа. Во-первых, экспертные опросы рассматриваются как адекватный инструмент фиксации сложных, слабо поддающихся прямому измерению характеристик взаимодействия НКО и публичной власти. Во-вторых, опора на существующие модели организационного развития и индексы внешней

[9] *Оценка* уровня организационного развития НКО 2023 [Электронный ресурс] // Сайт проекта «ПУЛЬС НКО». URL: https://pulsngo.ru/orgdevelopment23 (дата обращения: 10.12.2025).

среды позволяет структурировать набор переменных, используемых в анализе. В-третьих, многомерное понимание эффективности НКО и признание значимости внешнего контекста обосновывают необходимость применения методов, способных выявлять статистически значимые взаимосвязи и различия в оценках, что и определяет выбор эконометрического инструментария в последующих разделах статьи.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

С учетом проведенного теоретического анализа и эмпирических задач исследования, настоящая работа опирается на методический подход, ориентированный на количественную оценку участия НКО в межсекторном взаимодействии на государственном и муниципальном уровне. В фокусе исследования находится не столько деятельность отдельных организаций, сколько конфигурация связей НКО с органами публичной власти и бизнес−структурами, а также соотношение между декларируемой открытостью к сотрудничеству и фактическими практиками взаимодействия. Для фиксации этих характеристик и последующего анализа использовано сочетание экспертного опроса и непараметрических статистических методов, позволяющее корректно работать с порядковыми оценками и распределениями, отклоняющимися от нормального закона.

На первом этапе исследования была сформирована эмпирическая база, основанная на данных специализированного опроса некоммерческих организаций Российской Федерации, ориентированного на измерение параметров межсекторного взаимодействия в триаде «НКО – органы публичной власти (ОПВ) – бизнес−структуры»[10]. В выборку вошли 219 НКО из более чем 60 субъектов Российской Федерации, что обеспечило широкое территориальное покрытие и включение в анализ как регионального, так и муниципального уровней. В рамках данного этапа была разработана анкета, содержащая блоки вопросов по трем секторам взаимодействия – НКО-НКО, НКО-ОПВ и НКО-бизнес, – где респонденты по 10−балльным шкалам оценивали частоту и интенсивность контактов, удовлетворенность сложившимися отношениями, открытость к сотрудничеству, важность совершенствования механизмов взаимодействия и заинтересованность в создании специализированных коммуникационных площадок.

Для каждого сектора взаимодействия оценивались пять показателей, отражающих интенсивность, качество и институциональные установки взаимодействия, а также рассчитывался интегральный индекс уровня межсекторного взаимодействия. Дополнительно собирались сведения о профиле организаций, включая территориальную локализацию, географию деятельности,

[10] Опрос проведен авторами в рамках гранта Российского научного фонда, проект № 25-28-00722 «Механизмы повышения эффективности системы муниципального управления на основе сетевых моделей взаимодействия с некоммерческим сектором экономики». Подробнее см.: *Механизмы* повышения эффективности системы муниципального управления на основе сетевых моделей взаимодействия с некоммерческим сектором экономики [Электронный ресурс]. URL: https://rhfnko.tilda.ws/ (дата обращения: 14.12.2025).

срок существования и основные направления работы, что позволило учесть организационный контекст формирования практик взаимодействия. Обобщенная характеристика выборки представлена в таблице 1.

Таблица 1 / Table 1

Краткая характеристика выборки НКО (n = 219) / Brief characteristics of NGOs sample (n = 219)

Показатель	Категория	Доля, %
Регион присутствия	Пермский край	21,5
	Республика Коми	5,7
	Воронежская область	5,4
	Магаданская область	5,0
	Прочие регионы (суммарно)	62,4
Срок деятельности организации	5–10 лет	22,4
	10–20 лет	21,5
	Более 20 лет	24,7
Уровень географии деятельности	Муниципальный	37,9
	Региональный	40,7
	Межрегиональный	13,0
	Федеральный	5,5
Основное направление деятельности	Социальное обслуживание и защита	14,9
	Развитие гражданского общества	12,5
	Наука и образование	11,4
	Прочие направления (суммарно)	61,2

Источник: сгруппировано авторами.

На втором этапе обосновывался выбор статистического инструментария для анализа полученных оценок. Проверка распределений по критерию Колмогорова–Смирнова показала статистически значимое отклонение всех 16 анализируемых показателей от нормального закона, а порядковый характер шкал (оценки от 1 до 10) делает допущение о метричности интервала методологически спорным. В совокупности это предопределило обращение к непараметрическому аппарату, в рамках которого в качестве базовых инструментов использовались медиана, мода и межквартильный размах как описательные характеристики, а также ранговые меры связи и непараметрические критерии сравнения распределений.

На третьем этапе исследования осуществлялся описательный и сравнительный анализ показателей межсекторного взаимодействия. Для фиксации центральных тенденций и вариативности оценок по каждому показателю использовались непараметрические описательные статистики, позволяющие сопоставлять сектора взаимодействия без опоры на параметрические предпосылки. Кроме того, для проверки различий между частотой взаимодействия и удовлетворенностью в пределах одного сектора применялся критерий Крускала-Уоллиса, для оценки различий между связанными показателями,

прежде всего между открытостью к сотрудничеству и удовлетворенностью взаимодействием, – критерий Вилкоксона для связанных выборок, а для межсекторного сопоставления показателей НКО-ОПВ и НКО-бизнес – критерий Манна-Уитни. Использование данной комбинации критериев позволило проверить гипотезы о наличии статистически значимых различий как внутри отдельных контуров взаимодействия, так и между ними.

Четвертый этап был направлен на выявление структуры взаимосвязей между показателями и анализ форм распределений ключевых переменных. Для анализа взаимосвязей использовался коэффициент ранговой корреляции Спирмена, рассчитанный по агрегированным данным, восстановленным из частотных распределений. Это позволило построить корреляционную матрицу и визуализировать ее в формате тепловой карты, отражающей связи как внутри отдельных секторов, так и между ними. При интерпретации результатов учитывалось, что использование агрегированных наблюдений может приводить к завышению абсолютных значений коэффициентов, в связи с чем основное внимание уделялось направлению связей и их статистической значимости.

Кроме того, для более детального анализа форм распределений оценок и выявления скрытых паттернов был применен метод сглаживания сплайнами. Кубические сплайны использовались для аппроксимации эмпирических распределений по 10-балльным шкалам с подбором параметра сглаживания на основе взвешенного критерия, где веса пропорциональны квадратному корню из частоты наблюдений. Применение данного подхода позволило перейти от дискретных частотных распределений к непрерывным кривым плотности, что сделало возможным выявление бимодальности, асимметрии и поляризации оценок в разных секторах взаимодействия. Тем самым сплайн-сглаживание использовалось не как самостоятельный способ проверки гипотез, а как аналитический инструмент уточнения структуры эмпирических распределений и визуального сопоставления различий между секторами.

Завершающим этапом методологии стал причинно-следственный анализ в формате диаграммы Исикавы. На основе результатов непараметрического описательного, сравнительного и корреляционного анализа, а также интерпретации форм распределений были выделены и структурированы четыре группы факторов, потенциально ограничивающих развитие межсекторного взаимодействия НКО: институциональные, финансовые, информационные и организационные. Использование диаграммы Исикавы позволило увязать количественные результаты с содержательной интерпретацией наблюдаемых барьеров и сформировать аналитическую основу для последующего обсуждения условий повышения эффективности государственного и муниципального управления за счет более полного использования потенциала НКО.

Таким образом, предложенная поэтапная методология обеспечивает согласованность теоретической рамки, дизайна опроса и выбранного статистического инструментария. Она позволяет перейти от фиксации субъективных оценок респондентов к выявлению устойчивых количественных закономерностей и их последующей причинно-следственной интерпретации в системе «НКО – органы публичной власти – бизнес».

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Результаты проведенного анализа позволяют констатировать, что межсекторное взаимодействие НКО в системе «НКО – органы публичной власти – бизнес» характеризуется выраженной структурной асимметрией, проявляющейся в расхождении между высокой декларируемой готовностью к сотрудничеству и существенно более сдержанными оценками его фактической интенсивности и результативности. Так, эмпирические данные показывают, что на уровне установок НКО демонстрируют устойчивую ориентацию на расширение контактов как внутри некоммерческого сектора, так и во взаимодействии с публичными и коммерческими акторами, однако в практическом измерении данная ориентация реализуется неравномерно и зависит от конкретного сектора взаимодействия (табл. 2).

Как показывают описательные статистики, представленные в таблице 2, во всех секторах взаимодействия наиболее высокие значения характерны для показателей открытости к сотрудничеству и важности совершенствования механизмов взаимодействия, медианы которых достигают 9–10 баллов. Вместе с тем фактические параметры взаимодействия – частота контактов, активность сотрудничества и удовлетворенность его результатами – распределены значительно менее равномерно и в ряде случаев существенно уступают декларативным установкам. Особенно отчетливо это проявляется в секторе НКО-бизнес, где при высокой открытости к сотрудничеству фиксируются минимальные медианные значения частоты взаимодействия и удовлетворенности, а модальные оценки смещены к нижней границе шкалы. Интегральный показатель уровня межсекторного взаимодействия в целом по выборке также остается умеренным, что указывает на неполную реализацию потенциала кооперации между НКО, органами публичной власти и бизнесом.

Кроме того, наиболее благоприятные оценки фиксируются в отношении взаимодействия НКО с органами публичной власти, где при достаточно высокой частоте контактов сохраняется сравнительно более высокий уровень удовлетворенности по сравнению с другими внешними секторами. При этом медианные значения показывают, что частота взаимодействия с ОПВ достигает 8 баллов, тогда как удовлетворенность составляет 7 баллов, а средние значения равны соответственно 7,46 и 6,20. Дополнительные данные указывают, что 37,4 % НКО взаимодействуют с органами публичной власти еженедельно, однако лишь 20,5% оценивают данное взаимодействие на максимально высоком уровне удовлетворенности, что позволяет говорить о наличии устойчивого, но не в полной мере эффективного механизма координации. Тем самым сектор НКО-ОПВ выступает как наиболее институционализированное направление межсекторных связей, однако его текущее состояние не позволяет говорить о полном соответствии между количественными параметрами взаимодействия и его воспринимаемой результативностью.

Необходимо отметить, что внутрисекторное взаимодействие НКО также демонстрирует наличие значительного потенциала развития при неполной степени его реализации. Высокие оценки открытости к сотрудничеству и значимости новых механизмов взаимодействия сочетаются здесь с более умеренными оценками активности и развитости реальных кооперационных практик,

Таблица 2 / Table 2

Описательные характеристики показателей межсекторного взаимодействия НКО / Descriptive characteristics of indicators of NGOs intersectoral interaction

Показатель	Медиана	Мода	IQR	Среднее	СО	K-S p
Взаимодействие НКО-НКО						
1. Активность сотрудничества НКО-НКО	7,0	10	5–8	6,46	2,66	0,004
2. Развитость взаимодействия НКО	6,0	5	5–8	6,19	2,51	<0,001
3. Открытость НКО к сотрудничеству	10,0	10	8–10	8,94	1,70	<0,001
4. Важность новых механизмов НКО	10,0	10	8–10	8,71	1,99	<0,001
5. Заинтересованность в площадках НКО	10,0	10	7–10	8,14	2,45	<0,001
Взаимодействие НКО-ОПВ						
6. Частота взаимодействия с ОПВ	8,0	10	5–10	7,46	2,72	<0,001
7. Удовлетворенность взаимодействием с ОПВ	7,0	10	3–9	6,20	3,00	0,001
8. Открытость к сотрудничеству с ОПВ	10,0	10	9–10	9,13	1,51	<0,001
9. Важность улучшения механизмов с ОПВ	10,0	10	9–10	9,08	1,56	<0,001
10. Заинтересованность в площадях для ОПВ	10,0	10	7–10	8,22	2,34	<0,001
Взаимодействие НКО-бизнес						
11. Частота взаимодействия с бизнесом	3,0	1	2–6	4,20	2,99	<0,001
12. Удовлетворенность взаимодействием с бизнесом	3,0	1	1–6	4,11	2,93	<0,001
13. Открытость к сотрудничеству с бизнесом	10,0	10	8–10	8,76	2,07	<0,001
14. Важность улучшения механизмов с бизнесом	10,0	10	8–10	8,55	2,23	<0,001
15. Заинтересованность в площадях для бизнеса	9,0	10	6–10	7,95	2,6	<0,001
16. Уровень межсекторного взаимодействия	5,0	3	3–7	5,38	2,75	<0,001

Источник: табл. 2–3 рассчитаны авторами.

что свидетельствует о сохранении внутреннего ресурса для расширения горизонтальных связей в некоммерческой среде. В данном случае можно говорить не столько о кризисе взаимодействия, сколько о его незавершенной институционализации, при которой готовность к кооперации уже сформирована, но механизмы ее устойчивого воспроизводства еще не достигли достаточной зрелости.

Наиболее проблемной зоной в структуре межсекторных отношений является взаимодействие НКО с бизнесом. Именно в этом секторе фиксируются минимальные значения частоты контактов и удовлетворенности их результатами, причем распределения оценок концентрируются в области низких значений. Существенно более низкие по сравнению с сектором НКО-ОПВ показатели частоты и удовлетворенности при отсутствии статистически значимых различий по уровню открытости позволяют заключить, что ограниченность взаимодействия с бизнесом определяется не мотивационным дефицитом со стороны НКО, а действием внешних институциональных, организационных и ресурсных барьеров. Верификация этих различий и разрывов осуществлялась с использованием совокупности непараметрических критериев, результаты которых представлены в таблице 3 и на рисунке 1.

Таблица 3 / Table 3

Результаты непараметрических тестов различий показателей межсекторного взаимодействия НКО / Nonparametric tests results of differences in NPOs intersectoral interaction indicators

Результаты теста Крускала-Уоллиса			
Сектор	**H-статистика**	**p-значение**	**Вывод**
НКО–ОПВ	20.8569	0.000005	Значимо (p<0.001)
НКО–Бизнес	0.1185	0.730676	Не значимо (p=0.731)
НКО–НКО	1.3104	0.252316	Не значимо (p=0.252)
Результаты теста Вилкоксона (открытость > удовлетворенность)			
Сектор	**W-статистика**	**p-значение**	**Вывод**
НКО–ОПВ	15051.00	<0.001	Открытость значимо выше
НКО–Бизнес	19503.00	<0.001	Открытость значимо выше
НКО–НКО	15051.00	<0.001	Открытость значимо выше
Результаты теста Манна-Уитни (сектор ОПВ vs Бизнес)			
Сектор	**U-статистика**	**p-значение**	**Вывод**
Удовлетворенность ОПВ > Бизнес	33182.0	0.000000	Значимо
Частота ОПВ > Бизнес	37491.0	0.000000	Значимо
Открытость ОПВ > Бизнес	25315.0	0.121146	Не значимо

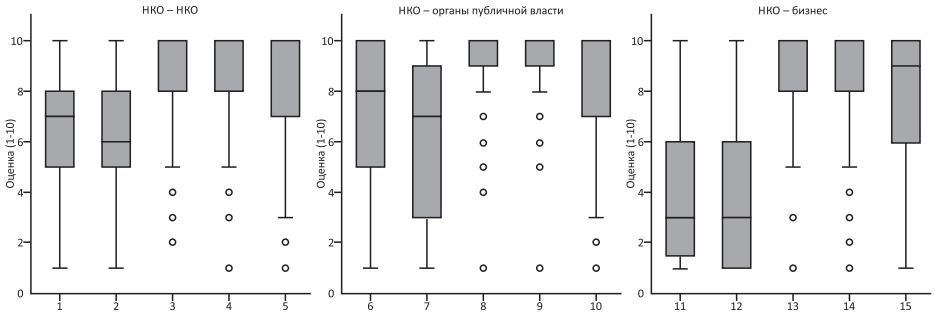


Рис. 1. Распределения частоты и удовлетворенности взаимодействия НКО с органами публичной власти и бизнесом / Fig. 1. Distribution of frequency and satisfaction of NGO interactions with public authorities and businesses

Источник: рис. 1–4 составлены авторами на основании произведенных расчетов.

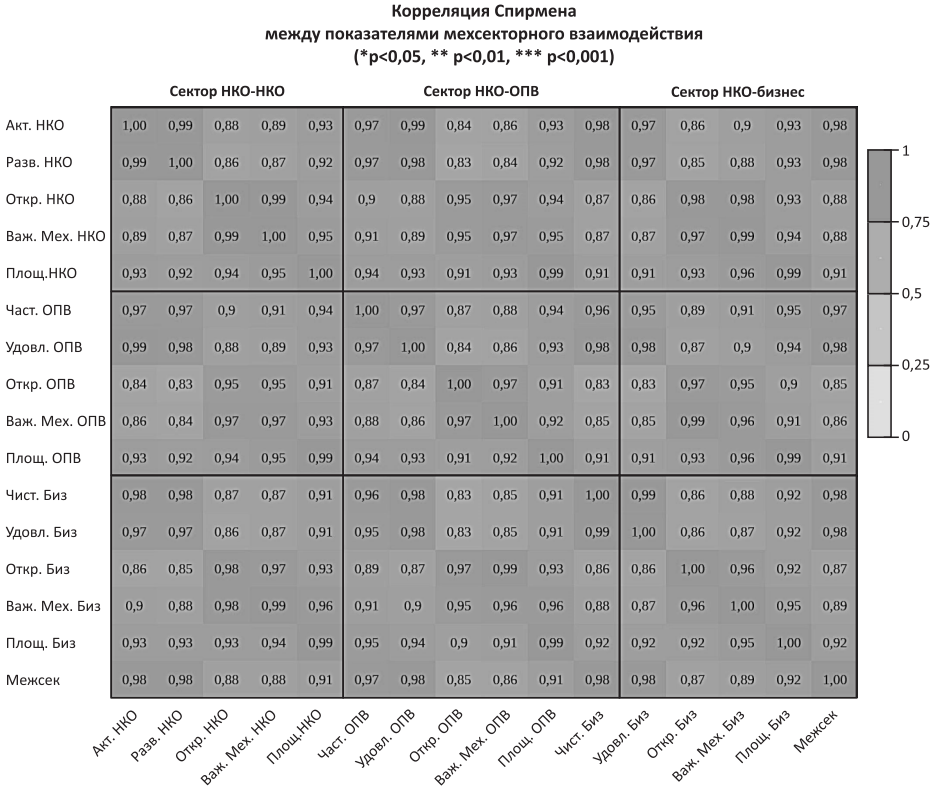


Рис. 2. Тепловая карта корреляций Спирмена показателей межсекторного взаимодействия НКО / Fig. 2. Heat map of Spearman correlations of NPO intersectoral interaction indicators

Совокупность результатов, представленных в таблице 3 и на рисунке 1, подтверждает наличие статистически значимых различий в практиках межсекторного взаимодействия. В секторе НКО-ОПВ частота контактов статистически значимо превышает удовлетворенность взаимодействием, тогда как в секторах НКО-НКО и НКО-бизнес аналогичные различия не достигают уровня статистической значимости. Одновременно во всех секторах открытость к сотрудничеству статистически значимо превосходит удовлетворенность его фактическими результатами, что свидетельствует о системном разрыве между установочными и поведенческими параметрами взаимодействия. При попарном сопоставлении внешних контуров установлено, что взаимодействие с органами публичной власти характеризуется более высокой частотой и большей удовлетворенностью по сравнению с взаимодействием с бизнесом, тогда как по показателю открытости статистически значимых различий не выявлено. Визуальная форма распределений дополнительно подчеркивает асимметрию оценок: для сектора НКО-бизнес характерна концентрация низких значений по частоте и удовлетворенности при одновременно высоких оценках готовности к сотрудничеству.

Для более полного понимания внутренних закономерностей межсекторного взаимодействия был проведен анализ структуры взаимосвязей между ключевыми показателями. Корреляционная матрица показывает, что общее восприятие уровня межсекторного взаимодействия определяется прежде всего не декларативной открытостью, а практическим опытом контактов и их результативностью (рис. 2).

Как следует из представленной на рис. 2 корреляционной структуры, наиболее сильные положительные связи фиксируются между частотой взаимодействия и удовлетворенностью его результатами как в секторе НКО-ОПВ, так и в секторе НКО-бизнес. Это означает, что по мере накопления устойчивых контактов возрастает и положительная оценка их качества, тогда как ограниченность практического взаимодействия сопровождается более низким уровнем удовлетворенности. Кроме того, показатели открытости тесно связаны с оценками важности совершенствования механизмов сотрудничества, что отражает внутреннюю согласованность установок НКО на развитие межсекторных связей. Существенное значение имеют и кросс–секторные корреляции, указывающие на наличие общего эффекта институциональной активности: организации, более включенные во взаимодействие с одним типом партнеров, как правило, демонстрируют большую активность и в других направлениях.

Дополнительную аналитическую глубину дает рассмотрение не только центральных тенденций, но и форм распределений оценок. Представленный на рис. 3 анализ сглаженных распределений позволяет уточнить характер неоднородности внутри выборки и выявить поляризацию опыта взаимодействия, скрытую за усредненными статистиками.

Сглаженные распределения показывают, что в секторе НКО-НКО и частично в секторе НКО-ОПВ оценки носят поляризованный характер: наряду с группой организаций, демонстрирующих высокую интенсивность и положительную оценку взаимодействия, существует и другая группа,

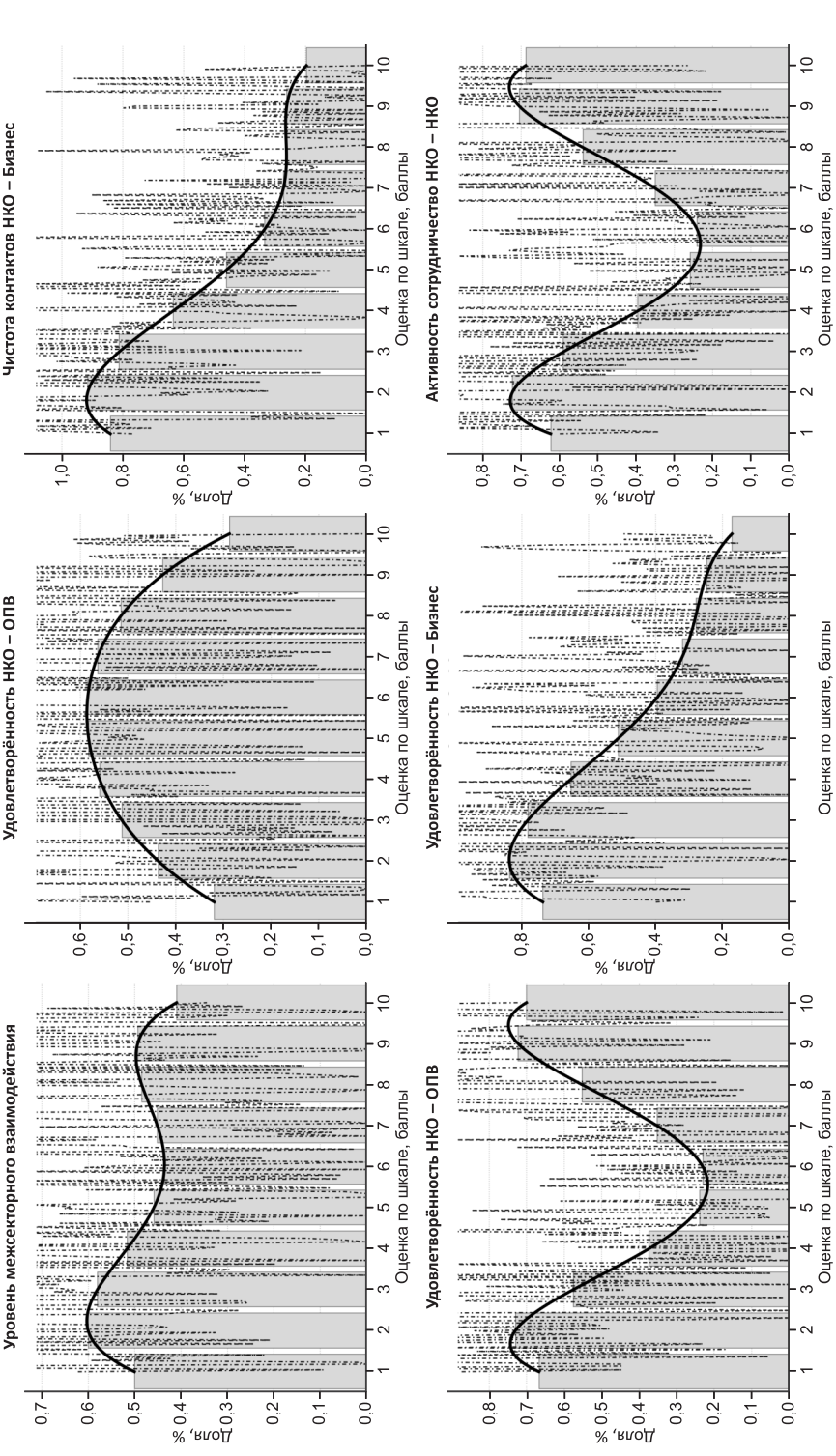


Рис. 3. Сглаженные сплайнами распределения ключевых показателей взаимодействия НКО с органами публичной власти, бизнесом и внутри сектора НКО / Fig. 3. Spline-smoothed distributions of key indicators of NPO interaction with public authorities, businesses, and within the NPO sector

для которой соответствующие практики выражены существенно слабее. В секторе НКО-ОПВ особенно заметна неоднородность удовлетворенности, распределение которой сочетает локальные максимумы как в области низких, так и в области высоких значений, отражая различие между успешными и проблемными траекториями взаимодействия. Наиболее контрастная картина наблюдается в секторе НКО-бизнес, где распределения частоты контактов и удовлетворенности сдвинуты в область минимальных значений, а мода частоты взаимодействия приходится на 1 балл, что фактически указывает на отсутствие регулярных контактов у значительной части организаций. При этом распределение открытости к сотрудничеству с бизнесом, напротив, сохраняет смещение в сторону высоких значений, тем самым подтверждая структурный характер разрыва между готовностью к кооперации и возможностью ее практической реализации. Интегральный показатель уровня межсекторного взаимодействия имеет распределение, близкое к равномерному, но с легким смещением к более низким оценкам, что свидетельствует о значительной вариативности восприятия межсекторных связей в совокупности НКО.

Выявленные закономерности позволяют перейти от описания различий к их содержательной интерпретации. Так, разрыв между открытостью и удовлетворенностью, устойчивое превосходство сектора взаимодействия с органами публичной власти над сектором НКО-бизнес по частоте и качеству контактов, а также выраженная поляризация распределений указывают на наличие комплекса барьеров, ограничивающих превращение декларируемой готовности к сотрудничеству в устойчивые практики взаимодействия (рис. 4).

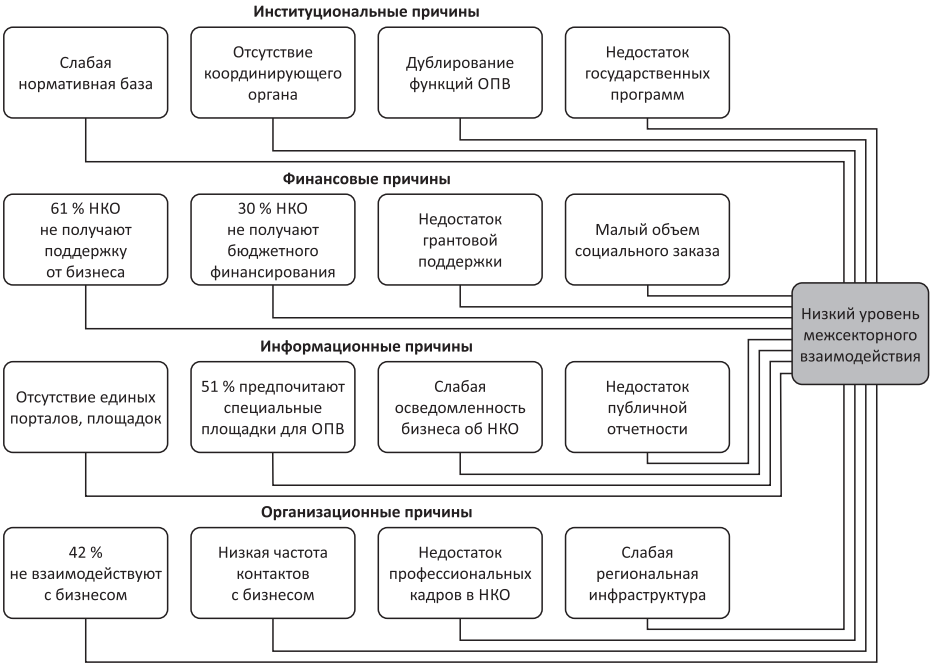


Рис. 4. Причины низкого уровня межсекторного взаимодействия НКО (диаграмма Исикавы) / Fig. 4. Reasons for low level of NGO intersectoral interaction (Ishikawa diagram)

Таким образом, причинно-следственная интерпретация результатов позволяет выделить четыре взаимосвязанные группы барьеров: институциональные, финансовые, информационные и организационные. К институциональным ограничениям относятся слабая нормативно-координационная база взаимодействия НКО с органами публичной власти и бизнесом, а также недостаточная развитость устойчивых механизмов поддержки межсекторного партнерства. Эмпирически это подтверждается тем, что при достаточно высокой включенности НКО во взаимодействие с органами публичной власти, где 37,4 % организаций контактируют с ОПВ еженедельно, лишь 20,5 % респондентов демонстрируют максимальную удовлетворенность данным взаимодействием.

Финансовые барьеры выражаются в ограниченности ресурсной поддержки, особенно со стороны бизнеса, что снижает возможности НКО по формированию устойчивых внешних связей. По данным опроса, 67,1 % НКО не получают финансовой поддержки от бизнеса, тогда как 30,1 % организаций не получают бюджетного финансирования вовсе. Такая конфигурация указывает не только на слабую вовлеченность коммерческого сектора в поддержку НКО, но и на сохраняющуюся неустойчивость ресурсной базы значительной части организаций.

Информационные проблемы связаны с фрагментацией коммуникационных каналов, недостаточной прозрачностью и дефицитом специализированных площадок взаимодействия. Высокий запрос на такие механизмы подтверждается тем, что 51,1 % НКО максимально заинтересованы в создании дополнительных специализированных площадок для взаимодействия с ОПВ, а 49,3 % – в создании аналогичных площадок для работы с бизнесом. Это позволяет рассматривать развитие коммуникационной инфраструктуры как один из наиболее востребованных инструментов усиления межсекторной кооперации.

Наконец, организационные ограничения проявляются в низкой интенсивности контактов, кадровом дефиците и неравномерном доступе организаций к инфраструктуре поддержки. В секторе НКО-бизнес данные особенно показательны: 42,9 % организаций вообще не взаимодействуют с бизнесом, 23,3 % контактируют с ним не более одного-двух раз в год, и лишь 21,9 % поддерживают регулярное взаимодействие. Тем самым эмпирический анализ показывает, что слабость межсекторного взаимодействия в наибольшей степени обусловлена не отсутствием запроса на сотрудничество, а структурными ограничениями среды, в которой этот запрос реализуется лишь частично.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило выявить ключевые характеристики межсекторного взаимодействия некоммерческих организаций в системе «НКО – органы публичной власти – бизнес» и уточнить факторы, определяющие его результативность на региональном и муниципальном уровнях. Использование непараметрического инструментария, адекватного порядковому характеру данных и отклонению распределений от нормального закона,

дало возможность получить статистически обоснованную картину различий между секторами взаимодействия и выявить устойчивые разрывы между установками на сотрудничество и их практической реализацией.

Полученные результаты анализа показали, что наиболее выраженной особенностью исследуемой системы является разрыв между высокой открытостью НКО к сотрудничеству и более низкими оценками удовлетворенности фактическим взаимодействием. Кроме того, данный разрыв подтверждается во всех трех анализируемых секторах и указывает на наличие значительного нереализованного потенциала межсекторной кооперации, но при этом сам по себе запрос на развитие взаимодействия в среде НКО остается устойчиво высоким, что позволяет интерпретировать выявленные ограничения не как следствие низкой мотивации организаций, а как результат действия внешних институциональных и организационных барьеров.

Также необходимо отметить, что наиболее институционализированным контуром выступает взаимодействие НКО с органами публичной власти, ведь именно в этом секторе фиксируются наиболее высокие показатели частоты контактов и сравнительно более высокие оценки удовлетворенности, однако даже здесь количественная интенсивность взаимодействия не сопровождается эквивалентно высокой оценкой его качества. Это означает, что связи НКО с органами публичной власти уже обладают определенной институциональной устойчивостью, но нуждаются в дальнейшем содержательном и организационном совершенствовании.

На фоне положительных тенденций, наиболее проблемной зоной в структуре межсекторных отношений является взаимодействие НКО с бизнесом. Несмотря на стабильно высокие оценки открытости к сотрудничеству и признание важности совершенствования соответствующих механизмов, именно в этом секторе фиксируются минимальные значения частоты контактов и удовлетворенности их результатами, а распределения оценок концентрируются в области низких значений. Существенно более низкие по сравнению с сектором НКО-ОПВ показатели частоты и удовлетворенности при отсутствии статистически значимых различий по уровню открытости позволяют заключить, что ограниченность взаимодействия с бизнесом определяется не мотивационным дефицитом со стороны НКО, а действием внешних барьеров.

Проведенный причинно-следственный анализ позволил систематизировать ключевые ограничения развития межсекторного взаимодействия в четыре группы: институциональные, финансовые, информационные и организационные. Так, к числу наиболее значимых относятся недостаточная развитость нормативно-координационных механизмов, ограниченность финансовой поддержки, фрагментарность коммуникационной инфраструктуры и неравномерность доступа НКО к устойчивым каналам взаимодействия с внешними партнерами. Высокий спрос на создание специализированных площадок для взаимодействия с ОПВ и бизнесом дополнительно подтверждает востребованность институциональных решений, направленных на снижение информационной и организационной разобщенности.

Таким образом, результаты исследования позволяют сделать вывод, что повышение эффективности системы государственного и муниципального управления за счет более полного использования потенциала НКО напря-

мую связано с развитием устойчивых механизмов межсекторной координации. Практическое значение полученных результатов состоит в возможности их использования при проектировании коммуникационных платформ, механизмов финансового стимулирования, региональных центров координации и иных инструментов поддержки межсекторного партнерства. В более широком плане проведенный анализ подтверждает, что НКО обладают значительным потенциалом участия в решении задач территориального развития, однако реализация этого потенциала требует перехода от декларативной открытости к институционально обеспеченным и регулярно воспроизводимым практикам сотрудничества.

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.

Григорьева И. А., Парфенова О. А. Роль НКО в развитии community care (общественной заботы) в России // Журнал социологии и социальной антропологии. 2021. Т. 24, № 1. С. 79–104. https://doi.org/10.31119/jssa.2021.24.1.4. EDN: MFYCEY.

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: KHZSUY.

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. EDN: KQEGAI.

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. EDN: FQEVDA.

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, № 1. P. 86–100. https://doi.org/10.1007/BF02353953. EDN: JNOGDU.

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. EDN: TQDUCW.

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. EDN: COWLPM.

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. EDN: GXXKVB.

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. EDN: SHYIKS.

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, профессор, ведущий научный сотрудник ФГБУН Институт 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, доцент кафедры государственного и муниципального управления ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614068, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15; младший научный сотрудник ФГБУН Институт 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 Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, 620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29
SPIN-код (РИНЦ): 8142-5567
AuthorID (РИНЦ): 1160900

И. В. Царенко – кандидат экономических наук, старший научный сотрудник ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук, 620014, Россия, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29
SPIN-код (РИНЦ): 6433-0847
AuthorID (РИНЦ): 1030653

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 24.01.2026; одобрена после рецензирования 01.05.2026; принята к публикации 01.05.2026.

References

Borisova, E. I. and Polishchuk, L. I. (2008), *Analiz effektivnosti v nekomercheskom sektore: problemy i resheniya* [Efficiency analysis in the non-profit sector: Problems and solutions], HSE Press, Moscow, Russia, EDN: QTGBCP.

Veretnova, I. P. (2019), "Evaluation of the effectiveness of territorial public self-government at the municipal level", *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya*, no. 46–4, pp. 22–29, https://doi.org/10.18411/lj-01-2019-71, EDN: THUCLD.

Grigoryeva, I. A. and Parfenova, O. A. (2021), "The role of NGOs in the development of community care in Russia", *The Journal of Sociology and Social Anthropology*, vol. 24, no. 1, pp. 79–104, https://doi.org/10.31119/jssa.2021.24.1.4, EDN: MFYCEY.

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", *The North and the Market: Forming the Economic Order*, 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 related to application of expert evaluation methods in the process of economic forecasting of the development of an enterprise", *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 konferetsii* [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), "A methodological approach to assessing the activities of socially oriented non-profit organizations: Adaptation of foreign experience into Russian practices", *Economics. Law. Innovation*, 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 Belgorod State Technological University 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 v sotsiologicheskikh 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, EDN: KQEGAI.

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, EDN: FQEVDA.

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, no. 1, pp. 86–100, https://doi.org/10.1007/BF02353953, EDN: JNOGDU.

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, EDN: TQDUCW.

Satar, Dr. M. S., 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, EDN: COWLPM.

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, EDN: GXXKVB.

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, EDN: SHYIKS.

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

A. A. Urasova – Doctor of Economics, 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

M. A. Mukhin – Candidate of Economics, Associate Professor 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

D. V. Nekrasova– 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

I. V. Tsarenko – Candidate of Economics, Senior 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): 6433-0847

AuthorID (RSCI): 1030653

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

The authors declare no conflicts of interest.

The article was submitted on 24.01.2026; approved after reviewing 01.05.2026; accepted for publication 01.05.2026.