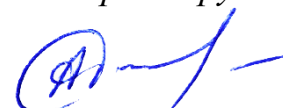


**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Волгоградский государственный технический университет»**

*На правах рукописи*



**ДМИТРИЕВ АЛЕКСЕЙ СЕРГЕЕВИЧ**

**РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ**  
**СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫМИ**  
**НЕКОММЕРЧЕСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**  
**НА ОСНОВЕ МЕЖСЕКТОРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

5.2.6. Менеджмент

**Диссертация на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

**Научный руководитель:**

доктор экономических наук, профессор

Морозова Ирина Анатольевна

Волгоград – 2026

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ</b> .....	15
1.1 Характеристика исторического процесса становления некоммерческой деятельности как формы социально-экономического взаимодействия .....	15
1.2 Характеристика социально ориентированных некоммерческих организаций как объектов управленческой деятельности .....	27
1.3 Особенности процесса управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций в контексте развития межсекторного взаимодействия .....	50
<b>ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РОССИЙСКИХ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ</b> .....	65
2.1 Анализ ключевых тенденций развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций .....	65
2.2 Оценка эффективности деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в условиях существующей модели управления .....	92
2.3 Рейтинговая оценка регионов России по уровню эффективности управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций .....	123
<b>ГЛАВА 3 МОДЕЛИРОВАНИЕ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В КОНТЕКСТЕ МЕЖСЕКТОРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ</b> .....	134
3.1 Оценка соответствия существующей модели управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций современным потребностям российского общества.....	134

3.2 Концептуальные основы современной модели управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций .....	142
3.3 Ожидаемая эффективность предложенной модели управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций .....	156
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	174
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	177
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	201
Приложение А .....	202
Приложение Б .....	204
Приложение В .....	206
Приложение Г .....	208
Приложение Д .....	210
Приложение Е .....	212
Приложение Ж .....	214
Приложение З .....	216
Приложение И .....	218
Приложение К .....	220

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Социально ориентированные некоммерческие организации (СОНКО) в современных условиях выполняют комплекс функций, способствующих развитию экономики и социальной сферы, формированию системного подхода к решению проблем общественного развития и другим позитивным изменениям в социально-экономической жизни страны. В последние годы, характеризующиеся обилием вызовов для хозяйственной системы России, имеющих как эндогенное, так и экзогенное происхождение, роль социально ориентированных некоммерческих организаций приобрела стратегическую важность.

Деятельность социально ориентированных некоммерческих организаций имеет своей целью развитие здравоохранения, образования, культуры, спорта и многих других социальных сфер жизни, способствующих гармоничному и всестороннему развитию как отдельных личностей, так и общества в целом. Также СОНКО занимаются патриотическим воспитанием молодежи, сохранением исторической памяти народов России, профилактикой правонарушений – и в этих сферах являются надежными помощниками и партнерами соответствующих государственных структур.

Вместе с тем, применяемая на сегодняшний день модель управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций демонстрирует недостаточную эффективность, особенно в условиях общегосударственного тренда на интенсификацию межсекторного взаимодействия. Соответствующие выводы можно сделать на основе различных количественных и качественных показателей, включающих невысокую долю волонтеров СОНКО в общей численности населения России, незначительный вклад данного сектора в валовый внутренний продукт, слабую эффективность взаимодействия с государственными структурами и бизнесом и многие другие. Таким образом, тема обеспечения развития механизмов управления социально

ориентированными некоммерческими организациями в современных условиях обладает высокой актуальностью.

**Степень научной разработанности проблемы.** Проблематика развития механизмов управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций и приведения ее в адекватное текущим социально-экономическим условиям состояние представлена в российской научной литературе достаточно широко.

Наиболее многочисленны исследования, посвященные анализу места социально ориентированных некоммерческих организаций в хозяйственной системе страны в целом, либо поднимающие общие вопросы управления различными аспектами их деятельности: финансовыми ресурсами, персоналом и т.д. Среди подобных работ наиболее примечательны исследования О.В. Андреевой, В.Б. Беневоленского, М.А. Головчанской, А.Р. Городицкой, И.М. Дудиной, А.В. Иванова, Е.Н. Ключко, В.Ю. Кульковой, Д.А. Кутьевой, И.В. Мерсияновой, Н.Н. Пушкаревой, К.С. Семиной, С.Ю. Соколовой, Л.А. Третьяковой, М.Н. Федоровой и др.

Обширный пласт научных работ затрагивает вопросы формирования эффективной системы управления социально ориентированными некоммерческими организациями на микроуровне. К числу таких трудов можно отнести работы А.В. Башминова, Н.Е. Даниловой, Е.Б. Дворядкиной, Л.А. Ефимовой, М.К. Ильясовой, М.И. Климошенко, К.Е. Косыгиной, Н.Е. Муромец, М.А. Пономарева, Ю.С. Положенцевой, А.А. Суровневой и др.

Кроме того, ученые активно анализируют вопросы государственного регулирования и поддержки деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций. Среди трудов исследователей, работающих в рамках данной предметной области, можно выделить публикации А.Н. Аверина, Е.В. Багировой, Т.Г. Гранцевой, Г.Н. Жиренко, З.М. Казачковой, Е.И. Кайбичевой, О.К. Коробковой, М.В. Певной, М.Б. Полякова, Л.В. Сокольской, А.П. Сунцова, И.Ю. Чекановой и др.

В настоящее время исследователи все чаще обращаются к вопросам межсекторного взаимодействия, охватывающего государственные органы, бизнес и некоммерческие структуры. Следует выделить соответствующие труды С.Р. Бекишиевой, Н.Н. Ивашиненко, Ю.Е. Клишиной, К.Е. Косыгиной, П.А. Нуттунена, А.И. Пономарева, Д.М. Простовой, О.Ю. Рудаковой, И.Х. Салаватова, Р.Б. Товченко, А.А. Урасовой и др.

Отдельного внимания заслуживают работы, посвященные анализу зарубежного опыта управления субъектами некоммерческого сектора экономики. К их числу относятся материалы исследований Д.С. Бочкаревой, В.Р. Горячевой, И.И. Задорожной, Е.И. Колесникова, А.П. Кочеткова, Н.В. Любимовой, Л.А. Нудненко, Ю.С. Положенцевой, О.В. Романовской, А.А. Семенова и др.

Кроме того, в процессе работы над диссертацией автором изучались труды иностранных исследователей, посвященные различным аспектам функционирования некоммерческих организаций в хозяйственных системах зарубежных стран. Так, материалы статей А. Белте, Т. Де Клерка, Ф. До Адро, С. Ван Пейвелде, М. Пиджини, К.А. Эванс и монографии А.У. Стейсс способствовали выявлению ключевых особенностей зарубежного опыта управления некоммерческими организациями на микроуровне. Работы А. Аласгаровой, Г.К. Де Оро, С. Зенгин, С. Мусави, Н. Нордина, Р. Фогеля и Л.П. Хартман позволили сформировать базу для исследования взаимодействия некоммерческих структур с другими субъектами социально-экономических систем различных стран, в т.ч. в форме межсекторного взаимодействия.

Несмотря на наличие фундаментальных исследований в различных предметных областях, связанных с функционированием социально ориентированных некоммерческих организаций в контексте их взаимодействия с государственными и коммерческими структурами, вопросы комплексной оптимизации подходов к управлению деятельностью данных субъектов в современной научной периодике не получают достаточного освещения. Понятие «управление» применительно к деятельности СОНКО рассматривается, как правило, на микроуровне, тогда как сложная система отношений социально

ориентированных некоммерческих организаций с государством, бизнесом и обществом, во многом определяющая направления и характер их деятельности, остается слабо изученной и не имеющей должного отражения в теории менеджмента. Указанные факты обусловили выбор темы диссертационного исследования, его объекта и предмета.

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационной работы заключается в исследовании теоретико-методологического базиса деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций и разработке механизмов управления ими на основе межсекторного взаимодействия.

В рамках обозначенной цели поставлен ряд **задач**:

1) составить общую характеристику процесса становления некоммерческой деятельности как формы социально-экономического взаимодействия и рассмотреть социально ориентированные некоммерческие организации как объекты управления;

2) выделить основные особенности процесса управления активностью социально ориентированных некоммерческих организаций в условиях развития межсекторного взаимодействия;

3) осуществить анализ ключевых тенденций развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций в контексте межсекторного взаимодействия и оценить эффективность их деятельности в рамках существующей модели управления;

4) провести рейтинговую оценку регионов России по уровню эффективности управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций;

5) сформулировать концептуальные основы современной системы управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций, построенной на принципах межсекторного взаимодействия, и рассчитать ожидаемую эффективность предложенной модели управления с применением инструментария когнитивного моделирования.

**Объектом исследования** выступают социально ориентированные некоммерческие организации, чья деятельность направлена на решение проблем, с которыми сталкивается российское общество.

**Предметом исследования** является совокупность социально-экономических и управленческих отношений, которые возникают в процессе оказания управленческого воздействия на отдельные аспекты деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций на различных институциональных уровнях в контексте межсекторного взаимодействия.

**Область исследования.** Диссертация выполнена в соответствии с паспортом научной специальности ВАК при Минобрнауки России 5.2.6. Менеджмент согласно следующим пунктам: п. 8. Государственное управление социально-экономическими процессами. Государственная политика, механизмы и методы ее разработки и реализации в различных исторических и страновых условиях; п. 33 Теория и практика управления некоммерческими организациями.

**Теоретико-методологическую основу диссертационного исследования** составляют научные труды российских и зарубежных авторов, посвященные проблематике функционирования некоммерческих организаций (в том числе социально ориентированных) в различных аспектах, включая управление их деятельностью на микроуровне, государственное регулирование и поддержку НКО, взаимодействие социально ориентированных некоммерческих организаций с субъектами бизнес-сообщества, воздействие цифровой трансформации социально-экономической системы на процессы развития некоммерческого сектора и т.д. Применяемые **методы** научного исследования включают статистический анализ и синтез, когнитивное моделирование, графический и логический методы.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** сформировали данные Федеральной службы государственной статистики и ее территориальных органов, отраслевых министерств, добровольческой платформы Dobro.ru, Фонда Президентских грантов, а также программные документы Правительства

Российской Федерации, материалы монографий, диссертационных исследований, научных периодических изданий, расчеты, выполненные автором. Представленные в работе расчеты осуществлены с использованием прикладного программного обеспечения Microsoft Excel, SPSS, аналитической системы «Стратег».

### **Основные положения диссертации, выносимые на защиту:**

1. Определено, что деятельность по управлению социально ориентированными некоммерческими организациями значительно отличается от менеджмента в бизнес-структурах, что обусловлено, в первую очередь, спецификой основных целей функционирования СОНКО. Последние, в противоположность коммерческим организациям, стремятся не к приращению извлекаемой прибыли, а к максимизации социального эффекта своей работы за счет решения проблем, имеющих место в жизни как отдельных граждан и социальных групп, так и общества в целом. Вышеуказанный фактор обуславливает наличие значительных ограничений в возможностях СОНКО по привлечению финансовых ресурсов. Вследствие этого субъекты некоммерческого сектора зачастую не располагают ресурсами для самостоятельного обеспечения эффективного управления, что порождает актуальную тенденцию к усилению взаимодействия СОНКО, бизнес-структур и государственных органов.

2. Предложен новый подход к определению управления сектором социально ориентированных некоммерческих организаций. В рамках подхода утверждается, что управленческое воздействие на объект (т.е. СОНКО) оказывается на пяти уровнях (от мега- до наноуровня) различными субъектами, среди которых – органы государственной власти и местного самоуправления, сами социально ориентированные некоммерческие организации, а также представители гражданского общества. Возможности формирования коммуникации между вышеназванными субъектами управления серьезно ограничены, что характерно главным образом для мезо-, микро- и наноуровня. Причины подобных ограничений включают недостаток финансовых ресурсов, слабую степень осведомленности граждан о деятельности, осуществляемой СОНКО,

слаборазвитые каналы взаимодействия субъектов некоммерческого сектора с органами местного самоуправления, отсутствие согласованности действий различных субъектов управления. В условиях общенационального тренда к развитию межсекторного взаимодействия проблемы повышения эффективности работы СОНКО совместно с другими социально-экономическими субъектами для достижения общих целей обретают особую актуальность.

3. Отмечено, что в последнее десятилетие в России реализуется программа поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций, в рамках которой осуществлялись различные стимулирующие меры, включавшие создание автоматизированной информационной системы поддержки СОНКО, введение налоговых льгот и многое другое. При этом даже на фоне внедрения означенных мер поддержки количество действующих в России социально ориентированных некоммерческих организаций характеризуется нисходящей динамикой. Это, в свою очередь, влечет за собой снижение совокупной численности работников организаций некоммерческого сектора и волонтеров, участвующих в реализации социальных инициатив. В результате проведенного многофакторного анализа социальной и экономической эффективности действующей модели управления СОНКО зафиксировано наличие существенной асимметрии в степени развития социально ориентированных некоммерческих организаций, действующих в различных федеральных округах и субъектах Российской Федерации. В данной ситуации возникает необходимость совершенствования системы управления деятельностью СОНКО за счет формирования новых институциональных механизмов их взаимодействия с другими акторами социально-экономической жизни страны.

4. Применена авторская методика расчета относительного рейтингового показателя уровня развития СОНКО, основанная на анализе 8 индикативных величин. За счет применения рейтинговой оценки установлено, что по большинству показателей, отражающих уровень эффективности управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций, лидирует Центральный федеральный округ, существенно выделяясь в части

удельного веса волонтеров в структуре населения. В то же время, другие федеральные округа показывают значительно худшие результаты. Установлено, что различия между регионами в данной сфере носят устойчивый характер, что требует разработки комплексных мер по выравниванию положения и условий деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций.

5. Предложена новая модель управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций, которая предполагает создание Региональных фондов обеспечения деятельности СОНКО в каждом субъекте страны. Их финансирование может осуществляться за счет нескольких источников: пожертвований со стороны представителей гражданского общества, государственных финансов, средств коммерческих и некоммерческих организаций. Предполагается, что управление новыми субъектами будет возложено на выборные органы, в состав которых войдут представители менеджмента социально ориентированных некоммерческих организаций, властных структур регионального и муниципального уровней, отдельных коммерческих организаций и гражданского общества. Предлагаемая модель характеризуется наличием ряда преимуществ, основные из которых включают возможность проведения многосторонней оценки целесообразности финансирования конкретных социальных проектов, значительное сокращение нагрузки на государственный бюджет, повышение вовлеченности граждан и коммерческих структур в деятельность СОНКО, стабилизацию их финансового положения и обеспечение контроля соблюдения законодательства. Реализация предложенной модели позволит повысить эффективность социальной политики и усилить значимость социально ориентированных некоммерческих организаций в обществе.

**Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем:**

– в результате анализа исторических предпосылок становления российского некоммерческого сектора выявлены ключевые особенности управления его субъектами (проистекающие главным образом из ограниченности

возможностей НКО в части привлечения ресурсов), что, учитывая высокую социальную значимость задач СОНКО, порождает угрозу возникновения кризисных явлений в социальной среде и актуализирует тенденцию к развитию механизмов взаимодействия между СОНКО, субъектами бизнес-сообщества и государственными структурами;

– определено, что управление социально ориентированными некоммерческими организациями можно определить как особый вид управленческой деятельности, представляющий собой глубоко детерминированный, комплексный (многоуровневый) социально-экономический процесс, осуществляемый различными субъектами социально-экономической жизни страны (органами государственной власти и местного самоуправления, бизнес-сообществом и гражданским обществом), направленный на повышение эффективности функционирования социально ориентированных некоммерческих организаций в границах осуществляемых ими видов деятельности;

– проведена оценка динамики степени асимметрии в распределении различных ресурсов между социально ориентированными некоммерческими организациями субъектов Российской Федерации с помощью кривых Лоренца и индекса Джини, отражающая степень соответствия реализуемых некоммерческими организациями мер социального обслуживания и поддержки потребностей населения тех или иных территорий существующему общественному запросу;

– разработана методика расчета интегрального показателя, основанная на анализе восьми ключевых показателей, отражающих уровень экономической и социальной эффективности функционирования субъектов некоммерческого сектора экономики (количество волонтеров на 1000 человек населения региона, долю СОНКО в ВРП, выработку персонала СОНКО, удельный вес их сотрудников в структуре рабочей силы, средний объем финансирования одной организации, разность доходов и расходов СОНКО, удельный вес пользователей услуг и помощи социально ориентированных НКО в структуре населения, а также усредненный показатель расходов на оказание услуг или помощи одному

человеку), которая позволяет оценить относительную степень развития социально ориентированных некоммерческих организаций в разных регионах России;

– предложена концептуальная модель управления деятельностью СОНКО, основанная на принципах межсекторного взаимодействия и позволяющая снизить нагрузку на государственный бюджет, повысить уровень вовлеченности граждан в волонтерское движение, стабилизировать финансовое положение СОНКО и обеспечить всесторонний контроль соблюдения действующего законодательства, эффективность которой спрогнозирована при помощи инструментария когнитивного моделирования.

### **Теоретическая и практическая значимость результатов исследования.**

**Теоретическая значимость** выражается в углублении теоретических представлений о специфике управления социально ориентированными некоммерческими организациями. В диссертации систематизированы и детально охарактеризованы пять институциональных уровней управления СОНКО, которые отражают особенности воздействия на них различных управляющих субъектов. Также в работе предлагается новая модель управления социально ориентированными некоммерческими организациями, которая предполагает взаимодействие государства, бизнеса и общества в контексте развития СОНКО.

**Практическая значимость исследования** заключается в возможностях применения его положений при разработке мероприятий по обеспечению высокой эффективности деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, выявлению сильных и слабых сторон деятельности СОНКО, определению перспективных направлений социальной работы СОНКО, осуществлению рейтинговой оценки состояния СОНКО на уровне федеральных округов и субъектов Российской Федерации по ряду индикативных показателей.

**Апробация результатов диссертационного исследования.** Теоретические положения, основные выводы и практические результаты диссертационного исследования были представлены на международном научно-практическом форуме «Industry. Science. Competence. Integration (ISCI)» (г. Москва, 2019 г.), XX (III) национальной научно-практической конференции молодых учёных

«Молодёжь и экономика: новые взгляды и решения» (г. Волгоград, 2020 г.), I всероссийской научно-практической конференции «Социально-экономические и финансовые аспекты развития Российской Федерации и её регионов в современных условиях» (г. Грозный, 2020 г.), Всероссийских научных конференциях «Новая парадигма развития экономических систем в условиях цифровизации: теория, методология, управление» (г. Краснодар, 2020 г.) и «Статистический анализ социально-экономического развития федеральных округов Российской Федерации: опыт, реалии, перспективы» (г. Ставрополь, 2020 г.), международной конференции «International Conference on Economics, Management and Technologies (ICEMT 2020)» (г. Ялта, 2020 г.), международном научном конгрессе «ISCKMC 2020 «Knowledge, Man and Civilization» (г. Грозный, 2021 г.), VII международной научно-практической конференции «Управление экономикой, системами, процессами» (г. Пенза, 2023 г.), международной конференции по финансам, экономике, менеджменту и ИТ-бизнесу (FEMIB 2024) (г. Екатеринбург, 2024 г.), I международной научно-практической конференции «Инновационные тенденции развития современной экономики предприятий и организаций» (г. Симферополь, 2024 г.).

**Публикации результатов исследования.** По результатам диссертационного исследования опубликовано 28 работ общим объемом 23,34 п.л., из них лично автору принадлежит 14,57 п.л. Среди опубликованных работ 1 монография, 4 статьи в изданиях, включенных в международные базы научного цитирования Scopus, Web of Science (объемом 1,79 п.л., из них 1,05 авт. п.л.), 7 публикаций в научных рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России (объемом 7,21 п.л., из них 4,84 авт. п.л.), 16 статей в прочих изданиях.

**Структура и объем диссертационной работы** определяются ее целью и задачами. Диссертация состоит из введения, трех глав, объединяющих девять параграфов, заключения, списка использованных источников, включающего 169 источников, 10 приложений. Содержание исследования изложено на 200 страницах; содержит 24 таблицы, 33 рисунка.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

## 1.1 Характеристика исторического процесса становления некоммерческой деятельности как формы социально-экономического взаимодействия

Некоммерческая деятельность социальной направленности, состоящая в оказании медицинских, образовательных, просветительских и иных услуг без цели максимизации извлекаемой прибыли, характеризуется длительной историей становления и развития. Исторически формирование некоммерческой деятельности (в современном представлении) стимулировалось распространением мировых религий, трансформацией общественных укладов, научно-техническим прогрессом и многими другими внешними явлениями глобального характера. В основе ее во все времена лежали гуманистические ценности: сострадание, милосердие, стремление помочь ближнему.

Свидетельства существования различных форм оказания помощи нуждающимся на территории Российского государства прослеживаются до X века и даже более ранних периодов<sup>1</sup>, однако, системный характер социально направленная некоммерческая деятельность обрела уже во времена Российской Империи, приблизительно во второй половине XVI века. Н.А. Бикалова<sup>2</sup> отмечает, что данная тенденция была во многом обусловлена появлением совокупности учреждений общественного призрения, занятых заботой о представителях незащищённых слоев населения. К системе общественного призрения были отнесены многочисленные работные дома, богадельни и больницы. Существовало четкое разграничение подходов к заботе о различных

---

<sup>1</sup> Калинов, В. И. Российская благотворительность на пути в XXI век / В. И. Калинов // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2005. – № 4. – С. 74-94. – Текст: непосредственный

<sup>2</sup> Бикалова, Н. А. История развития и финансирования некоммерческих организаций в контексте социокультурных изменений в России / Н. А. Бикалова // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. – 2015. – № 3(41). – С. 37-45. – Текст: непосредственный

категориях нуждающихся, введённое Указом царя Федора Алексеевича от 1682 года. В последнем в обязанность здоровым людям, получающим социальную помощь, вменялось трудиться, тогда как больные должны были размещаться в богадельнях и монастырях. Новая система общественного призрения включала и заботу о детях нищих – они должны были бесплатно направляться на обучение ремеслу или грамоте. Управление процессами оказания социальной помощи на тот период осуществлялось главным образом церковными институтами. Финансировалась подобная деятельность за счет нескольких источников: церковной десятины, частных пожертвований и средств государства. Во многих случаях социальная работа осуществлялась священнослужителями на добровольной основе. Таким образом, по признакам многообразия источников финансирования и добровольного характера осуществления благотворительная деятельность уже в XVI веке была схожа с работой современных социально ориентированных некоммерческих организаций.

Во времена правления Петра I была отчасти изменена схема финансирования системы общественного призрения. Это произошло по причине ее передачи в управление светским властям. В результате в структуре финансового обеспечения благотворительных учреждений существенно возросла доля государственных средств. Это позволило укрепить систему социальной поддержки незащищённых слоёв населения. Петром I были разработаны меры превентивного контроля уровня нищеты в обществе, а также заложены основы адресной помощи отдельным категориям нуждающихся. Реформы Петра I в части системы общественного призрения заложили фундамент дальнейшего ее развития, основанного на поиске новых способов поддержки населения и совершенствования нормативной базы, регламентирующей различные аспекты предоставления помощи.

Первые попытки введения комплексного нормативно-правового регулирования организаций, осуществляющих деятельность социальной направленности, были предприняты только в XVIII веке. В 1775 году Екатерина II приняла Указ «Об образовании частных и общественных благотворительных

организаций». В данном периоде был сформулирован подход, обеспечивающий двухуровневое управление благотворительной и социальной помощью. Первый уровень был представлен региональными органами управления (приказы общественного призрения), второй – местными (попечительства сословного характера). В соответствии с вышеупомянутым Указом сельским и городским общинам вменялось в обязанность кормить малоимущих людей, дабы не допустить роста нищеты. Во времена Екатерины II также создавались новые благотворительные общества и заведения, к тому моменту уже сформировавшиеся как социальные институты.

Именно на рубеже XVIII-XIX вв. в России возникла система социальных и благотворительных институтов, которую можно считать первым этапом становления некоммерческого сектора экономики. Властные структуры играли ведущую роль в управлении деятельностью социальных организаций. Государственные средства к тому периоду стали обладать наибольшим удельным весом в структуре их финансового обеспечения.

Как отмечала Р.А. Габдрахманова, большую роль в развитии благотворительной и иной социально-полезной деятельности в России сыграла императрица Мария Федоровна, супруга императора Павла I. В 1796 году при ее активном содействии было создано «Ведомство учреждений императрицы Марии», которое стало крупнейшей благотворительной организацией России<sup>3</sup>. В ее составе находились учебные заведения, сиротские приюты, дома призрения и множество других учреждений. Основные направления деятельности данной организации включали помощь сиротам, вдовам и пожилым людям. Использование нового централизованного подхода к осуществлению благотворительной деятельности позволило существенно расширить перечень источников финансирования соответствующих организаций. Таким образом, несмотря на наличие отдельных «проблемных» областей общественной жизни, не охваченных деятельностью благотворительных, попечительских и иных

---

<sup>3</sup> Габдрахманова, Р. А. Развитие благотворительности в России / Р. А. Габдрахманова // Вестник Казанского государственного энергетического университета. – 2012. – № 2(13). – С. 99-108. – Текст: непосредственный

социальных организаций, к началу XIX века в Российской Империи сформировалась комплексная система поддержки незащищённых слоев населения. Процесс ее развития и расширения регламентировался главным образом «Уставом благочиния» 1785 года.

При императоре Александре I в 1802 году было учреждено Министерство народного просвещения. В его управление была передана благотворительная деятельность в сфере образования. В этом же году император учредил «Благодетельное общество», чья деятельность состояла не только в предоставлении благотворительной помощи в денежной форме, но и в оказании посильной поддержки недееспособным людям. Существенная доля финансовых ресурсов, обеспечивавших функционирование общества, формировалась за счёт личных средств Александра I. В 1814 году «Благодетельное общество» было преобразовано в «Императорское человеколюбивое общество». Последнее успешно функционировало более 100 лет. В период правления Александра I также был основан первый в стране Институт для слепых. При всех достоинствах сложившейся к тому моменту системы социальной поддержки населения и благотворительной помощи, необходимо рассмотреть и негативные ее стороны. Так, А.Н. Гривастова<sup>4</sup>, анализируя положения докторской диссертации А.Р. Соколова<sup>5</sup>, посвященной развитию благотворительной деятельности в России с начала XVIII до конца XIX вв., отмечает заметное ограничение возможностей продвижения частных благотворительных инициатив. Во многом это было связано со стремлением государственной власти к монополизации управления данным сектором с целью обеспечения роста поступлений в казну. Отмечается двойственность эффекта, вызванного подобным положением дел. Так, отдельные частные организации успешно пользовались льготами, предоставляемыми государством, за счет чего добивались высоких показателей эффективности. В то

---

<sup>4</sup> Гривастова, А. Н. Государственная политика в отношении частной благотворительности в середине XIX века: отношения Императорского человеколюбивого общества и общества посещения бедных / А. Н. Гривастова // Человеческий капитал. – 2021. – № 3(147). – С. 11-24. – Текст: непосредственный

<sup>5</sup> Соколов А.Р. Благотворительность в России как механизм взаимодействия общества и государства: Начало XVIII – конец XIX века: Диссертация на соискание ученой степени доктора исторических наук. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2006. - 725 с. – Текст: непосредственный

же время, другие инициативы оказывались сильно ограничены в возможностях реализации, и их создатели подчас были вынуждены прекращать деятельность. Сложившаяся ситуация делала систему предоставления благотворительной помощи недостаточно гибкой, что служило ограничением для роста ее эффективности в рамках осуществляемой социальной работы.

Ко второй половине XIX века, в эпоху правления Николая I, в России начали формироваться общества сестер милосердия. Их деятельность впоследствии показала высокую эффективность в условиях военных конфликтов. Также в 1846 году по инициативе князя В.Ф. Одоевского в Петербурге было создано Общество посещения бедных<sup>6</sup>, в 1848 включенное по политическим мотивам в состав уже упомянутого Императорского человеколюбивого общества. К моменту его формирования возможности развития частной благотворительности несколько расширились относительно третьей декады XIX века. Деятельность Общества посещения бедных была призвана разграничить подлинно малоимущих людей и «ложных нищих». Первым, согласно действовавшим законам и правилам, полагалось оказывать помощь и содействовать в процессе преодоления бедности, в том числе путем обучения ремеслу и грамоте с целью реинтеграции в общество. «Ложная нищета», в свою очередь, полагалась проистекающей из лени и нежелания людей трудиться, а потому гражданам, отнесенным к данной группе, помощь не оказывалась. Общество посещения бедных функционировало 9 лет – до 1855 года. Его деятельность, хотя и относительно непродолжительная, сыграла важную роль в развитии российской практики добровольчества – неотъемлемого элемента эффективного функционирования некоммерческого сектора экономики.

В 1857 году был издан Устав об общественном призрении. Как отмечают в своей монографии А.В. Бабаян и В.А. Радченко<sup>7</sup>, общее (стратегическое) управление системой общественного призрения по Указу вменялось в

---

<sup>6</sup> Общество посещения бедных просителей в Санкт-Петербурге // Журнал Министерства внутренних дел. – 1846. – Ч. 15. – С. 311–319. – Текст: непосредственный

<sup>7</sup> Бабаян, А. В. Благотворительность в отечественном образовании середины XIX – начала XX вв.: монография / А. В. Бабаян, В. А. Радченко. – Ульяновск: ИП Кеньшенская Виктория Валерьевна (издательство «Зебра»), 2015. – 168 с. – Текст: непосредственный

обязанность Министерству внутренних дел, а на отдельных территориях – Военному министерству. Непосредственное управление в губерниях и уездах, в свою очередь, должно было осуществляться земскими учреждениями либо приказами общественного призрения. Осуществление контрольно-надзорной деятельности в отношении благотворительных и социальных организаций являлось прерогативой губернаторов и градоначальников. Н.Г. Семионкина<sup>8</sup>, анализируя содержание Устава об общественном призрении 1857 года, также выводит классификацию благотворительных организаций в зависимости от вида собственности. Согласно ей, на тот момент система общественного призрения включала земские, городские, церковные и частные заведения и учреждения, а также организации, состоявшие под Высочайшим покровительством, т.е. наиболее приближенные к власти. На основе этих сведений можно констатировать, что система общественного призрения в России к моменту реформ 1861 г. имела четкую структуру управления и финансового обеспечения; практически все аспекты ее функционирования регламентировались конкретными нормативно-правовыми актами. Это указывает на сформированность в стране институтов социальной поддержки и благотворительности – как формальных, т.е. закрепленных законодательно, так и неформальных, т.е. функционирующих благодаря доброй воле граждан и их стремления помогать ближнему.

Реформы императора Александра II периода 1860-х гг. обусловили возникновение целого ряда новых направлений деятельности благотворительных и социальных организаций. Из-под власти помещиков и землевладельцев были выведены десятки тысяч недееспособных людей, включая стариков, сирот и инвалидов. Ранее забота о таких людях входила в обязанности помещиков. Следует отметить, что данная проблема так и осталась нерешенной, несмотря на отдельные меры, косвенно воздействовавшие на ситуацию.

Важной тенденцией, характеризовавшей развитие благотворительной и иной некоммерческой деятельности данного периода, стало возрастание вклада в

---

<sup>8</sup> Семионкина, Н. Г. Особенности правового регулирования общественного призрения в Российской Империи / Н. Г. Семионкина // Вестник МГПУ. Серия: Юридические науки. – 2017. – № 4(28). – С. 124-129. – Текст: непосредственный

нее представителей купечества. В значительном количестве населенных пунктов бюджеты были невелики, что приводило к дефициту средств и невозможности эффективной поддержки благотворительности и иной деятельности социальной направленности. Я.В. Пуневский<sup>9</sup> на основе анализа историографических материалов приходит к выводу, что во многих случаях имело место взаимовыгодное сотрудничество местных властей и состоятельных купцов. Оно состояло в том, что собственные средства купцов отчасти компенсировали нехватку бюджетных ресурсов, что приводило к росту эффективности реализуемой социальной политики, и, как следствие, к возрастанию репутации купечества среди населения. Таким образом, эффективность благотворительной деятельности во второй половине XIX в. обеспечивалась усилиями трёх сторон взаимодействия: власти, купечества и зарождающегося гражданского общества (в лице добровольческих формирований).

В период 1860-1880 гг. в Российской Империи было принято множество новых нормативных документов, какие изменяли и проясняли особенности создания и регулирования некоммерческих (в современном понимании) организаций. Больше внимания стало уделяться учреждениям образования и просвещения. К числу подобных актов можно отнести «Общий Устав Императорских Российских университетов» 1863 года, закон «О некоторых мерах к развитию начального образования» 1864 года, «Положение о городских училищах» 1872 года и некоторые другие. Деятельность, которая регулировалась этими документами, вышла далеко за пределы оказания благотворительной помощи и социальной поддержки. Некоммерческие организации стали представлять собой влиятельную силу, вполне способную формировать тенденции развития в отдельных областях общественной жизни. При этом их деятельность по-прежнему находилась в сильной зависимости от волеизъявления власти: как в части финансирования, так и с позиции возможных социальных последствий реализации мер.

---

<sup>9</sup> Пуневский, Я. В. Благотворительная деятельность ярославского купечества в городском самоуправлении (1870-первая половина 1914 года) / Я. В. Пуневский // Вестник Брянского государственного университета. – 2023. – № 1(55). – С. 147-154. – Текст: непосредственный

Конец XIX века был отмечен активным развитием добровольческого движения. В трудах ряда российских исследователей, например, П.С. Неделько<sup>10</sup>, Л.А. Беляевой, И.А. Зеленева и В.А. Проходы<sup>11</sup>, Е.В. Штарк, Н.В. Комовой и М.М. Анисимова<sup>12</sup> и других<sup>13,14</sup>, содержится указание на последнюю декаду XIX в. как период формирования в России волонтерства как формального института. Часто в качестве более точной даты его возникновения указывается 1894 год, когда в Москве были созданы городские участковые попечительства о бедных, где на безвозмездной основе трудились добровольцы. В статье Л.А. Беляевой и др.<sup>15</sup> отмечается, что к началу XX в. в стране насчитывалось уже порядка 20 тысяч таких советов, и волонтеры выполняли ряд важных функций в деле попечительства и заботы о тех, кто в ней нуждался. При этом обозначение 1894 года как даты зарождения института волонтерства в России является спорным: так, еще в период голода 1891-1892 гг. добровольческие формирования продемонстрировали слаженную работу по оказанию помощи гражданам в кризисных условиях. Поддержка голодающих со стороны добровольцев включала сбор продуктов питания и денежных средств, организацию столовых и пунктов оказания медицинской помощи.

С началом XX века в России был продолжен курс на развитие сферы образования и повышение доступности обучения для различных социальных групп. В конце марта 1907 года были изданы Постановление о попечительствах при начальных училищах и Закон о коллегиальных попечительствах при

---

<sup>10</sup> Неделько, П. С. Генезис российского волонтерства: социально - исторические предпосылки / П. С. Неделько // ПОИСК: Политика. Обществоведение. Искусство. Социология. Культура. – 2021. – № 1(84). – С. 102-117. – Текст: непосредственный

<sup>11</sup> Беляева, Л. А. Добровольчество в России: история развития и современные установки молодежи / Л. А. Беляева, И. А. Зеленев, В. А. Прохода // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2021. – Т. 21. – № 4. – С. 825-838. – Текст: непосредственный

<sup>12</sup> Штарк, Е. В. История развития волонтерства в России и за рубежом: социально-философский анализ / Е. В. Штарк, Н. В. Комова, М. М. Анисимов // Философия образования. – 2015. – № 5(62). – С. 174-184. – Текст: непосредственный

<sup>13</sup> Анализ благотворительной деятельности и волонтерства в России и за рубежом / И. И. Задорожная, Т. Э. Петрова, А. Лымар, Н. Лымар // Вопросы управления. – 2021. – № 1(68). – С. 89-102. – Текст: непосредственный

<sup>14</sup> Басов, Н. Ф. Развитие призрения и помощи семьям в дореволюционной России / Н. Ф. Басов // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. – 2015. – Т. 21. – № 1. – С. 149-153. – Текст: непосредственный

<sup>15</sup> Беляева, Л. А. Добровольчество в России: история развития и современные установки молодежи / Л. А. Беляева, И. А. Зеленев, В. А. Прохода // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2021. – Т. 21. – № 4. – С. 825-838. – Текст: непосредственный

народных школах. Они предоставили руководству ряда учебных заведений возможность создания попечительств, на которые возлагались обязанности по улучшению положения обучающихся и благоустройству учреждений. Попечительствам предписывалось обеспечить возможность обучения в школе для всех детей, проживающих на конкретной территории. Детей из малоимущих семей попечительствам надлежало снабжать одеждой, а при необходимости – помещением для ночлега. Источники финансирования попечительств складывались из добровольных пожертвований деньгами и имуществом (включая книги, одежду и обувь, пособия и справочники и т.д.), а также средств, полученных от проведения концертов и публичных чтений, осуществлявшихся по согласованию с органами власти.

Важной вехой в развитии различных форм некоммерческих организаций России стал 1909 год, когда в стране зародилось скаутское («разведческое») движение. Скаутинг как таковой возник двумя годами ранее в Англии. Несмотря на то, что российское общество разделилось в его оценках, данное движение было признано и одобрено на высшем уровне: первым скаутом стал цесаревич Алексей, сын последнего российского императора Николая II. О.Б. Лобанова и З.У. Колокольникова<sup>16</sup> в своем исследовании подчеркивают важную роль дореволюционного скаутского движения в формировании у подрастающего поколения навыков социального взаимодействия, стремления к взаимопомощи и справедливости.

Великая Октябрьская Революция и последовавшее за ней образование нового государства с принципиально иными экономической и политической системами обусловили коренные изменения в сфере управления деятельностью социальной направленности. Так, благотворительность, являвшаяся наиболее распространенным направлением работы некоммерческих организаций, была провозглашена атрибутом классового общества, чуждым социалистическому государству. Все средства и имущество благотворительных организаций были

---

<sup>16</sup> Лобанова, О. Б. Из истории скаутского движения в России / О. Б. Лобанова, З. У. Колокольникова // Проблемы современного педагогического образования. – 2017. – № 55-3. – С. 104-110. – Текст: непосредственный

национализированы. При этом, разумеется, потребность общества в социальной поддержке и помощи никуда не исчезла: напротив, она значительно возросла на фоне кризиса в истощенной последствиями Первой Мировой войны и Октябрьской Революции стране. Посильная помощь нуждающимся по-прежнему оказывалась, но теперь уже исключительно усилиями государственных структур.

Некоммерческого сектора экономики в современном понимании в Советском Союзе не существовало, поскольку административно-командной экономике не присуще разделение на сектора. В 1930-х гг. была закрыта последняя негосударственная некоммерческая организация – российское отделение Международного Красного Креста. При этом внимания заслуживают особенности советского периода развития института добровольчества, зародившегося в нашей стране, как было установлено ранее, задолго до революции.

В советский период труд добровольцев начинает встраиваться в структуру общественной жизни и материального производства. Добровольчество становится одной из значимых форм взаимодействия граждан в обществе. При этом особенности господствующей идеологии обусловили некоторую трансформацию содержания понятия «добровольчество» как такового. Дело в том, что в условиях многообразия форм собственности, а также наличия социальных классов (т.е. в капиталистическом обществе), в реализуемой государством политике, как правило, отсутствуют элементы принуждения граждан к осуществлению волонтерской деятельности. Таким образом, последняя зависит исключительно от присущих индивиду суждений относительно общественных проблем и свойственной ему потребности в оказании благотворного воздействия на сложившуюся ситуацию. Именно ценностные ориентиры волонтера делают его труд добровольным, что говорит об эндогенном характере его побудительных мотивов. В советский период существовало немало добровольческих объединений, участников которых связывала общая потребность в установлении социальной справедливости и ориентация на общечеловеческие ценности: сострадание, милосердие, самоотверженность. К числу таковых следует отнести,

например, движение «тимуровцев» – как правило, молодых людей, вдохновлявшихся добрыми поступками героев произведения «Тимур и его команда» А.П. Гайдара<sup>17</sup>. События Великой Отечественной войны оставили в памяти народа героические подвиги партизан из добровольческих формирований и самоотверженных женщин, отправлявшихся на фронт для продолжения дела сестер милосердия.

В то же время в Советском Союзе существовало множество объединений, которые уместно охарактеризовать как формально-добровольческие. К их числу следует отнести движения октябрят, пионеров и комсомольцев. Несмотря на то, что их деятельность являлась социально-полезной и способствовала решению многих общественных проблем, в ее побудительных мотивах присутствовали элементы принуждения. Недостаток в их основе истинно добровольческих оснований, по мнению автора, во многом обусловили низкую распространенность волонтерских движений в современной Российской Федерации.

С момента проведения рыночных реформ конца 1980-х и до начала 2000-х гг. некоммерческий сектор отечественной экономики был заново построен по западной модели (с некоторыми существенными изменениями – например, в части допустимых форм собственности организаций, признаваемых некоммерческими). Организации получили сравнительно высокую степень независимости от государства, и, в целом, могли образовать сильную структуру, способную эффективно воздействовать на социальную среду и способствовать решению ключевых общественных проблем. Тем не менее, за более, чем тридцатилетний период деятельности некоммерческий сектор так и не приобрел черт движущей силы процесса социального развития и построения институтов гражданского общества. Вместе с тем, нельзя не отметить ряда позитивных изменений в части объемов финансового и имущественного обеспечения современных НКО, а также социального эффекта их деятельности относительно предшествующих периодов.

---

<sup>17</sup> Зимин, А. Э. Этапы становления волонтерства в России: историко-культурный аспект / А. Э. Зимин // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2023. – Т. 15, № 1. – С. 134-140. – Текст: непосредственный

Следует свести воедино рассмотренные в рамках параграфа исторические особенности развития некоммерческих форм хозяйствования в нашей стране. Ниже представлена таблица 1, где отражена сравнительная характеристика положения организаций, осуществлявших социально направленную деятельность в России в различные временные периоды. Последними (хронологически) представлены современные социально ориентированные НКО. Сравнение осуществлено по 5 основным признакам: от источников финансирования до степени влияния на социальную политику государства.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика положения некоммерческих организаций (или иных социально-экономических субъектов, осуществлявших схожие функции) в России в разные временные эпохи

Период	Основные источники финансирования	Субъекты управления и контроля	Участие государства	Участие общества	Влияние на социальную политику
XVI-XVII вв.	преимущественно церковная десятина и средства частных лиц	церковь	незначительное	значительное	слабое
XVIII в.	государственные средства, средства частных лиц, церковная десятина	государство и церковь	возрастающее	незначительное	возрастающее
XIX в.	государственные средства, средства частных лиц, средства купечества	государство и церковь	доминирующее	возрастающее	сильное
начало XX в.	государственные средства, средства частных лиц, средства купечества	государство, гражданское общество, церковь	доминирующее	возрастающее	сильное
советский период	государственные средства	государство	монопольное	незначительное	абсолютное
XXI в.	государственные средства, средства частных лиц, средства бизнеса	государство, гражданское общество	умеренное, с тенденцией к возрастанию	значительное	среднее

Источник: составлено автором, по материалам<sup>18,19,20</sup>

<sup>18</sup> Лобанова, О. Б. Из истории скаутского движения в России / О. Б. Лобанова, З. У. Колокольникова // Проблемы современного педагогического образования. – 2017. – № 55-3. – С. 104-110. – Текст: непосредственный

<sup>19</sup> Беляева, Л. А. Добровольчество в России: история развития и современные установки молодежи / Л. А. Беляева, И. А. Зеленев, В. А. Прохода // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2021. – Т. 21. – № 4. – С. 825-838. – Текст: непосредственный

<sup>20</sup> Семионкина, Н. Г. Особенности правового регулирования общественного призрения в Российской Империи / Н. Г. Семионкина // Вестник МГПУ. Серия: Юридические науки. – 2017. – № 4(28). – С. 124-129. – Текст: непосредственный

Таким образом, в результате рассмотрения исторического процесса становления некоммерческой деятельности как формы общественного взаимодействия было определено, что системный подход к управлению благотворительной и иной социально полезной работой (ныне осуществляемой социально ориентированными некоммерческими организациями) на территории Российского государства сформировался еще в XVI веке. С течением времени некоммерческие формы хозяйствования развивались и трансформировались, повинаясь главенствующим в обществе экономическим, социально-политическим, религиозным, культурным и иным течениям. Деятельность благотворительных и социальных образований по мере совершенствования обретала все более системный характер, требовала постоянного привлечения новых участников. Анализ исторических сведений позволяет констатировать, что максимальная эффективность некоммерческой деятельности всегда достигалась при объединении усилий государства, гражданского общества и бизнеса.

## **1.2 Характеристика социально ориентированных некоммерческих организаций как объектов управленческой деятельности**

В большинстве современных экономик, включая российскую, организации, осуществляющие некоммерческую деятельность, получили широкое распространение, образовав т.н. «третий сектор» (также встречаются тождественные понятия «третичный сектор», «некоммерческий сектор», в некоторых работах – «общественный сектор») – критически важную сферу социально-экономической деятельности, существующую наряду с государственным и коммерческим секторами. В статье И.М. Дудиной, Е.Г. Ефимовой и Д.М. Простовой отмечается, что некоммерческий сектор экономики «имеет целью... производство [общественных благ] и предоставление потребителям»<sup>21</sup>. Авторами выделяется важная черта, отличающая

---

<sup>21</sup> Дудина, И. М. Социально-ориентированные некоммерческие организации в структуре «третьего сектора» экономики России / И. М. Дудина, Е. Г. Ефимова, Д. М. Простова // Logos et Praxis. – 2022. – Т. 21, № 4. – С. 97. – Текст: непосредственный

некоммерческие организации от субъектов бизнеса: в процессе предоставления благ потребителям отсутствует рыночная стадия, поскольку таковые «не являются объектом купли-продажи с целью извлечения прибыли»<sup>22</sup>.

Некоммерческие формы хозяйствования в России обладают рядом специфических черт, которые отличают их от других. Наиболее важное отличие, которое следует из самого названия «некоммерческая организация», состоит в непризнании максимизации извлекаемой прибыли конечной целью деятельности хозяйствующего субъекта. В отличие от бизнес-структур, деятельность некоммерческих организаций (НКО) служит целям позитивной трансформации социальной среды и отдельных ее компонентов: сфер образования, здравоохранения, спорта, культуры и т.п. Вся прибыль, извлекаемая некоммерческими организациями в результате осуществления деятельности, направляется на совершенствование их имущественного комплекса, подготовку и реализацию новых проектов, и иные цели, достижение которых способствует развитию данных структур. Прибыль, таким образом, не распределяется между учредителями организации, как это происходит в коммерческом секторе экономики. Кроме того, любая предпринимательская активность НКО ограничивается основным направлением ее деятельности. Таким образом, прибыль некоммерческих организаций служит, в конечном счёте, достижению целей в области развития социальной среды и построения институтов гражданского общества, а не наоборот, как это реализуется, например, субъектами социального предпринимательства<sup>23</sup>, являющимися коммерческими структурами. Данная ситуация ведет к несовместимости подходов к управлению коммерческими организациями и НКО. В особенности это касается процесса управления финансовыми и имущественными ресурсами.

---

<sup>22</sup> Дудина, И. М. Социально-ориентированные некоммерческие организации в структуре «третьего сектора» экономики России / И. М. Дудина, Е. Г. Ефимова, Д. М. Простова // *Logos et Praxis*. – 2022. – Т. 21, № 4. – С. 97. – Текст: непосредственный

<sup>23</sup> Do Adro, F. Social entrepreneurship orientation and performance in non-profit organizations / F. Do Adro, C.I. Fernandes, P.M. Veiga, S. Kraus // *International Entrepreneurship and Management Journal*. – 2021. – Vol. 17, No. 4. – P. 1591-1618. – Текст: непосредственный

В российской хозяйственной практике выделяется отдельная категория некоммерческих организаций – социально ориентированные (СОНКО). Данное понятие было введено в правовое поле Федеральным законом от 5 апреля 2010 года № 40-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций»<sup>24</sup>. Этому предшествовало принятие Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации, утвержденной Распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р, где в качестве одного из ключевых направлений развития долгосрочной политики выделено «повышение роли сектора негосударственных некоммерческих организаций в предоставлении услуг в социальной сфере»<sup>25</sup>. Согласно действующей редакции п. 2.1 ст. 2 Федерального закона от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (далее – закон № 7-ФЗ), СОНКО представляют собой некоммерческие организации, осуществляющие определенные виды деятельности, направленные на решение социальных проблем и развитие институтов гражданского общества в России<sup>26</sup>. К числу осуществляемых ими видов деятельности относятся социальное обслуживание граждан, оказание помощи пострадавшим в результате стихийных бедствий и техногенных катастроф, охрана окружающей среды, профилактика социально опасных форм поведения, патриотическое воспитание молодежи, благотворительность и многие другие. В приведенной ниже таблице 2 представлена пятилетняя динамика численности социально ориентированных некоммерческих организаций России в разрезе наиболее распространённых видов экономической деятельности.

---

<sup>24</sup> Федеральный закон от 5 апреля 2010 года № 40-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций» (ред. от 05.04.2010) // Администрация Президента Российской Федерации. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/30892> (дата обращения: 10.04.2023). – Текст: электронный

<sup>25</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р // Правительство России. – URL: <http://government.ru/docs/all/66158/> (дата обращения: 10.04.2023). – Текст: электронный

<sup>26</sup> Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (ред. от 28.12.2024) // НПП «Гарант-сервис». – URL: <https://base.garant.ru/10105879/> (дата обращения: 10.02.2025). – Текст: электронный

Таблица 2 – Численность социально ориентированных некоммерческих организаций России в разрезе наиболее распространенных направлений деятельности в период 2018-2023 гг., тыс. единиц<sup>27</sup>

Направление деятельности	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023 в % к 2018
Всего	140,2	146,5	128,7	127,6	129,9	130,5	93,1
деятельность в области физической культуры и спорта, содействие такой деятельности	29,4	30,7	29,0	29,2	30,1	30,8	104,8
оказание социальных услуг населению Российской Федерации в сферах деятельности социально ориентированных НКО	27,4	28,5	25,9	26,9	27,8	28,6	104,3
деятельность в области образования, просвещения, науки, содействие такой деятельности	26,2	26,7	25,6	25,4	25,6	25,7	98,0
другие виды социальной поддержки и защиты граждан	17,0	17,0	14,8	13,7	13,4	13,3	78,4
деятельность в области культуры и искусства, содействие такой деятельности	14,2	14,7	13,2	13,6	14,4	15,1	106,3
благотворительная деятельность	15,6	16,1	14,0	13,4	13,9	14,4	92,1
содействие патриотическому, духовно-нравственному воспитанию детей и молодежи	17,4	17,6	13,4	13,0	13,0	13,5	77,9
деятельность в области здравоохранения, профилактики и охраны здоровья граждан, пропаганды здорового образа жизни, содействие такой деятельности	13,2	13,3	11,3	11,2	11,2	11,3	85,5
деятельность в области добровольчества	9,3	10,0	9,9	9,6	9,9	10,5	112,3
содействие благотворительной деятельности	9,4	9,8	8,7	8,1	8,3	8,7	92,4

Источник: составлено автором, по материалам<sup>28</sup>

Согласно данным, представленным в таблице 1, совокупная численность социально ориентированных некоммерческих организаций в период 2018-2023 гг., несмотря на разнонаправленные колебания в течение периода, характеризовалась в целом нисходящей динамикой. Относительный показатель снижения количества организаций в указанном периоде составил 6,9%.

<sup>27</sup> Одна социально ориентированная некоммерческая организация может осуществлять несколько видов деятельности

<sup>28</sup> Социально ориентированные некоммерческие организации // Росстат. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/finance> (дата обращения: 18.09.2024). – Текст: электронный

Динамика численности СОНКО в рамках большинства видов экономической деятельности, представленных в таблице, также является отрицательной. Исключения составили «деятельность в области добровольчества (волонтерства)» (прирост составил 12,3%) и «деятельность в области культуры и искусства, содействие такой деятельности» (прирост составил 6,3%), «деятельность в области физической культуры и спорта, содействие такой деятельности» (прирост составил 4,8%) и «оказание социальных услуг населению Российской Федерации в сферах деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций» (прирост составил 4,3%). Снижение количества действующих социально ориентированных некоммерческих организаций отрицательно сказалось на уровне занятости населения в данном секторе экономики.

Несмотря на общую нисходящую динамику, рассматриваемый временной интервал условно можно разделить на 2 периода. Первый включает 2018-2021 гг. и отражает, во-первых, докризисный уровень развития социально ориентированных некоммерческих организаций, а во-вторых, влияние последствий пандемии коронавирусной инфекции на деятельность этих субъектов некоммерческого сектора экономики. Изменение численности социально ориентированных НКО в 2022-2023 гг., в свою очередь, демонстрирует ход восстановления третьего сектора после пандемии. Для составления более подробной характеристики развития российских социально ориентированных некоммерческих организаций рассмотрим показатели, представленные в нижеприведенной таблице 3.

Таблица 3 – Отдельные показатели, характеризующие функционирование социально ориентированных некоммерческих организаций в России в период 2018-2023 гг.

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023 в % к 2018
Объем поступлений денежных средств, млн. рублей	851687	862689	895345	1236073	1374246	1717327	201,6
Совокупная величина расходов, млн. рублей	692810	722364	725481	957439	1050801	1358910	196,1

Окончание таблицы 3

Среднее число работников, тыс. человек	588,6	589,8	537,3	546,6	542,0	532,4	90,5
Среднее число волонтеров, тыс. человек	2937,3	4056,7	3429,1	3878,5	3927,7	3958,5	134,8

Источник: составлено автором, по материалам<sup>29</sup>

Согласно данным таблицы 3, в период 2018-2023 гг. более, чем двукратно (прирост составил 101,6%) возросли объемы поступлений финансовых средств социально ориентированных некоммерческих организаций. При этом величина расходов в относительном выражении возросла практически в той же степени – на 96,1%. Как уже отмечалось, снизилось число граждан, занятых в работе сектора СОНКО – на 9,5% в 2023 году против базисного 2018 года. Доля населения, занятого в социально ориентированных некоммерческих организациях (рассчитываемая как отношение среднесписочной численности работников СОНКО (включая внешних совместителей), к среднегодовой численности населения) в 2023 году составила 0,29%, тогда как по итогам 2018 года она достигала 0,33%. При этом в рассматриваемом периоде возросло количество волонтеров СОНКО – в совокупности, на 34,8%. Таким образом, по итогам 2023 года доля населения России, задействованного в волонтерской работе, составила 2,71% (против 2,00% в 2018 году). Для формирования более детального представления о масштабах деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций целесообразно рассмотреть показатели их активности в части непосредственного оказания социальных услуг и предоставления помощи нуждающимся. Соответствующие данные отражены в нижеприведенной таблице 4.

Согласно данным, представленным в таблице 4, активность социально ориентированных некоммерческих организаций в части предоставления услуг и оказания помощи населению (за исключением юридической поддержки) в последние годы существенно возросла.

<sup>29</sup> Социально ориентированные некоммерческие организации // Росстат. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/finance> (дата обращения: 18.09.2024). – Текст: электронный

Таблица 4 – Показатели активности социально ориентированных некоммерческих организаций в части предоставления помощи и услуг населению в 2018-2023 гг., тыс. человек

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2023 в % к 2018
В части оказания помощи населению							
Получивших юридическую помощь на безвозмездной и льготной основе	2874	2389	2414	1988	2093	1851	64,4
Получивших благотворительную помощь в денежной форме	1937	1779	1196	2106	2284	2264	116,9
Получивших благотворительную помощь в натуральной форме	6898	7162	9132	6825	9833	13355	193,6
В части предоставления услуг							
Получивших социальные услуги, всего	60377	66289	50170	70814	78811	89591	148,4
в сфере образования	16221	18277	14084	21339	22834	28616	176,4
в сфере здравоохранения	15203	15632	12456	13753	12837	13316	87,6
в сфере культуры и кинематографии	13885	16748	10080	18401	23378	26431	190,4
в сфере спорта	6655	6951	4550	7898	6909	8183	123,0
в сфере социальной политики	8413	8681	9000	9423	12853	13045	155,1

Источник: составлено автором, по материалам<sup>30</sup>

Особенно значительным был рост совокупного числа получателей социальных услуг – на 48,4% в 2018-2023 гг. Ключевыми драйверами роста данного показателя выступили сфера культуры и кинематографии, где число получивших услуги возросло на 90,4%, и сфера образования, где наблюдалось возрастание показателя на 76,4%. Согласно имеющимся данным, услугами социально ориентированных некоммерческих организаций в 2023 году воспользовалось число граждан, эквивалентное 61,24% всего населения Российской Федерации. Этот показатель вкупе с низким уровнем вовлечённости граждан в деятельность СОНКО порождает противоречивую ситуацию: с одной стороны, более половины населения страны пользуется услугами СОНКО, с другой – данные опросов общественного мнения указывают на низкую степень

<sup>30</sup> Социально ориентированные некоммерческие организации // Росстат. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/finance> (дата обращения: 18.09.2024). – Текст: электронный

осведомленности граждан в части деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, и, соответственно, слабый уровень доверия к ней<sup>31</sup>. Для выявления причин подобного несоответствия требуется более детально определить особенности законодательного регулирования деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в России, а также актуальную степень развития механизмов их взаимодействия с органами государственной власти, обществом и субъектами коммерческого сектора экономики.

Статья 31.1 закона № 7-ФЗ предусматривает возможность поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций со стороны органов государственной власти и местного самоуправления. Определено 18 видов деятельности, при осуществлении которых организации имеют право претендовать на поддержку. Последняя, согласно закону №7-ФЗ, может предоставляться в четырех основных формах<sup>32</sup>:

- предоставление финансовых и имущественных ресурсов, оказание информационной и консультационной помощи, содействие в области профессиональной подготовки и дополнительного образования сотрудников и добровольцев;

- предоставление льгот в части уплаты налогов и сборов (в соответствии с законодательством, в частности – со ст. 56 Налогового Кодекса Российской Федерации<sup>33</sup>);

- обеспечение возможности участия в государственных закупках в порядке, установленном Федеральным законом от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения

---

<sup>31</sup> Дмитриев, А. О формировании институциональной базы гражданского общества в современной России / А. Дмитриев // Общество и экономика. – 2020. – № 4. – С. 89-98. – Текст: непосредственный

<sup>32</sup> Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (ред. от 28.12.2024) // НПП «Гарант-сервис». – URL: <https://base.garant.ru/10105879/> (дата обращения: 10.02.2025). – Текст: электронный

<sup>33</sup> Налоговый Кодекс Российской Федерации. Часть 2 (ред. от 04.08.2023): НК: Федеральный закон № 117-ФЗ: принят Государственной Думой 19 июля 2000 г.: одобрен Советом Федерации 26 июля 2000 г. // НПП «Гарант-сервис». – URL: [https://base.garant.ru/10900200/a9a754f9362cc6d913\\_de8ff6886b8c4c/](https://base.garant.ru/10900200/a9a754f9362cc6d913_de8ff6886b8c4c/) (дата обращения: 10.12.2023). – Текст: электронный

государственных и муниципальных нужд»<sup>34</sup> (далее – закон № 44-ФЗ) и иными нормативно-правовыми актами в данной сфере;

– предоставление льгот по уплате налогов и сборов физическим и юридическим лицам, оказывающим благотворительную поддержку социально ориентированным некоммерческим организациям<sup>35</sup>.

С 1 января 2022 года, со вступлением в силу Постановления Правительства Российской Федерации от 30 июля 2021 года № 1290 «О реестре социально ориентированных некоммерческих организаций» (далее – Постановление Правительства № 1290), отдельные категории СОНКО учитываются в едином реестре<sup>36</sup>. Ведомством, уполномоченным его вести, является Министерство экономического развития. Для включения в реестр организации должны соответствовать одному из нижеприведённых критериев:

– являться получателями грантов Президента по результатам конкурсов, либо субсидий и грантов, предусмотренных программами федеральных и региональных органов исполнительной власти, а также органов местного самоуправления (от одного раза в течение трёх лет, предшествующих включению в реестр);

– являться исполнителями общественно полезных услуг (в соответствии с п 2.2 ст. 2 Федерального закона № 7-ФЗ<sup>37</sup>);

– являться поставщиками социальных услуг;

– являться частными образовательными организациями, действующими на основании лицензии;

---

<sup>34</sup> Федеральный закон от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (ред. от 26.12.2024) // СПС «Консультант-плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624) (дата обращения: 10.02.2025). – Текст: электронный

<sup>35</sup> Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (ред. от 28.12.2024) // НПП «Гарант-сервис». – URL: <https://base.garant.ru/10105879/> (дата обращения: 10.02.2025). – Текст: электронный

<sup>36</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 30 июля 2021 года № 1290 «О реестре социально ориентированных некоммерческих организаций» // Правительство России. – URL: <http://government.ru/docs/all/135858/> (дата обращения: 10.04.2023). – Текст: электронный

<sup>37</sup> Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (ред. от 28.12.2024) // НПП «Гарант-сервис». – URL: <https://base.garant.ru/10105879/> (дата обращения: 10.02.2025). – Текст: электронный

– являться благотворительными организациями, созданными в соответствии с законодательством и представившими в Минюст отчётность или сведения о продолжении деятельности за 2 года до включения в реестр<sup>38</sup>;

– являться получателями имущественной поддержки со стороны федеральных и региональных органов исполнительной власти, органов местного самоуправления (включаются в реестр на срок получения поддержки, но не более, чем на 3 года).

Нахождение организации в едином реестре упрощает процедуры предоставления ей государственной поддержки, создаёт условия для детального анализа динамики активности СОНКО в различных сферах деятельности. В некоторых случаях организации, не соответствующие данным критериям, могут включаться в реестр по решению органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации. Максимальный срок нахождения организации в реестре составляет 3 года. До вступления в силу Постановления Правительства № 1290 социально ориентированные некоммерческие организации учитывались в двух разных реестрах – № 1 (в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 23 июня 2020 года № 906 «О реестре социально ориентированных некоммерческих организаций»<sup>39</sup>) и № 2 (в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 11 июня 2020 года № 847 «О реестре некоммерческих организаций, в наибольшей степени пострадавших в условиях ухудшения ситуации в результате распространения новой коронавирусной инфекции»<sup>40</sup>).

Деятельность социально ориентированных некоммерческих организаций в ряде областей снижает нагрузку на государственные организации социального обеспечения, здравоохранения, образования и т.д. Во многих случаях работа

---

<sup>38</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 30 июля 2021 года № 1290 «О реестре социально ориентированных некоммерческих организаций» // Правительство России. – URL: <http://government.ru/docs/all/135858/> (дата обращения: 10.04.2023). – Текст: электронный

<sup>39</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 23 июня 2020 года № 906 «О реестре социально ориентированных некоммерческих организаций» (утратило силу) // Правительство России. – URL: <http://government.ru/docs/all/128538/> (дата обращения: 10.09.2024). – Текст: электронный

<sup>40</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 11 июня 2020 года № 847 «О реестре некоммерческих организаций, в наибольшей степени пострадавших в условиях ухудшения ситуации в результате распространения новой коронавирусной инфекции» (ред. от 29.06.2020, утратило силу) // Правительство России. – URL: <http://government.ru/docs/all/128348/> (дата обращения: 10.04.2023). – Текст: электронный

СОНКО оказывается более эффективной, чем усилия государства: в особенности это справедливо для ситуаций, когда социально ориентированные организации хорошо знакомы с потребностями граждан в их деятельности на той или иной территории. Ещё более высокие результаты достигаются в результате взаимодействия государственных органов и социально ориентированных некоммерческих организаций. В отечественной научной периодике рассмотрена масса примеров плодотворной совместной работы. Так, например, в статье Т.Е. Колосовой<sup>41</sup> исследуется результативное взаимодействие власти и СОНКО в части реализации правозащитной функции государства. В работе Р.Р. Хизбуллиной и Э.Р. Нуруллиной<sup>42</sup> изучаются аспекты сотрудничества социально ориентированных некоммерческих организаций с органами власти Республики Татарстан в сфере поддержки семьи и обеспечения развития талантливых детей. Г.Н. Жиренко и И.М. Пальцев<sup>43</sup> в рамках своего исследования сделали акцент на результативном государственно-некоммерческом партнёрстве в области реализации молодежной политики. Схожая проблематика затрагивается в статье Н.Н. Ивашиненко и М.Л. Теодоровича<sup>44</sup>. Примечательны также исследования С.Р. Бекишевой и Р.М. Карибова<sup>45</sup> (взаимодействие в сфере экологии), З.М. Казачковой<sup>46</sup> (партнёрство в сфере противодействия коррупции). Таким образом, достижение максимальной эффективности деятельности СОНКО возможно только при условии их активного взаимодействия с органами

---

<sup>41</sup> Колосова, Т. Е. К вопросу о формах взаимодействия государства и гражданского общества в сфере реализации правозащитной функции государства / Т. Е. Колосова // Проблемы права. – 2017. – № 5(64). – С. 52-55. – Текст: непосредственный

<sup>42</sup> Хизбуллина, Р. Р. Роль деятельности некоммерческих организаций в реализации социальной политики и поддержке семей с талантливыми детьми и молодежи / Р. Р. Хизбуллина, Э. Р. Нуруллина // Казанский социально-гуманитарный вестник. – 2019. – № 6(41). – С. 71-74. – Текст: непосредственный

<sup>43</sup> Жиренко, Г. Н. Государственная поддержка молодежи через некоммерческие организации, форумы и гранты как новое направление молодежной политики в современной России / Г. Н. Жиренко, И. М. Пальцев // Общество: политика, экономика, право. – 2017. – № 12. – С. 24-27. – Текст: непосредственный

<sup>44</sup> Ивашиненко, Н. Н. Государственно-частное партнёрство в системе мер молодежной политики региона / Н. Н. Ивашиненко, М. Л. Теодорович // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2016. – № 3(39). – С. 130-142. – Текст: непосредственный

<sup>45</sup> Бекишиева, С. Р. Проблемы взаимодействия институтов гражданского общества и государства в обеспечении экологических прав граждан / С. Р. Бекишиева, Р. М. Карибов // Юридический вестник Дагестанского государственного университета. – 2020. – Т. 35, № 3. – С. 9-13. – Текст: непосредственный

<sup>46</sup> Казачкова, З. М. Некоммерческие организации: роль в реализации антикоррупционной политики и развитии правовой культуры / З. М. Казачкова // Правовая культура. – 2019. – № 2(37). – С. 59-71. – Текст: непосредственный

государственной власти и местного самоуправления, а также с гражданским обществом и бизнесом.

СОНКО активно задействуют добровольцев (волонтеров) в реализации социально направленных мероприятий. Добровольческий труд, как правило, не оплачивается, – стимулом для граждан к его осуществлению выступают факторы нематериального свойства. Среди них – личные убеждения, стремление к самореализации, осознанная потребность в оказании посильного благотворного воздействия на ситуацию в отдельных областях общественной жизни и т.д. Роль волонтерской активности в процессе развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций традиционно высоко оценивается в российской научно-практической литературе. В статье Ф.Т. Талибовой и Ю.Р. Хайруллиной<sup>47</sup> отмечается, что «волонтерская деятельность содействует развитию и поддержанию социально важных норм и идей». В работе В.В. Овсий<sup>48</sup> выделяются социальный и аксиологический аспекты добровольчества: отмечается, что оно приносит пользу как обществу и отдельным индивидам, так и самим волонтерам. Т.А. Гужавина<sup>49</sup> в рамках своего исследования отмечает позитивное влияние волонтерства на формирование социального капитала – комплексного нематериального ресурса, накопление которого ведёт к положительным изменениям в экономике и социальной сфере.

Основным нормативно-правовым актом, регламентирующим добровольческую активность в России, является Федеральный закон от 11 августа 1995 года № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)» (далее – закон № 135-ФЗ)<sup>50</sup>. Абзац 2 ст. 1 данного закона содержит прямое указание на безвозмездность волонтерской деятельности, а

---

<sup>47</sup> Талибова, Ф. Т. Роль волонтерства в процессе социализации молодежи в современных российских условиях / Ф. Т. Талибова, Ю. Р. Хайруллина // Казанский социально-гуманитарный вестник. – 2022. – № 4(55). – С. 75. – Текст: непосредственный

<sup>48</sup> Овсий, В. В. Молодежное волонтерство в современной России: особенности становления и перспективные направления развития / В. В. Овсий // Гуманитарий Юга России. – 2021. – Т. 10, № 2. – С. 94-102. – Текст: непосредственный

<sup>49</sup> Гужавина, Т. А. Волонтерство через призму концепции социального капитала / Т. А. Гужавина // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Социология. Педагогика. Психология. – 2019. – Т. 5 (71), № 2. – С. 3-18. – Текст: непосредственный

<sup>50</sup> Федеральный закон от 11 августа 1995 года № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)» (ред. от 28.12.2024) // Администрация Президента Российской Федерации. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/8212> (дата обращения: 10.01.2025). – Текст: электронный

также включает ссылку на п. 1 ст. 2, где содержится перечень ее целей, насчитывающий 24 позиции. В ст. 17.1 закона № 135-ФЗ определены основные права и обязанности волонтеров; в ст. 17.2 – права организаторов добровольческой деятельности (в качестве них могут выступать некоммерческие организации и физические лица).

Органами государственной власти и местного самоуправления принимаются меры по стимулированию волонтерской активности в стране, направленные преимущественно на молодежь, чье сознание, по определению С.Ю. Поповой и А.В. Селезнёвой, «обладает особой восприимчивостью, способностью перерабатывать и усваивать огромный поток информации»<sup>51</sup>. Так, на основании изменений, внесённых в закон № 135-ФЗ Федеральным законом от 5 февраля 2018 года № 15-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам добровольчества (волонтерства)»<sup>52</sup>, а также Постановления Правительства Российской Федерации от 17 августа 2019 года № 1067 «О единой информационной системе в сфере развития добровольчества (волонтерства)»<sup>53</sup> был создан интернет-ресурс, призванный консолидировать усилия волонтеров в различных сферах деятельности вне зависимости от их географического положения. Данный ресурс, созданный на платформе «Добровольцы России» (Dobro.ru), обладает широким функционалом. На сайте имеются анонсы планируемых к проведению волонтерских мероприятий с обязательным указанием организатора, времени, места и характера предстоящей работы. У волонтеров есть возможность создания личного кабинета (Личной книжки волонтера), необходимого для учёта времени добровольческой работы. Последнее может служить основанием для предоставления добровольцу тех или иных преимуществ и льгот. Например, при

---

<sup>51</sup> Попова, С. Ю. Социальная активность молодежи: состояние проблемы и перспективы развития / С. Ю. Попова, А. В. Селезнева // Образование личности. – 2018. – № 2. – С. 97. – Текст: непосредственный

<sup>52</sup> Федеральный закон от 5 февраля 2018 г. № 15-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам добровольчества (волонтерства)» (ред. от 05.02.2018) // СПС «Консультант-Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_289772/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_289772/) (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

<sup>53</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 17 августа 2019 года № 1067 «О единой информационной системе в сфере развития добровольчества (волонтерства)» // Правительство России. – URL: <http://government.ru/docs/all/123457> (дата обращения: 10.04.2023). – Текст: электронный

поступлении в высшее учебное заведение за участие в добровольческой работе абитуриенту могут начисляться дополнительные рейтинговые баллы. Для организаторов волонтерской деятельности также предусмотрен ряд доступных сервисов. Помимо этого, на платформе представлено множество материалов обучающего характера, актуальные новости, связанные с волонтерской деятельностью, и многое другое. Создание и развитие данной платформы, предоставление волонтерам широких возможностей для самореализации укладываются в положения молодежной политики, утвержденной Распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2014 года № 2403-р «Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года»<sup>54</sup>.

Опираясь на материалы статьи К.В. Харченко<sup>55</sup>, посвященной роли развития волонтерской деятельности в процессе регулирования человеческого потенциала, целесообразно схематично отразить основные формы государственной поддержки волонтеров, существующие в Российской Федерации. Соответствующая схема представлена на рисунке 1.

Согласно данным, отображенным на рисунке 1, существующие формы поддержки добровольческой деятельности характеризуются многообразием, а их позитивный эффект может благотворно сказываться на различных аспектах жизни добровольцев. Как и отмечалось ранее по тексту, преимущества, предоставляемые волонтерам, ориентированы в основном на молодых людей: абитуриентов, студентов и выпускников учебных заведений, ищущих свое место в жизни и с энтузиазмом берущихся за новые для себя виды деятельности.

Однако, несмотря на позитивную динамику ряда показателей, характеризующих добровольческую активность в России, таковая все ещё

---

<sup>54</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2014 года № 2403-р «Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года» // СПС «Консультант-Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_171835/5416a7ecef3afe3ff052deb74264bbf282e889ef](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_171835/5416a7ecef3afe3ff052deb74264bbf282e889ef) (дата обращения: 10.04.2023). – Текст: электронный

<sup>55</sup> Харченко, К. В. Добровольческая (волонтерская) деятельность: на пути к системному регулированию человеческого потенциала / К. В. Харченко // Человеческий капитал. – 2022. – № 2(158). – С. 33-41. – Текст: непосредственный

является бессистемной, а степень участия в ней населения недостаточна для оказания заметного воздействия на социальную среду.

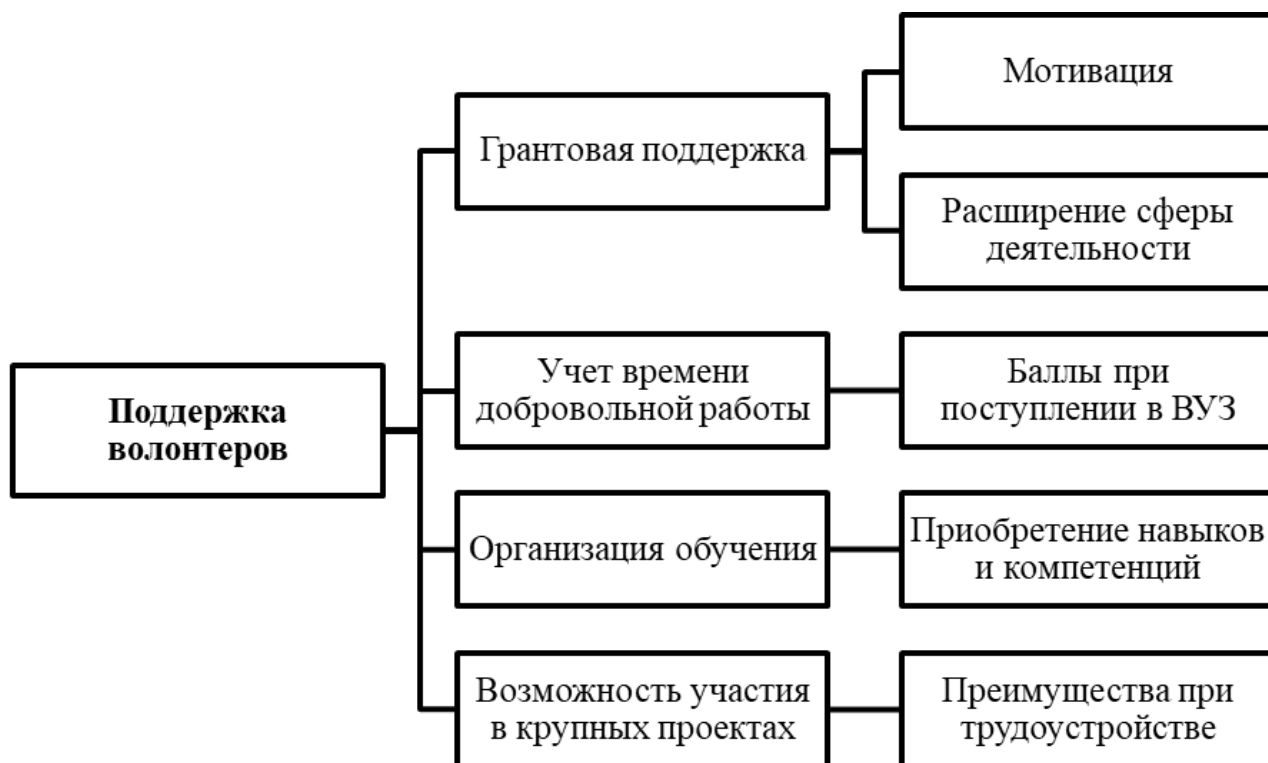


Рисунок 1 – Актуальные формы поддержки волонтеров

Источник: составлено автором, по материалам<sup>56</sup>

Проблемам развития российского волонтерства уделяется много внимания в научной периодике. Так, О.А. Петрина<sup>57</sup> в рамках своего исследования выделяет комплекс проблем, препятствующих развитию волонтерства в стране. Он, в частности, включает несовершенство механизма взаимодействия власти и волонтеров, низкий уровень осведомленности населения о деятельности добровольческих организаций и асимметрию в уровнях доступа последних к требуемым материально-техническим средствам. Схожая точка зрения представлена в работе Т.И. Филипповой, Е.И. Хачикян, И.И. Пацакула и

<sup>56</sup> Харченко, К. В. Добровольческая (волонтерская) деятельность: на пути к системному регулированию человеческого потенциала / К. В. Харченко // Человеческий капитал. – 2022. – № 2(158). – С. 33-41. – Текст: непосредственный

<sup>57</sup> Петрина, О. А. Волонтерство в России: этапы становления и приоритеты развития / О. А. Петрина // Муниципальная академия. – 2018. – № 4. – С. 156-160. – Текст: непосредственный

И.В. Ивановой<sup>58</sup>. Несколько иной взгляд на факторы, препятствующие развитию добровольчества предложен М.И. Васильковской и В.Д. Пономаревым: авторами к таковым отнесены «недостатки информационно-методической базы по реализации волонтерских программ, недостаточная возможность обмена позитивным опытом»<sup>59</sup>.

Помимо взаимодействия с органами государственной власти и местного самоуправления, а также с общественностью (в т.ч. в лице волонтеров), социально ориентированные некоммерческие организации могут выстраивать деловые отношения с представителями бизнес-сообщества. Это также может способствовать увеличению социальной и экономической эффективности осуществляемой ими деятельности. Взаимовыгодное сотрудничество представителей коммерческого и некоммерческого секторов экономики укладывается в рамки общемировой тенденции к возрастанию уровня социальной ответственности бизнеса и развитию механизмов межсекторного взаимодействия. В статье Ю.Е. Клишиной и О.Н. Углицких отмечается, что взаимодействие бизнеса и некоммерческих организаций позволяет обеим его сторонам «обогащать друг друга инновационными технологиями, укрепляя собственную репутацию и повышая свой имидж»<sup>60</sup>.

В России для бизнес-структур, оказывающих финансовую и имущественную поддержку социально ориентированным некоммерческим организациям, включенным в реестр, предусмотрена возможность получения налоговой преференции. Таковая может быть предоставлена в соответствии с подпунктом 19.6 п. 1 ст. 265 Налогового Кодекса Российской Федерации. Преференция состоит в возможности снижения налогооблагаемой базы при уплате налога на прибыль на величину пожертвования в пользу СОНКО

---

<sup>58</sup> Волонтерство в регионах России: социальнопсихологические особенности, проблемы реализации и пути их решения / Т. И. Филиппова, Е. И. Хачикян, И. И. Пацакула, И. В. Иванова // Вестник университета. – 2021. – № 2. – С. 166-174. – Текст: непосредственный

<sup>59</sup> Васильковская, М. И. Педагогика волонтерства в молодежной среде / М. И. Васильковская, В. Д. Пономарев // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2018. – № 4(84). – С. 145. – Текст: непосредственный

<sup>60</sup> Клишина, Ю. Е. Модели финансового взаимодействия некоммерческих организаций с бизнес-структурами в современных российских условиях / Ю. Е. Клишина, О. Н. Углицких // Kant. – 2021. – № 4(41). – С. 58. – Текст: непосредственный

(не превышающую 1% выручки от реализации организации-донора, размер которой определяется на основании ст. 249 Налогового Кодекса<sup>61</sup>). С точки зрения бухгалтерского учета, сумма пожертвования учитывается в составе внереализационных расходов. На получение аналогичной преференции могут претендовать также хозяйствующие субъекты, в безвозмездном порядке передающие денежные средства или имущество религиозным организациям и социально ориентированным НКО, учредителями которых являются религиозные структуры.

Степень активности коммерческих организаций в области содействия развитию сектору социально ориентированных некоммерческих организаций во многом зависит от уровня одобрения деятельности последнего гражданским обществом. Именно им определяется потенциальный репутационный эффект для бизнес-структуры при осуществлении ей поддержки СОНКО. С другой стороны, развитый сектор социально ориентированных некоммерческих организаций способствует преодолению ряда социально-экономических проблем в обществе, что косвенно повышает уровень платежеспособного спроса на товары, работы и услуги (в том числе реализуемые организацией-донором). Опираясь на вышеприведенные положения, взаимодействие бизнеса, социально ориентированных некоммерческих организаций и гражданского общества можно отобразить схематически (рисунок 2).

На основании схемы, представленной на рисунке 2, можно констатировать, что вклад бизнеса в развитие сектора СОНКО, опосредованный эффектом, производимым в социальной среде, рано или поздно возвращается жертвователю в различных формах, включающих рост уровня гражданского доверия и платежеспособного спроса на товары, работы и услуги. При этом первый эффект можно назвать прямым следствием передачи бизнес-структурой тех или иных ресурсов в пользу СОНКО (и, соответственно, роста ее социальной

---

<sup>61</sup> Налоговый Кодекс Российской Федерации. Часть 2 (ред. от 04.08.2023): НК: Федеральный закон № 117-ФЗ: принят Государственной Думой 19 июля 2000 г.: одобрен Советом Федерации 26 июля 2000 г. // НПП «Гарант-сервис». – URL: [https://base.garant.ru/10900200/a9a754f9362cc6d913\\_de8ff6886b8c4c/](https://base.garant.ru/10900200/a9a754f9362cc6d913_de8ff6886b8c4c/) (дата обращения: 10.12.2023). – Текст: электронный

ответственности), а второй – косвенным, обусловленным, в первую очередь, позитивным воздействием деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций на социум.

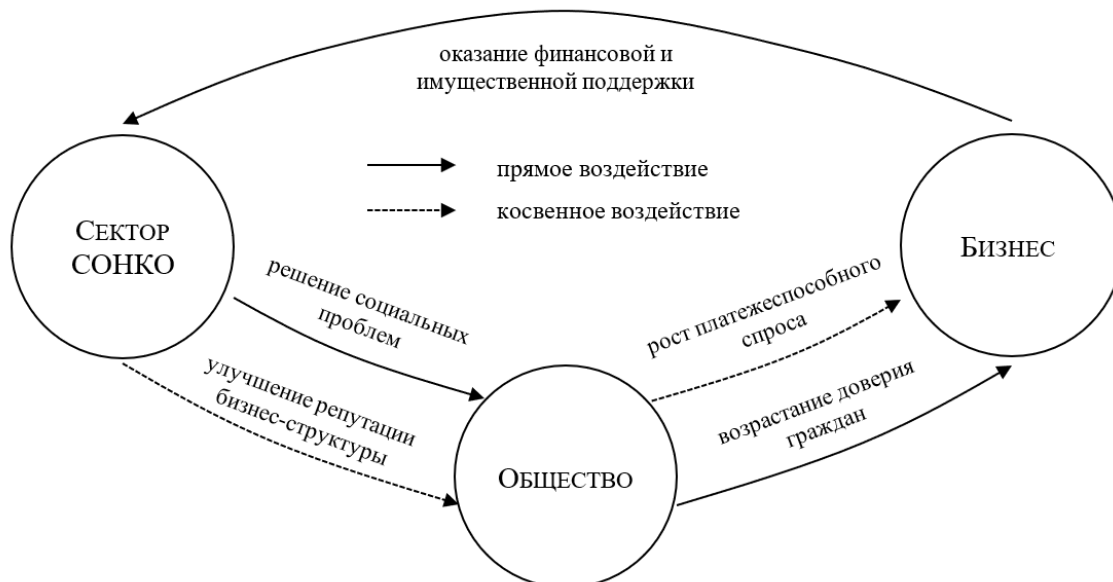


Рисунок 2 – Схема межсекторного взаимодействия социально ориентированных некоммерческих организаций, общества и бизнеса

Источник: составлено автором

Рассмотрение в отдельности процессов взаимодействия социально ориентированных некоммерческих организаций с государством, обществом и бизнесом позволяет создать общую схему обмена ресурсами между указанными субъектами, предполагающую соблюдение определенного порядка. По мнению автора, порядковую схему взаимодействия социально ориентированных некоммерческих организаций, государства, населения и бизнеса можно отобразить в виде системы колец (рисунок 3), каждое из которых указывает на доверие и поддержку сектора СОНКО той или иной стороной взаимодействия.

«Кольца», отображенные на рисунке 3, имеют определенный порядок, определяемый степенью удаленности от центра, в котором находится сам сектор СОНКО. Для получения социально ориентированными некоммерческими организациями поддержки со стороны субъектов второго порядка (населения), им необходимо заручиться поддержкой субъектов первого порядка (государства).

Соответственно, для получения признания со стороны субъектов третьего порядка (бизнеса), необходима поддержка государства и доверие населения.

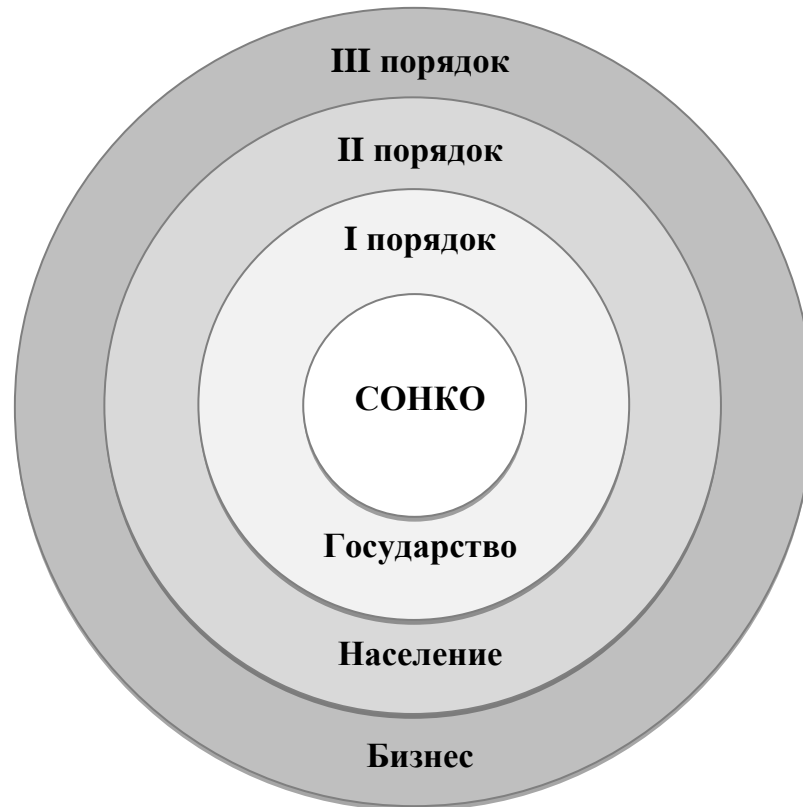


Рисунок 3 – «Кольцевая» схема взаимодействия социально ориентированных некоммерческих организаций, государства, гражданского общества и бизнеса

Источник: составлено автором

Подобный порядок связан с тем, что заметная государственная поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций и одобрение их деятельности официальными структурами способны существенно повысить лояльность граждан в отношении СОНКО. В некотором роде государство выступает гарантом безопасности и полезности процесса взаимодействия населения с субъектами некоммерческого сектора экономики. При благоприятных условиях начинают формироваться и развиваться формальные и неформальные институты, регламентирующие деятельность социально ориентированных некоммерческих организаций. Последние обретают авторитет в глазах общества и могут способствовать формированию тенденций социального развития.

Субъекты коммерческого сектора экономики стремятся к максимизации извлекаемой прибыли, и в ходе конкурентной борьбы применяют различные средства для повышения своей репутации в обществе, формирования потребительской лояльности и достижения иных целей, связанных со стимулированием спроса на реализуемые ими товары, работы или услуги. Активное сотрудничество с социально ориентированными некоммерческими организациями, передача им финансовых и имущественных ресурсов могут послужить фактором возрастания репутации субъектов бизнес-среды в обществе, но только при условии достаточного уровня гражданского одобрения деятельности СОНКО. Поскольку для достижения последнего требуется поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций государством, «кольцо» бизнеса на схеме является третьим по порядку.

Следует отметить, что в той или иной мере упорядоченное взаимодействие государственного, коммерческого и некоммерческого секторов характерно для всех стран с развитой или развивающейся рыночной экономикой. Организации, по своему правовому статусу и характеру осуществляемой деятельности подобные российским СОНКО, функционируют во многих государствах мира. Например, в статье Ю.С. Положенцевой<sup>62</sup> рассматривается опыт Великобритании, Франции и США в деле реализации социальной политики с привлечением некоммерческих организаций. Автором отмечается, что в упомянутых странах третий сектор представляет собой серьезную общественно-политическую силу, способную напрямую влиять на ход тех или иных социальных процессов. В.Ю. Кулькова и Л.Х. Билалова отмечают, что организации, схожие с СОНКО («организации общественной пользы») за рубежом являются «устойчивым звеном взаимодействия государственных структур и бизнеса в процессе осуществления социально значимых проектов...»<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> Положенцева, Ю. С. Оценка перспектив развития некоммерческих организаций: зарубежная и отечественная практика / Ю. С. Положенцева // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 35-50. – Текст: непосредственный

<sup>63</sup> Кулькова, В. Ю. Развитие инфраструктурной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций / В. Ю. Кулькова, Л. Х. Билалова // Вестник государственного и муниципального управления. – 2011. – № 2. – С. 125. – Текст: непосредственный

В статье К.Е. Косыгиной<sup>64</sup>, где анализируется некоммерческий сектор экономики США, также отмечается высокий уровень вовлечённости населения в деятельность НКО на Западе.

На рисунке 4 приведена комплексная схема функционирования некоммерческого сектора экономики западного образца, отражающая преимущества для каждого из участников данного процесса.



Рисунок 4 – Современная схема взаимодействия некоммерческих организаций, государства, общества и бизнеса в экономически развитых странах

Источник: составлено автором

Согласно представленным на нем данным, взаимодействие некоммерческих организаций, государства, общества и бизнеса в странах с развитой рыночной

<sup>64</sup> Косыгина, К. Е. Занятость населения в организациях некоммерческого сектора: российский и зарубежный опыт / К. Е. Косыгина // Вестник НГИЭИ. – 2021. – № 1. – С. 64-76. – Текст: непосредственный

экономикой предполагает принятие во внимание и согласование интересов всех его сторон. Высокая эффективность функционирования третичного сектора экономики западной модели во многом является «неизбежной»: например, в США фактически отсутствуют государственные учреждения здравоохранения, культуры и искусства, учебные заведения и иные подобные структуры. Соответствующие функции осуществляются негосударственными (non-government) некоммерческими (non-profit) организациями, учредителями которых выступают частные лица. В подобных условиях тесное взаимодействие государства и некоммерческих организаций становится необходимым условием поддержания нормального функционирования социально-экономической среды.

В современной России межсекторное взаимодействие, консолидирующее усилия государства, гражданского общества, представителей коммерческого и некоммерческого секторов экономики по достижению общих целей<sup>65</sup>, находится в начальной стадии своего развития. Несмотря на определенные позитивные изменения, существующие механизмы партнерства еще не отлажены, а потребности социально ориентированных некоммерческих организаций не всегда учитываются в достаточной степени по причине относительно низкой степени их влияния в обществе. Вынужденные в большинстве случаев действовать автономно, СОНКО зачастую лишаются необходимой поддержки извне, и, как следствие, не имеют возможности достаточно эффективно реализовать свои планы. Это ведет к воспроизводству существующих проблем и препятствует развитию некоммерческого сектора экономики.

Российскими исследователями неоднократно отмечалась необходимость коренного изменения подходов к обеспечению управления как некоммерческими организациями в целом, так и конкретно СОНКО. Зачастую логика предлагаемых изменений основывается на том факте, что структура, функции и институты современного российского некоммерческого сектора были заимствованы из западной экономической системы в ходе рыночных реформ конца 1980-х – 1990-х

---

<sup>65</sup> Hartman, L.P. Cross-Sector Partnerships: An Examination of Success Factors / L.P. Hartman, K.K. Dhanda // *Business and Society Review*. – 2018. – Vol. 123, No. 1. – P. 181-214. – Текст: непосредственный

гг. Это позволяет сформулировать предположение, что дальнейшее применение лучших практик США и европейских стран в части обеспечения развития третичного сектора также может оказаться эффективным в российской хозяйственной системе.

Предложения подобного рода могут лишь отчасти находить применение в отечественной практике хозяйствования. Тому есть несколько причин, среди которых:

- распространенность бюджетных организаций, осуществляющих деятельность в сферах здравоохранения, социального обслуживания граждан, культуры, спорта и др. Хотя в соответствии с законодательством они также относятся к НКО, фактически бюджетные организации полностью зависят от государственного финансирования и имущественного обеспечения;

- разность институциональных сред в странах Европы, Запада и в России (как в части формальных, так и неформальных институтов), обуславливающая различные степени вовлечённости граждан в деятельность социально ориентированных некоммерческих организаций;

- возрастающий, но по-прежнему недостаточно высокий уровень волонтерской активности в России;

- асимметричные возможности регионов страны в деле обеспечения развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций, сопряжённые с отличиями в распределении финансовых ресурсов и имущества, различными уровнями гражданской активности и др.;

- фактическое отсутствие отлаженных механизмов взаимодействия социально ориентированных некоммерческих организаций с другими акторами социально-экономической системы страны: государственными структурами, субъектами бизнес-сообщества и т.д.

Исходя из совокупности перечисленных отличительных черт, можно констатировать, что развитие сектора социально ориентированных некоммерческих организаций в России не обусловлено объективной необходимостью, как это представлено в западной модели (где учредителями

практически всех социально значимых структур выступают частные лица). Поддержание нормального функционирования социально-экономической среды в нашей стране в большинстве случаев возложено на бюджетные организации, учредителями которых выступают государственные структуры. Несмотря на то, что формально они тоже являются субъектами некоммерческого сектора экономики, механизмы финансового и имущественного обеспечения данных организаций существенно отличаются от таковых в других НКО. Таким образом, возникает объективная необходимость разработки новой модели управления обеспечением деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций. Модель, адекватная текущим потребностям социально-экономической системы страны, должна учитывать потребности и интересы гражданского общества, самих социально ориентированных НКО, представителей бизнес-сообщества, а также органов государственной власти и местного самоуправления.

### **1.3 Особенности процесса управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций в контексте развития межсекторного взаимодействия**

Управление социально ориентированными некоммерческими организациями (как и некоммерческими организациями в целом) является сравнительно новым видом управленческой деятельности в российской хозяйственной практике. Как отмечают А.В. Башминов и М.Н. Руденко, теория и практика менеджмента традиционно были обращены к социально-экономическим субъектам, чья деятельность направлена на извлечение прибыли<sup>66</sup>. Подобная направленность позволила сформировать комплекс способов и методов оценки эффективности функционирования хозяйствующих субъектов, сообразных целям и задачам таковых. Результативность же управления субъектами

---

<sup>66</sup> Башминов, А. В. Модернизация менеджмента некоммерческих организаций в современных условиях / А. В. Башминов, М. Н. Руденко // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2021. – № 1(47). – С. 19. – Текст: непосредственный

некоммерческого сектора экономики не может быть оценена теми же средствами, поскольку они не стремятся к максимизации извлекаемой прибыли. Об эффективности работы, проводимой социально ориентированными некоммерческими организациями, можно судить скорее по ее внешнему эффекту: степени воздействия на разрешение проблемных ситуаций в социальной среде, объемам помощи, оказываемой гражданам в различных формах, степени охвата населения услугами СОНКО и т.д.

Специфика деятельности подобных организаций требует формирования иных взглядов на процессы управления, отличных от таковых в случае с субъектами коммерческого сектора. Изучение практики функционирования СОНКО в России позволяет сделать вывод, что само определение «управление социально ориентированными некоммерческими организациями» невозможно свести исключительно к процессам менеджмента в отдельно взятых организациях. Так, разграничение понятий «управление» и «менеджмент» в контексте деятельности субъектов некоммерческого сектора, встречается в диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук М.А. Пономарева. Ученый отмечает более общий характер термина «управление», характеризуя последний как «процесс, активизирующий человеческий потенциал как основу организации» и «ориентирующий производственную деятельность на запросы потребителей, направленный на достижение целей субъекта»<sup>67</sup>. В свою очередь, менеджмент в некоммерческой организации, по мнению автора, представляет собой «особый тип управления организацией и принятия управленческих решений для достижения целей максимальной эффективности хозяйствования»<sup>68</sup>. Данный подход представляется

---

<sup>67</sup> Пономарев, М. А. Управление некоммерческими организациями: концепция, оценка эффективности, модели развития: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)»: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Пономарев Максим Александрович. – Ростов-на-Дону, 2016. – С. 10. – Текст: непосредственный

<sup>68</sup> Там же. – С. 11.

оправданным в условиях многообразия внешних факторов, определяющих форму и содержание деятельности данных субъектов третичного сектора экономики.

Таким образом, управление социально ориентированными некоммерческими организациями можно определить как особый вид управленческой деятельности, осуществляемый различными субъектами социально-экономической жизни страны, направленный на повышение эффективности функционирования социально ориентированных некоммерческих организаций в границах осуществляемых ими видов деятельности. Анализ теоретических основ функционирования СОНКО и отдельных аспектов их практической деятельности позволяет выделить несколько групп субъектов управления последней. К ним можно отнести:

- органы государственной власти федерального уровня, включая их территориальные органы в субъектах Российской Федерации;
- органы государственной власти субъектов Российской Федерации;
- органы местного самоуправления в конкретных населенных пунктах;
- менеджмент самих социально ориентированных некоммерческих организаций;
- общество – как в целом, так и в форме отдельных социальных групп, объединенных по тому или иному признаку и составляющих аудиторию деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций.

При рассмотрении деятельности по управлению социально ориентированными некоммерческими организациями как глубоко детерминированного социально-экономического процесса, охватывающего практически все сферы жизнедеятельности общества, государства и бизнеса, можно выделить пять институциональных уровней управления.

Каждый из них направлен на ограничение круга альтернативных вариантов поведения СОНКО при возникновении тех или иных ситуаций – как путем введения мер запрещающего характера, так и за счёт повышения привлекательности тех из них, что потенциально способны принести наибольшую

выгоду субъекту управления. Перечень уровней управления социально ориентированными некоммерческими организациями представлен на рисунке 5.



Рисунок 5 – Последовательность институциональных уровней управления социально ориентированными некоммерческими организациями

Источник: составлено автором

Рассмотрим представленную на рисунке 5 последовательность оказания управляющего воздействия более детально. Составим характеристику каждого из приведенных уровней.

1. Мегауровень. Субъектами управленческой деятельности на данном уровне являются федеральные органы государственной власти, реализующие властные полномочия «сверху». Управление на мегауровне является экзогенным (внешним) по отношению к СОНКО, поскольку его субъекты не включены в систему отношений, образуемую совокупностью социально ориентированных некоммерческих организаций. Цели управления социально ориентированными некоммерческими организациями на мегауровне включают определение стратегических направлений развития данных субъектов, обеспечение

одинаковых возможностей доступа к тем или иным ресурсам вне зависимости от географии размещения, определение условий предоставления им государственной поддержки и т.д. Объектом управленческой деятельности на мегауровне выступает вся совокупность социально ориентированных некоммерческих организаций, действующих в стране.

2. Макроуровень. Субъектами управления на данном уровне выступают органы государственной власти субъектов Российской Федерации и территориальные органы федеральных органов государственной власти. Управление на макроуровне также носит внешний характер, поскольку вышеперечисленные субъекты не включены напрямую в деятельность СОНКО. Цели управления социально ориентированными некоммерческими организациями на макроуровне многообразны. Они, в частности, включают разработку и реализацию региональных программ развития третьего сектора в соответствии с текущими потребностями общества, определение приоритетных направлений деятельности, мер поддержки (согласующихся с федеральным законодательством) и т.д. Объектом управления на макроуровне является совокупность социально ориентированных некоммерческих организаций, действующих на территории конкретного региона.

3. Мезоуровень. Субъектами управленческой деятельности на мезоуровне выступают органы местного самоуправления. Подобное управление носит внешний характер, при этом информационный разрыв между объектом и субъектом управления значительно ниже, чем на мега- и макроуровнях. В теории, это означает наличие у органов местного самоуправления широких возможностей в части изучения и содействия в удовлетворении основных потребностей социально ориентированных некоммерческих организаций, которые осуществляют свою деятельность на территории того или иного муниципалитета. Соответственно, объектом управления на мезоуровне (по аналогии с иными уровнями) выступает совокупность социально ориентированных некоммерческих организаций, действующих на территории муниципального образования.

4. Микроуровень. Субъектами управленческой деятельности на микроуровне выступают непосредственно менеджеры социально ориентированных некоммерческих организаций, в связи с чем подобное управление носит внутренний характер. Перед управленческим персоналом микроуровня управления СОНКО всегда стоит ряд ограничений в части выбора направлений деятельности организации, а также способов, методов и средств ее осуществления, которые «сверху» формируются органами государственной власти и местного самоуправления, а «снизу» – обществом. Основная цель управления на микроуровне – обеспечение возможности удовлетворения потребностей общества за счет имеющихся у организации ресурсов. Объектом управления, соответственно, выступает деятельность отдельно взятой социально ориентированной НКО.

5. Наноуровень. Субъектами управленческой деятельности на наноуровне выступают представители гражданского общества. По отношению к деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций управленческое воздействие на наноуровне может быть как внутренним (исходящим от волонтеров, доноров и иных лиц, принимающих непосредственное участие в работе организаций), так и внешним (исходящим от получателей социальных услуг и помощи). В отличие от вышестоящих уровней управления, субъекты наноуровня, как правило, оказывают лишь косвенное влияние на деятельность СОНКО. Оно реализуется за счёт использования механизмов обратной связи, позволяющих определять ключевые потребности общества в осуществлении тех или иных видов деятельности. Управленческие функции в данном случае реализуются «снизу – вверх». Объектом управленческой деятельности на наноуровне выступают направления деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, а также формы ее осуществления. Цели управления социально ориентированными некоммерческими организациями на этом уровне представлены:

– установлением соответствия деятельности СОНКО потребностям общества;

– определением наиболее востребованных форм и способов проведения мероприятий социальной направленности.

Основные функции управления социально ориентированными некоммерческими организациями в целом соответствуют таковым в управлении бизнес-структурами, и включают планирование, организацию, мотивацию и контроль. Данные функции выполняются на каждом из вышеприведенных уровней управления. В приведенной ниже таблице 5 отражены краткие характеристики специфики реализации управленческих функций субъектами различных институциональных уровней, представленных на рисунке 5.

Таблица 5 – Специфика реализации управленческих функций субъектами управления социально ориентированными НКО на различных институциональных уровнях

Уровень	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль
Мегауровень	Осуществление стратегического планирования деятельности сектора социально ориентированных некоммерческих организаций в целом.	Создание условий и возможностей для эффективного осуществления и развития деятельности СОНКО.	Предоставление налоговых преференций и иных льгот, формирование и реализация федеральных программ развития (и содействие реализации региональных программ), предоставление грантов и субсидий.	Формирование и развитие основ нормативно-правового регулирования деятельности СОНКО; контроль полноты и своевременности предоставления бухгалтерской и статистической отчетности.
Макроуровень	Определение приоритетных направлений деятельности СОНКО с учетом специфики социально-экономической ситуации в регионе.	Адаптация федерального подхода к организации деятельности СОНКО к реалиям социально-экономической жизни региона.	Предоставление субсидий из бюджета субъекта страны, формирование и реализация региональных программ развития, покрытие отдельных статей расходов СОНКО.	Контроль соблюдения федеральных и региональных нормативно-правовых актов.

Мезоуровень	Определение приоритетных направлений деятельности СОНКО с учетом специфики социально-экономической ситуации в муниципальном образовании.	Адаптация федерального и регионального подходов к особенностям муниципальному образованию.	Разработка и реализация муниципальных программ развития СОНКО, анализ эффективности реализуемых мер; оказание информационной и консультационной поддержки.	Контроль соблюдения федеральных, региональных и местных нормативно-правовых актов.
Микроуровень	Внутреннее планирование деятельности организации с учетом потребностей граждан и законодательных норм.	Задействование имеющихся средств и ресурсов для осуществления плановых мероприятий.	Материальное и нематериальное стимулирование сотрудников.	Контроль соблюдения законодательства и внутренних нормативно-правовых документов, включая Устав.
Наноуровень	Определение приоритетных направлений деятельности СОНКО с учетом насущных потребностей общества.	Обеспечение участия волонтеров в работе социальных организаций.	Общественное одобрение деятельности организаций, передача пожертвований и имущества.	Выражается в изменении уровня спроса населения на услуги организаций.

Источник: составлено автором

Опираясь на данные, представленные в таблице 5, можно подтвердить, что основные управленческие функции реализуются на всех представленных уровнях. Специфика управления подобного рода такова, что стратегические направления развития, поддержки и контроля деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций задаются на мегауровне (т.е. на уровне федеральных органов власти).

На каждом последующем нижестоящем уровне они уточняются и адаптируются к специфике социально-экономических сред субъектов страны (макроуровень), муниципальных образований (мезоуровень), конкретных СОНКО (микроуровень). Подобная иерархия управленческого процесса свидетельствует о его линейной направленности.

Однако, существует важная особенность, которая позволяет управленческому процессу буквально разворачиваться вспять, делая его последним звеном федеральные органы власти. Она проистекает из основной направленности деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций и необходимости учитывать в деятельности таковых (и, соответственно, в нормативно-правовых актах, ее регламентирующих) текущие потребности граждан в помощи или услугах того или иного рода. Определение ключевых потребностей населения ведет к корректировке направлений деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций (поскольку в ином случае последняя становится фактически бесполезной, т.к. не отвечает запросам граждан). Это обуславливает необходимость трансформации подходов органов местного самоуправления и государственной власти субъектов Российской Федерации к реализации политики в области обеспечения развития и поддержки СОНКО<sup>69</sup>. Как следствие, с учетом трансформирующихся потребностей населения, а также позиций власти на местном и региональном уровнях, меняются и стратегические аспекты управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций.

Между изменением потребностей общества в помощи и услугах со стороны социально ориентированных некоммерческих организаций и корректировкой федеральной политики в соответствующей области присутствует значительный временной лаг. Задержки в принятии управленческих решений обусловлены наличием ряда взаимосвязанных явлений, сгруппированных на нижеприведенном рисунке 6.

Принимая во внимание тот факт, что общественные тенденции характеризуются высокой динамичностью, можно констатировать, что проблема задержек в передаче и интерпретации информации оказывает существенное негативное воздействие на процессы развития и повышения эффективности функционирования НКО. Особую остроту это явление обрело в условиях

---

<sup>69</sup> Урасова, А. А. Современные подходы к пониманию взаимодействия региональных органов государственной власти и социально ориентированных некоммерческих организаций / А. А. Урасова, И. В. Царенко, В. А. Ивонин // Исследование проблем экономики и финансов. – 2024. – № 3. – С. 1-8. – Текст: непосредственный

становления и развития механизмов межсекторного взаимодействия, направленных на формирование результативного диалога между органами государственной власти и местного самоуправления, обществом, бизнесом и субъектами некоммерческого сектора.



Рисунок 6 – Причины задержек в принятии решений об изменении государственной политики в области управления потребностями общества

Источник: составлено автором

Дадим детальную характеристику причинам задержек, представленным на рисунке 6:

1) бюрократические барьеры предполагают необходимость прохождения множества согласований и иных формальных процедур перед внесением изменений в политику. Все эти этапы требуют значительных временных затрат, что замедляет процесс государственного реагирования на изменения в обществе;

2) проблема нехватки информации и аналитики состоит в отсутствии или недостаточности достоверных данных о текущих проблемах и тенденциях общественной трансформации. Сбор и обработка таких данных также сопряжены со значительными временными затратами, особенно если речь идет о лонгитюдных исследованиях, требующих продолжительного и глубокого анализа

социальных процессов. Недостаточная оперативность сбора информации также приводит к задержкам в принятии решений;

3) финансовые ограничения выражены в основном в нехватке доступных к использованию средств государственного бюджета. Финансовая нестабильность, вызванная кризисными явлениями эндогенного или экзогенного происхождения, также способна приводить к вынужденному замедлению процесса принятия решений по воздействию на социальную среду;

4) неэффективная коммуникация между гражданским обществом и государством вызвана слабым уровнем развития каналов выражения населением своих нужд и предложений. В частности, сегодня можно говорить об отсутствии в России единого механизма информационного, ресурсного и иного обмена между:

- отдельными субъектами сектора социально ориентированных некоммерческих организаций;

- социально ориентированными некоммерческими организациями и органами местного самоуправления;

- социально ориентированными некоммерческими организациями и населением;

- социально ориентированными некоммерческими организациями и органами государственной власти;

5) региональные различия – это дифференциация социальных проблем и потребностей общества в различных субъектах Российской Федерации. Органы власти федерального уровня зачастую не могут оперативно учитывать все территориальные особенности при разработке государственной социальной политики, что приводит к задержкам в реализации необходимых мер;

6) слабая выраженность или отсутствие социального запроса – если общество активно выражает свои нужды и потребности через средства массовой информации, обращения и другие формы гражданского участия, процесс принятия решений может значительно ускориться. Однако, отсутствие ярко выраженного социального запроса, напротив, может затянуть этот процесс.

Российскими исследователями давно обосновывается необходимость формирования эффективной системы взаимодействия вышеуказанных субъектов социально-экономической жизни страны. Так, в статье П.А. Нуттунена, А.Л. Поповой и М.В. Канавцева отмечается, что ни органы государственной власти и местного самоуправления, ни коммерческие структуры, ни субъекты третичного сектора не имеют возможности самостоятельного обеспечения устойчивого развития той или иной территории, «так как не обладают достаточными для этого ресурсами»<sup>70</sup>. Отметим, что данная характеристика касается не только финансовых и имущественных (т.е. материальных) ресурсов, но и нематериальных – таких, как репутация, уровень доверия населения и т.д.

Опираясь, в числе прочего, на материалы исследования К.Е. Косыгиной, посвященного различным аспектам осуществления процессов межсекторного взаимодействия в России<sup>71</sup>, составим характеристики эффекта, производимого различными типами взаимодействий субъектов трех секторов экономики. Соответствующая информация представлена в нижеприведенной таблице 6.

Подчеркнем, что, несмотря на определенные позитивные сдвиги в развитии двусторонних форм взаимодействия («государство – бизнес»; «государство – некоммерческий сектор» и др.) в России еще не сложилось единой системы взаимодействия всех секторов экономики в целом, а также непосредственно населения, на удовлетворение потребностей которого, в конечном счете, направлены усилия как государства, так и субъектов коммерческого и некоммерческого секторов. Между тем, ее формирование в условиях развития межсекторного взаимодействия превращается в необходимость, от которой зависит вектор дальнейшего развития всей социально-экономической системы страны.

---

<sup>70</sup> Нуттунен, П. А. Роль социального партнёрства в развитии территорий / П. А. Нуттунен, А. Л. Попова, М. В. Канавцев // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – 2018. – № 50. – С. 171. – Текст: непосредственный

<sup>71</sup> Косыгина, К. Е. Межсекторное взаимодействие: типы отношений и тенденции развития в современном российском обществе / К. Е. Косыгина // Проблемы развития территории. – 2020. – № 6(110). – С. 50-66. – Текст: непосредственный

Кроме того, в условиях постоянной трансформации общественных потребностей в получении помощи или услуг определенного рода со стороны социально ориентированных некоммерческих организаций возникает нужда в создании эффективной системы обмена информацией между самими субъектами третьего сектора. СОНКО, исходя из их социально-экономических функций, должны действовать сообща в деле преодоления тех или иных проблем.

Таблица 6 – Характеристика эффекта отношений, возникающих в ходе межсекторного взаимодействия

Субъект	Государство	Бизнес	Некоммерческий сектор
Государство	-	Формирование долгосрочных отношений с государственными органами; эффективное выполнение взятых на себя обязательств	Осуществление комплекса полномочий государства в части реализации социальной политики; оказание благотворного воздействия на процесс преодоления социальных проблем
Бизнес	Заключение и выполнение концессионных соглашений, договоров государственно-частного и муниципально-частного партнерства, осуществление государственных закупок	-	Повышение репутации субъектов коммерческого сектора в обществе, косвенное стимулирование уровня спроса на товары, работы и услуги бизнеса
Некоммерческий сектор	Финансовая, имущественная, информационная поддержка; контрактация (допуск СОНКО к государственным закупкам), реализация программ развития	Создание благотворительных фондов, оказание материальной и нематериальной поддержки, предоставление грантов; организация корпоративного волонтерства	-

Источник: составлено автором, по материалам<sup>72</sup>

Однако, асимметрия в распределении ресурсов и необходимость приложения значительных усилий для привлечения потенциальных

<sup>72</sup> Косыгина, К. Е. Межсекторное взаимодействие: типы отношений и тенденции развития в современном российском обществе / К. Е. Косыгина // Проблемы развития территории. – 2020. – № 6(110). – С. 50-66. – Текст: непосредственный

пользователей услуг (обусловленная преодолением низкой степени доверия со стороны общества) порождают конкуренцию за ресурсы между социально ориентированными организациями. Нерыночный характер предоставления услуг и помощи данными организациями в сложившейся ситуации отходит на второй план, а потому не препятствует возникновению соперничества.

Преодоление данной ситуации, по мнению автора, возможно только в условиях построения новой системы управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций, основанной на принципах межсекторного взаимодействия и способствующей повышению вовлеченности граждан в деятельность СОНКО. Достижение этой цели требует формирования высокой степени общественного доверия к субъектам некоммерческого сектора путем непосредственного включения населения в процессы планирования и реализации их мероприятий.

Таким образом, в результате рассмотрения особенностей процесса управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций было определено, что единого подхода к таковому в российской хозяйственной практике на сегодняшний день не сложилось. Стандартизированы лишь условия оказания СОНКО мер государственной поддержки, тогда как проблемы обеспечения достаточности финансовых ресурсов и их эффективного использования в большинстве случаев решаются представителями управленческого персонала на местах. Поскольку характер деятельности большинства социально ориентированных некоммерческих организаций серьезно зависит от текущей потребности общества в разрешении соответствующих проблем (которая постоянно меняется в результате воздействия различных факторов), ресурсное обеспечение СОНКО характеризуется нестабильностью. Это ведет к неопределённости в части возможности эффективного возобновления деятельности при необходимости (т.е. при появлении соответствующего социального запроса). При учете высокой общественной важности задач, решаемых социально ориентированными некоммерческими организациями, подобная неопределенность порождает риск возникновения кризисных явлений в

социуме. Их негативные последствия способны отразиться как на гражданах, так и на государственных институтах, бизнес-сообществе и самих СОНКО. В целях минимизации риска возникновения подобного исхода необходимо формирование новой системы управления деятельностью социально ориентированных НКО, основанной на принципах современного межсекторного взаимодействия, предполагающих согласование интересов всех его сторон.

## ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РОССИЙСКИХ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

### 2.1 Анализ ключевых тенденций развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций

Как уже отмечалось, социально ориентированные некоммерческие организации играют важную роль в жизни российского общества. Они помогают людям, которые оказались в трудной жизненной ситуации, защищают гражданские права, заботятся о сохранении исторического и культурного наследия страны, занимаются благотворительностью и многими другими социально значимыми видами деятельности. СОНКО способны значительно снижать нагрузку на государственные структуры в части реализации социальной политики, что превращает их поддержку в одну из приоритетных задач власти в соответствующей области.

Большинство мероприятий, нацеленных на поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций, осуществляются в рамках программных документов. В частности, речь идет о подпрограмме «Модернизация системы социального обслуживания и повышение эффективности государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций» государственной программы Российской Федерации «Социальная поддержка граждан»<sup>73</sup>. Мероприятия в ее рамках осуществляются с 2013 года; в 2021 году завершился первый этап реализации и начался второй – до 2030 года. Следует выделить основные новшества, привнесенные в деятельность СОНКО в последнее десятилетие благодаря программным мероприятиям:

– в 2014 году разработана автоматизированная информационная система поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций (АИС

---

<sup>73</sup> Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 296 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социальная поддержка граждан» // НПП «Гарант-сервис». – URL: <https://base.garant.ru/70644062> (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

СОНКО), призванная вывести на новый качественный уровень информационное обеспечение их деятельности. В 2023 году система претерпела серьезное обновление, после которого расширился ее функционал и возросло удобство использования<sup>74</sup>;

– в том же 2014 году принят Федеральный закон от 21 июля 2014 года № 265-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О концессионных соглашениях»<sup>75</sup>, согласно которому социальное обслуживание населения оказалось включенным в число объектов концессионного соглашения. Этот закон вкуче с Распоряжением Правительства РФ от 8 июня 2016 года № 1144-р<sup>76</sup> предоставил СОНКО возможность оказывать услуги в социальной сфере посредством государственно-частного партнёрства;

– в начале 2015 года вступил в силу Федеральный закон от 29 декабря 2014 г. № 464-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации»<sup>77</sup>. Внесённые изменения способствовали оптимизации налоговой нагрузки на социально ориентированные некоммерческие организации. Кроме того, была введена нулевая ставка налога на прибыль для СОНКО, занятых в сфере социального обслуживания населения;

– принят Федеральный закон от 3 июля 2016 г. № 287-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О некоммерческих организациях» в части установления статуса некоммерческой организации – исполнителя общественно полезных услуг», который ввел в правовое поле понятие некоммерческих организаций – исполнителей общественно полезных услуг. Организации с

---

<sup>74</sup> Система поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций // Минэкономразвития РФ. – URL: <https://nko.economy.gov.ru> (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

<sup>75</sup> Федеральный закон от 21 июля 2014 года № 265-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О концессионных соглашениях»» (ред. от 21.07.2014) // СПС «Консультант-Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_165851/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165851/) (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

<sup>76</sup> Распоряжение Правительства РФ от 8 июня 2016 года № 1144-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере»» // Правительство России. – URL: <http://government.ru/docs/all/107035/> (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

<sup>77</sup> Федеральный закон от 29 декабря 2014 г. № 464-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации» (ред. от 13.04.2018) // СПС «Консультант-Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_172864/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172864/) (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

данным статусом получили возможность оказания населению социальных услуг за счёт средств бюджета<sup>78</sup>;

– в 2018 году в соответствии с Приказом Минюста России от 16 августа 2018 года № 113 социально ориентированным некоммерческим организациям была предоставлена возможность предоставления отчетности в электронном виде посредством портала Госуслуг<sup>79</sup>;

– в 2018 году начата масштабная работа по развитию института добровольчества в России. Федеральными законами от 5 февраля 2018 г. № 15-ФЗ<sup>80</sup> и от 23 апреля 2018 г. № 98-ФЗ<sup>81</sup> расширены права добровольцев, изменён порядок заключения договоров гражданско-правового характера между ними и организаторами мероприятий, определены полномочия органов власти в части взаимодействия с добровольческими организациями. 27 декабря 2018 года утверждена Концепция развития добровольчества в России до 2025 года<sup>82</sup>;

– в 2019 году начала функционировать онлайн-платформа Dobro.ru, призванная упростить взаимодействие потенциальных волонтеров с организаторами социально значимых мероприятий. Данная платформа сыграла значимую роль в популяризации добровольчества – во многом за счёт механизма учета времени активности и возможностей получения различных льгот, вплоть до дополнительных баллов при поступлении в учебные заведения для волонтеров-абитуриентов. Основной аудиторией платформы стали добровольцы в возрасте до

---

<sup>78</sup>Федеральный закон от 3 июля 2016 г. № 287-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О некоммерческих организациях» в части установления статуса некоммерческой организации – исполнителя общественно полезных услуг» (ред. от 03.07.2016) // СПС «Консультант-Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_172864/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172864/) (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

<sup>79</sup> Приказ Минюста России от 16 августа 2018 года № 113 «Об утверждении форм отчетности некоммерческих организаций» (ред. от 28.06.2021, утратил силу) // СПС «Консультант-Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_306150](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_306150) (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

<sup>80</sup> Федеральный закон от 5 февраля 2018 г. № 15-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам добровольчества (волонтерства)» (ред. от 05.02.2018) // СПС «Консультант-Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_289772/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_289772/) (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

<sup>81</sup> Федеральный закон от 23 апреля 2018 г. № 98-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации» (ред. от 23.04.2018) // СПС «Консультант-Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_296446/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_296446/) (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

<sup>82</sup> Распоряжение Правительства РФ от 27 декабря 2018 г. № 2950-р «Об утверждении Концепции развития добровольчества (волонтерства) в РФ до 2025 г.» // НПП «Гарант-сервис». – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72039562> (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

24 лет (в сумме 66,63%). Несмотря на то, что организаторами волонтерской активности в России могут выступать государственные учреждения, школы, вузы и т.д., удельный вес НКО и общественных объединений (на платформе выделены в отдельные категории) в структуре организаторов также относительно высока (рисунок 7).

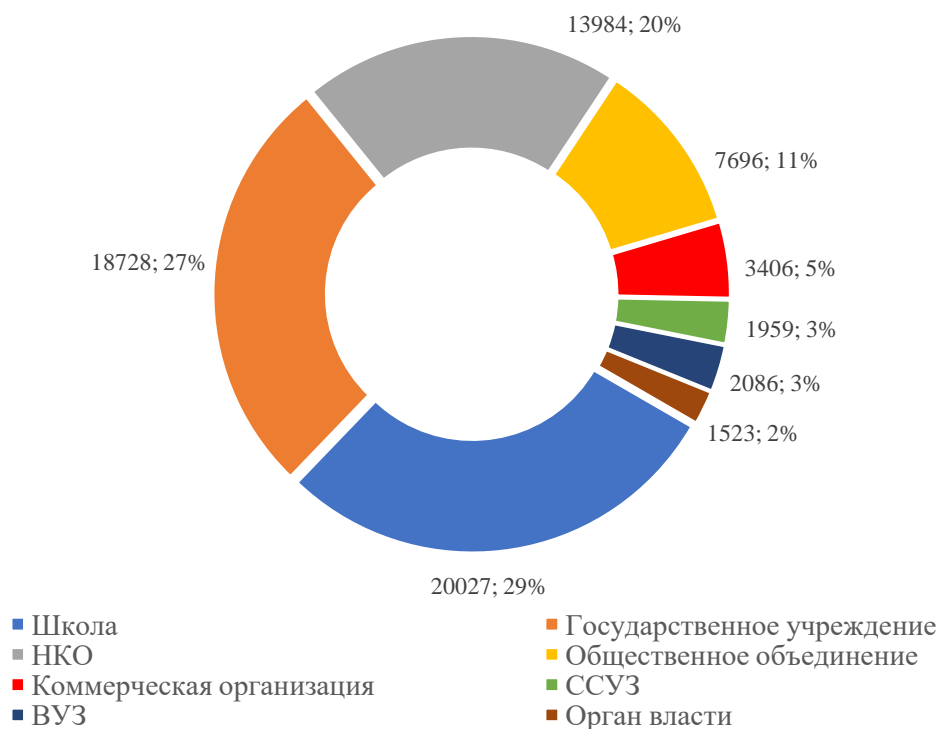


Рисунок 7 – Структура организаторов волонтерской деятельности, представленных на платформе Dobro.ru в период 2019-2024 гг., в единицах и в % к итогу

Источник: по материалам<sup>83</sup>

Согласно материалам платформы Dobro.ru, представленным на рисунке 7, некоммерческие организации и общественные объединения (в соответствии с законом № 7-ФЗ также относимые к некоммерческим организациям) составляют порядка 31% от общего количества организаторов волонтерской деятельности. Вместе со школами и госучреждениями они образуют тройку ведущих организаторов добровольческой активности;

<sup>83</sup> Структура организаторов волонтерской деятельности // Добро.ру. – URL: [https://dobro.ru/analytics?utm\\_source=dobro.ru&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=promo&utm\\_content=head\\_erservices](https://dobro.ru/analytics?utm_source=dobro.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=promo&utm_content=head_erservices) (дата обращения: 20.09.2024). – Текст: электронный

– в соответствии с Распоряжением Правительства от 29 октября 2021 года № 3054-р<sup>84</sup> эффективность государственной поддержки СОНКО стала ежегодно оцениваться по 20 показателям. Рейтинговые значения, выводимые на основе оценки, служат целям ранжирования регионов по уровню развития инфраструктуры поддержки некоммерческого сектора;

На протяжении всего периода реализации государственной программы «Социальная поддержка граждан» также совершенствовались механизмы субсидирования деятельности СОНКО за счёт бюджетов различных уровней; проводились конференции, съезды и иные мероприятия, имеющие целью популяризацию результатов работы организаций некоммерческого сектора. Важным шагом к повышению влияния социально ориентированных НКО в социальной сфере было внедрение в процесс их взаимодействия с органами власти механизмов государственно-частного партнёрства.

Таблица 7 – Объемы финансовой поддержки СОНКО со стороны отдельных государственных структур в период 2018-2023 гг., млн. рублей

Ведомство	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Минздрав РФ	-	-	-	3626,4	152869,4	75039,2
Минпросвещения РФ	-	-	-	6753,9	13983,3	6908,5
Минкультуры РФ	2483,4	9906,0	8303,5	8796,2	16672,8	16044,9
Минобрнауки РФ	-	13550,3	15019,6	47900,5	40704,9	61 602,4
Минспорт РФ	-	87,6	185,0	6539,2	5865,0	7475,7
Минтруд РФ	2294,2	2086,7	4645,7	4268,6	4669,9	7986,8
МЧС РФ	88,2	90,0	90,0	79,6	79,5	79,2
МИД РФ	-	246,4	356,4	336,1	345,3	351,5
Минцифры РФ	-	-	-	-	54714,2	69085,3
Росмолодежь	68,9	-	12451,8	20869,8	38926,0	49627,8
ФАДН России	-	1055,0	1344,5	457,2	139,9	331,8
Фонд культурных инициатив	-	-	-	-	5365,2	5 783,8

Источник: составлено автором по материалам<sup>85</sup>

<sup>84</sup> Распоряжение Правительства РФ от 8 июня 2016 года № 1144-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере» // Правительство России. – URL: <http://government.ru/docs/all/107035/> (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

<sup>85</sup> Инфраструктура поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций // Минэкономразвития РФ. – URL: <https://nko.economy.gov.ru/main/infrastruktura-podderzhki-nko/> (дата обращения: 20.09.2024). – Текст: электронный

За период 2017-2022 гг. объемы адресной поддержки СОНКО со стороны государственных органов многократно возросли, что подтверждается представленными в таблице 7 данными. По состоянию на 2022 год наибольшие объемы финансовых ресурсов поступили в адрес социально ориентированных некоммерческих организаций от Министерства здравоохранения. Значительным вкладом в финансирование деятельности субъектов третьего сектора характеризовались также Минобрнауки, Росмолодежи, Минкультуры и др. Следует обратить внимание и на то, что круг официальных структур, поддерживающих СОНКО, с течением времени существенно расширился. Эта тенденция указывает на усиление готовности государственных ведомств к передаче социально ориентированным некоммерческим организациям ряда своих полномочий в подконтрольных областях. Это, в свою очередь, свидетельствует о продолжении попыток построения некоммерческого сектора экономики по образцу стран с развитой рыночной экономикой.

Значимый вклад в дело адресной поддержки инициатив социально ориентированных некоммерческих организаций внёс Фонд президентских грантов, осуществляющий свою деятельность с 2017 года и проводящий дважды (в 2020 и 2022 гг. – трижды) в год конкурсы на предоставление грантов по 11 основным направлениям общественно полезной деятельности. Как справедливо отметила Н.Н. Пушкарёва, проведение грантовых конкурсов в современных условиях не только служит целям финансового обеспечения, но и укрепляет местные сообщества, развивает специализацию организаций, стимулирует инновационную активность<sup>86</sup>. На рисунках 8 и 9 отражены динамические ряды численности проектов социально ориентированных некоммерческих организаций, получивших грантовую поддержку в ходе различных конкурсов, и сумм предоставленных им средств.

---

<sup>86</sup> Пушкарёва, Н. Н. Грантовые конкурсы как механизм финансовой поддержки деятельности региональных общественных организаций / Н. Н. Пушкарёва // Социально-гуманитарные знания. – 2024. – № 1. – С. 117-121. – Текст: непосредственный

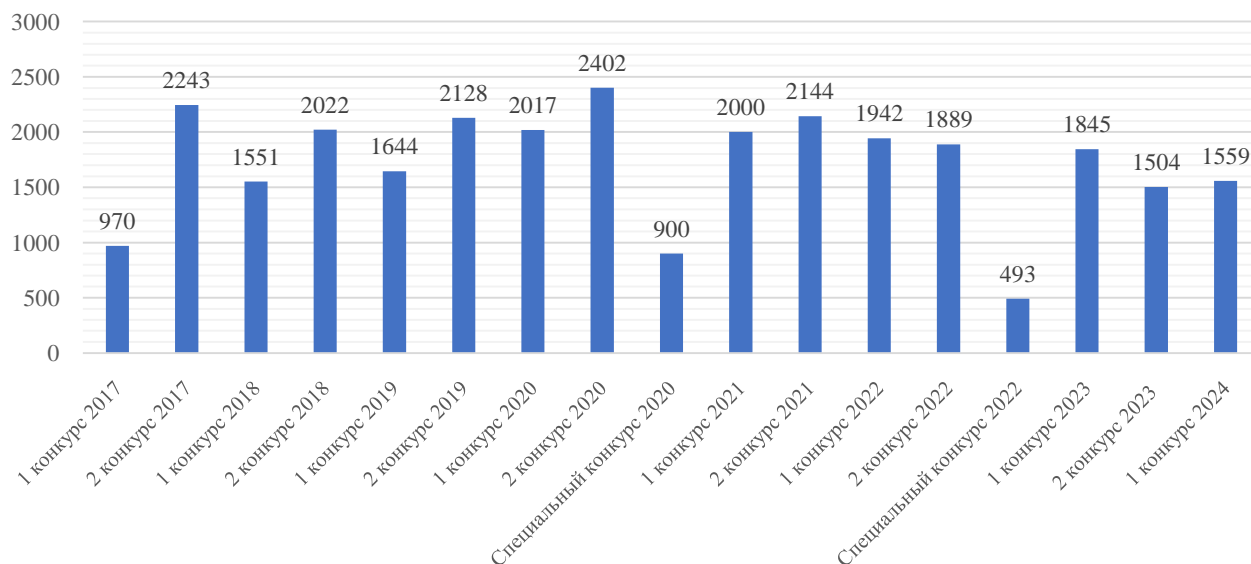


Рисунок 8 – Количество проектов социально ориентированных некоммерческих организаций, получивших поддержку Фонда президентских грантов в период 2017-2024 гг., единиц

Источник: по материалам<sup>87</sup>

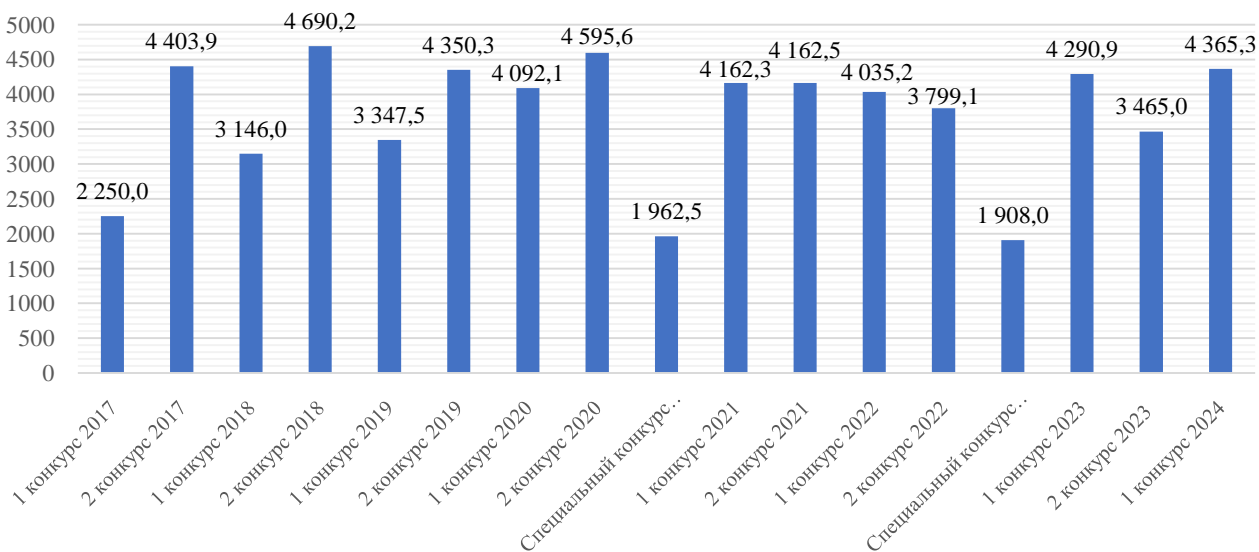


Рисунок 9 – Совокупные объемы средств, предоставленных Фондом президентских грантов социально ориентированным НКО в период 2017-2024 гг., млн. рублей

Источник: по материалам<sup>88</sup>

<sup>87</sup> Открытые данные // Фонд Президентских грантов. – URL: <https://президентскиегранты.рф/public/open-data> (дата обращения: 20.09.2024). – Текст: электронный

<sup>88</sup> Там же

Согласно отраженным на рисунках данным, за общее время работы Фонда президентских грантов им было предоставлено 63026,43 млн. рублей на реализацию 29254 социально значимых проектов субъектов некоммерческого сектора (по состоянию на первое полугодие 2024 года). Таким образом, средняя величина гранта составила около 2,15 млн. рублей. 17243 проекта (58,95%), получивших грантовую поддержку, реализованы с формулировкой «успешно». 3353 проекта (11,47%) завершены с формулировкой «удовлетворительно», 770 проектов (2,64%) реализованы неудовлетворительно по разным причинам, включая недостижение заявленных целей, неисполнение обязательств в части использования гранта, непредоставление отчетности и т.д. Остальные проекты по состоянию на 1 полугодие 2024 года либо находились в стадии реализации, либо их осуществление ещё не начато. Потенциальная возможность реализации социально значимых проектов за счет грантовых средств побудила многие СОНКО к оптимизации планирования и организации своей деятельности для достижения соответствия конкурсным критериям. Данное обстоятельство тоже можно рассматривать в качестве позитивного следствия работы Фонда Президентских грантов.

Одним из наиболее важных и комплексных инструментов поддержки общественно полезной деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций являются программы развития, реализуемые на уровне субъектов Российской Федерации. Такие программы, в отличие от федеральных, позволяют органам власти более эффективно учитывать территориальную специфику социально-экономического положения и разрабатывать поддерживающие мероприятия в соответствии с ней. По состоянию на 1 квартал 2024 года, региональные программы поддержки и развития социально ориентированных некоммерческих организаций реализовывались в 61 субъекте страны. Предусмотренные ими меры включали в основном предоставление денежных средств и имущества в различных формах. На рисунке 10 представлена структура финансового и имущественного

обеспечения деятельности СОНКО из бюджетов субъектов Российской Федерации по итогам 2023 года.



Рисунок 10 – Структура поддержки СОНКО из бюджетов субъектов Российской Федерации по итогам 2023 г., в млрд. рублей и в % к итогу

Источник: по материалам<sup>89</sup>

Рассматривая представленную на рисунке 10 структуру поддержки, следует отметить, что наибольшим удельным весом (37%) в ней по итогам 2023 года характеризовались субсидии, предоставляемые социально ориентированным НКО из бюджетов субъектов Российской Федерации вне конкурсных процедур. Подобная субсидиарная поддержка охватывает либо все социально ориентированные некоммерческие организации региона, либо те из них, что осуществляют деятельность в конкретных направлениях. Чуть меньшая доля (36%) приходилась на субсидии, предоставленные в результате конкурса. Подобные субсидии предоставляются для реализации определенных проектов, и этому предшествуют отборочные процедуры. 17% общего объема поддержки

<sup>89</sup> Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций // Минэкономразвития РФ. – URL: <https://nko.economy.gov.ru/upload/docs/doklad-o-deyatelnosti-i-razvitii-soczialno-orientirovannykh-nekommercheskix.pdf> (дата обращения: 20.09.2024). – Текст: электронный

пришлось на сумму компенсаций за иные оказанные услуги, 9% – на сумму компенсаций за оказанные услуги в соответствии с федеральным законом от 28 декабря 2013 года № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации»<sup>90</sup>. Последняя мера поддержки затрагивала главным образом некоммерческие организации, являющиеся поставщиками социальных услуг. Наименьшим удельным весом в структуре (1%) характеризовались объемы государственных закупок у СОНКО, осуществляемых в соответствии с Федеральным законом № 44-ФЗ.

На основании вышеизложенного можно констатировать, что в последнее десятилетие государственные органы активно работали над мерами стимулирования социальной деятельности субъектов некоммерческого сектора. Только в рамках подпрограммы «Модернизация системы социального обслуживания и повышение эффективности государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций» госпрограммы «Социальная поддержка граждан»<sup>91</sup> многие СОНКО получили из государственного бюджета субсидии на реализацию социально направленных мероприятий. Для некоторых из этих организаций реализованные мероприятия открыли пути к дальнейшему развитию, однако, в иных случаях субсидии позволили достичь лишь краткосрочных позитивных изменений. Последние практически не оказали благотворного воздействия на положение социально ориентированных НКО в целом.

«Портрет» сектора социально ориентированных некоммерческих организаций России претерпел значительные изменения в период 2018-2023 гг., что обусловлено воздействием нескольких важных тенденций. Например, снизилось общее количество действующих СОНКО – как в общероссийском масштабе, так и в разрезе большинства федеральных округов (за исключением

---

<sup>90</sup> Федеральный закон от 28 декабря 2013 года № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» (ред. от 26.12.2024 г.) // НПП «Гарант-сервис». – URL: <https://base.garant.ru/70552648> (дата обращения: 20.02.2025). – Текст: электронный

<sup>91</sup> Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 296 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социальная поддержка граждан»» // НПП «Гарант-сервис». – URL: <https://base.garant.ru/70644062> (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

Центрального, Северо-Западного и Уральского). Заметно сократилось количество сотрудников организаций третьего сектора. При этом возросло количество их волонтеров – однако, неравномерно, с существенным перевесом в пользу регионов Центрального федерального округа, главным образом – Москвы.

Для более точной характеристики имевших место трансформационных явлений рассмотрим по порядку несколько важных показателей. На приведенном ниже рисунке 11 отражены динамические ряды количества действующих СОНКО.

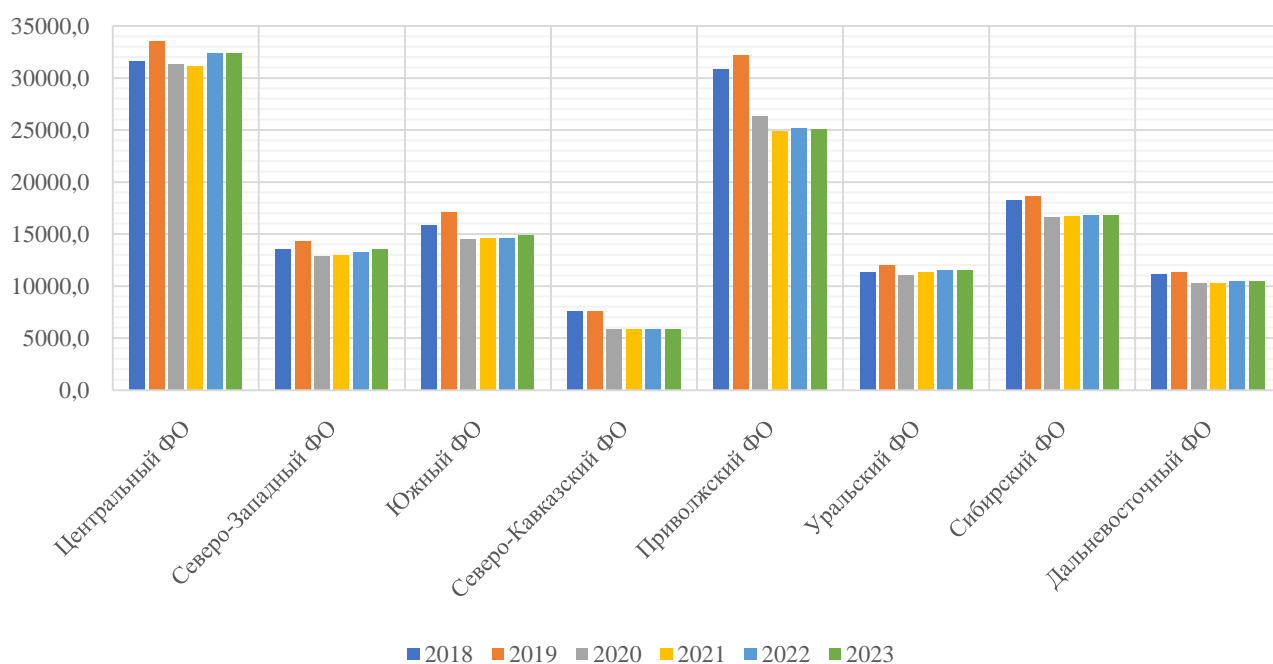


Рисунок 11 – Изменение численности действующих социально ориентированных некоммерческих организаций в разрезе федеральных округов России в период 2018-2023 гг., единиц

Источник: составлено автором по материалам<sup>92</sup>

В целом, численность действующих СОНКО сократилась в рассматриваемом периоде на 9715 единиц или 6,93% в относительном выражении. Наибольшее абсолютное снижение (на 5768 единиц) наблюдалось в Приволжском федеральном округе – втором по численности организаций в России (после Центрального). Относительное снижение составило 18,69%.

<sup>92</sup> Витрина статистических данных // Росстат. – URL: <https://showdata.gks.ru> (дата обращения: 20.09.2024). – Текст: электронный

Помимо этого, ощутимо уменьшилось количество СОНКО в Северо-Кавказском (на 1713 единиц или 22,50%), Сибирском (на 1468 единиц или 8,02%) и Южном (на 1033 единицы или 6,51%) федеральных округах. Чуть менее выраженное негативное изменение наблюдалось в Дальневосточном (на 621 единицу или 5,59%) федеральном округе. Прирост на 716 единиц или 2,26% имел место в Центральном федеральном округе, на 128 единиц или 1,13% – в Уральском, на 44 единицы или 0,33% – в Северо-Западном.

На рисунке 11 отчётливо видно общее снижение численности действующих СОНКО по итогам 2020 года относительно 2019 во всех без исключения федеральных округах. Пандемия коронавируса оказала значительное влияние на социально ориентированные некоммерческие организации. В связи с введением карантинных мер и ограничений на проведение массовых мероприятий, многие субъекты третьего сектора экономики столкнулись с проблемами в части финансового обеспечения своей деятельности, а также реализации социальных проектов, предполагающих активное участие добровольцев. И, хотя существенная часть СОНКО смогли адаптироваться к новым условиям и с переменным успехом продолжить свою работу (например, благодаря использованию онлайн-платформ для проведения мероприятий и обучения волонтеров), множество организаций были вынуждены прекратить свою деятельность.

Государственными органами предпринимались попытки воздействовать на ситуацию с целью минимизации отрицательного эффекта в некоммерческом секторе. Среди реализованных мер поддержки, в частности, следует выделить:

- предоставление льготных субсидируемых кредитов для обеспечения выплаты заработной платы сотрудникам;
- увеличение сроков уплаты налогов и других обязательных платежей (в том числе страховых взносов);
- предоставление отсрочки по арендным платежам (за аренду государственного, муниципального или коммерческого имущества), освобождение от уплаты арендных платежей на определенный период для СОНКО – исполнителей общественно полезных услуг.

Согласно материалам системы поддержки СОНКО Минэкономразвития РФ, не все социально ориентированные НКО могли претендовать на вышеуказанные меры помощи государства в кризисных условиях, а только те, что с 2017 года соответствовали хотя бы одному из критериев:

- получали гранты или субсидии в рамках программ развития федерального, регионального и (или) местного уровней;
- получали гранты Президента Российской Федерации;
- являлись поставщиками социальных услуг (в соответствии с Федеральным законом от 28.12.2013 г. № 442-ФЗ<sup>93</sup>);
- являлись исполнителями общественно полезных услуг (в соответствии с Федеральным законом от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ)<sup>94</sup>.

В условиях пандемии имело место значительное возрастание потребности российских граждан в социальной помощи и услугах со стороны СОНКО. Этот возросший спрос они так и не смогли удовлетворить в достаточной степени. Иллюстрациями этого факта могут служить, например, материалы исследований М.Н. Максимовой и М.В. Гинсбург<sup>95</sup>, а также Ю.Е. Клишиной, О.Н. Углицких и А.Р. Саркисовой<sup>96</sup>, где рассматривается позитивный эффект от деятельности СОНКО в условиях распространения коронавируса.

Существенное снижение количества организаций предсказуемо обусловило уменьшение численности занятых в них сотрудников. Вследствие этого доля субъектов третьего сектора как работодателей на рынке труда также изменилась в меньшую сторону. Динамический ряд по показателю численности работников (включая внешних совместителей) социально ориентированных НКО представлен на рисунке 12.

---

<sup>93</sup> Федеральный закон от 28 декабря 2013 года № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» (ред. от 26.12.2024 г.) // НПП «Гарант-сервис». – URL: <https://base.garant.ru/70552648> (дата обращения: 20.02.2025). – Текст: электронный

<sup>94</sup> Меры поддержки некоммерческих организаций в условиях пандемии коронавируса // Минэкономразвития РФ. – URL: <https://nko.economy.gov.ru/Public/NewsPage/Details?id=99> (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

<sup>95</sup> Максимова, М. Н. Социально-экономические результаты услуг некоммерческих организаций в условиях пандемии COVID-19 / М. Н. Максимова, М. В. Гинсбург // Социальная политика и социология. – 2020. – Т. 19, № 3(136). – С. 14-21. – Текст: непосредственный

<sup>96</sup> Клишина, Ю. Е. Некоммерческие организации как надежный партнер российского государства в период пандемии COVID-19 / Ю. Е. Клишина, О. Н. Углицких, А. Р. Саркисова // Финансы и учетная политика. – 2022. – № 2(28). – С. 28-33. – Текст: непосредственный

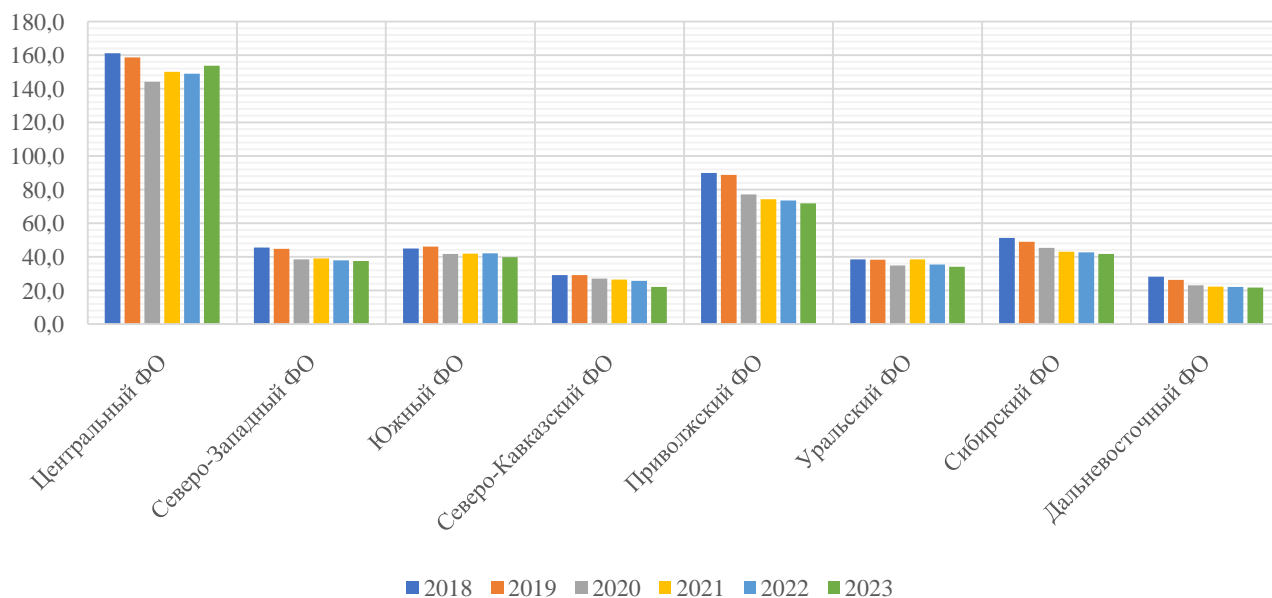


Рисунок 12 – Изменение количества работников (включая внешних совместителей) социально ориентированных некоммерческих организаций в разрезе федеральных округов России в период 2018-2023 гг., тыс. человек

Источник: составлено автором, по материалам<sup>97</sup>

Снижение численности работников СОНКО, согласно данным, представленным на рисунке 12, затронуло все федеральные округа. Общероссийский показатель за период 2018-2023 гг. снизился на 66,16 тыс. человек или 13,54%. Закономерно, что наиболее значительно ухудшилось кадровое обеспечение СОНКО Приволжского федерального округа, где наблюдалось самое активное сокращение числа субъектов некоммерческого сектора – на 18,20 тыс. человек или 20,23%. Снижение в Сибирском федеральном округе составило 9,66 тыс. человек или 18,82%, в Северо-Западном – 8,10 тыс. или 17,79%, в Центральном – 7,34 тыс. или 4,55%. Говоря о высоких темпах относительных изменений, следует отметить Северо-Кавказский федеральный округ, где численность работников СОНКО сократилась на 23,74% (6,90 тыс. человек). Подобное изменение в целом соразмерно сокращению количества действующих организаций, которое в данном федеральном округе составило 22,50%.

<sup>97</sup> Витрина статистических данных // Росстат. – URL: <https://showdata.gks.ru> (дата обращения: 20.09.2024). – Текст: электронный

Не менее важным показателем популярности СОНКО среди населения является количество добровольцев (волонтеров), принимающих участие в деятельности организаций. Этот количественный показатель отражает величину той части общества, которая при необходимости может быть привлечена к осуществлению мероприятий социальной направленности<sup>98</sup>. Динамика численности волонтеров СОНКО представлена на рисунке 13.

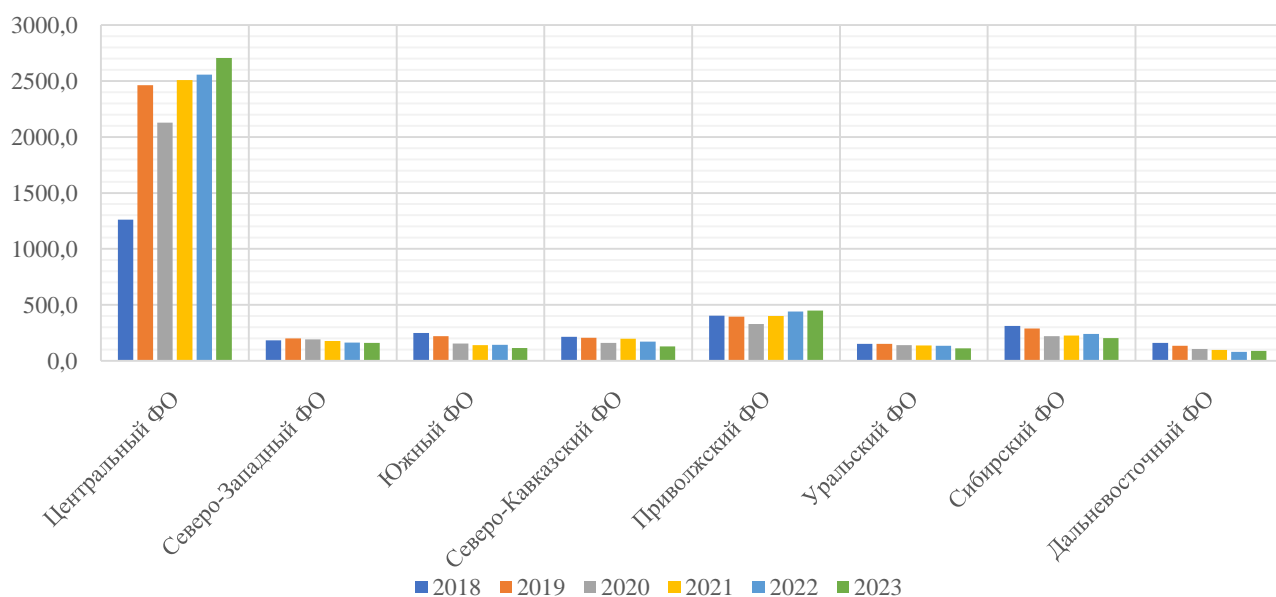


Рисунок 13 – Изменение количества добровольцев социально ориентированных некоммерческих организаций в разрезе федеральных округов России в период 2018-2023 гг., тыс. человек

Источник: составлено автором, по материалам<sup>99,100</sup>

Согласно представленным на рисунке 13 данным, даже в условиях сокращения числа действующих организаций и их сотрудников волонтерская активность в России возрастает. В период 2018-2023 гг. число граждан, участвующих в инициативах СОНКО в качестве добровольцев, увеличилось на 1021,20 тыс. или 34,77%. Несмотря на то, что актуальный показатель числа добровольцев, эквивалентный 2,71% населения России, по-прежнему не

<sup>98</sup> De Clerck, T. Enhancing volunteers capacity in all-volunteer nonprofit organizations: The role of volunteer leaders' reliance on effective management processes and (de)motivating leadership / T. De Clerck, N. Aelterman, L. Haerens, A. Willem // *Nonprofit Management and Leadership*. – 2021. – Vol. 31, No. 3. – P. 481-503. – Текст: непосредственный

<sup>99</sup> Витрина статистических данных // Росстат. – URL: <https://showdata.gks.ru> (дата обращения: 20.09.2024). – Текст: электронный

<sup>100</sup> Средняя численность добровольцев (волонтеров) // ЕМИСС. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/59160> (дата обращения: 20.09.2024). – Текст: электронный

удовлетворяет соответствующую потребность СОНКО, показатель прироста очень велик.

При этом рассмотрение динамики в разрезе федеральных округов позволяет сделать иные выводы. Так, можно понять, что общероссийский прирост был обеспечен в основном за счёт Центрального федерального округа. В нем число волонтеров по итогам 2023 года увеличилось на 1444,91 тыс. человек или в 2,1 раза относительно 2018. Небольшой вклад в совокупный прирост внес Приволжский федеральный округ (увеличение на 44,50 тыс. человек или 11,00%). В остальных федеральных округах количество добровольцев в исследуемом периоде сократилось. Рассматривая абсолютные значения, отметим, что в наибольшей степени пострадали социально ориентированные НКО регионов Южного федерального округа: там число волонтеров сократилось на 135,44 тыс. или 54,19% относительно 2018 года. Ощутимо снизился соответствующий показатель и в Сибирском федеральном округе – на 109,85 тыс. человек или 35,12%. В Дальневосточном (72,97 тыс. человек или 45,46%), Уральском (40,41 тыс. человек или 26,73%), Северо-Западном (22,79 тыс. человек или 12,49%) и Северо-Кавказском федеральных округах (86,75 тыс. человек или 40,23%) также имело место снижение волонтерской активности<sup>101</sup>.

Рассматривая ряды динамики по показателям численности действующих СОНКО, их сотрудников и волонтеров (по большинству федеральных округов), следует обратить внимание, что максимальное снижение в периоде достигалось по результатам 2020 года. Этот год, осложненный началом пандемии коронавирусной инфекции и вынужденными мерами противодействия ее распространению, в полной мере показал слабые стороны некоммерческого сектора российской экономики.

Тем не менее, несмотря на отрицательную динамику численности СОНКО, их сотрудников и в ряде случаев – добровольцев, объемы поступлений денежных

---

<sup>101</sup> Социально ориентированные некоммерческие организации // Росстат. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/finance> (дата обращения: 18.09.2024). – Текст: электронный

средств в данный сектор в последние годы возрастали. Динамический ряд поступлений представлен на рисунке 14.

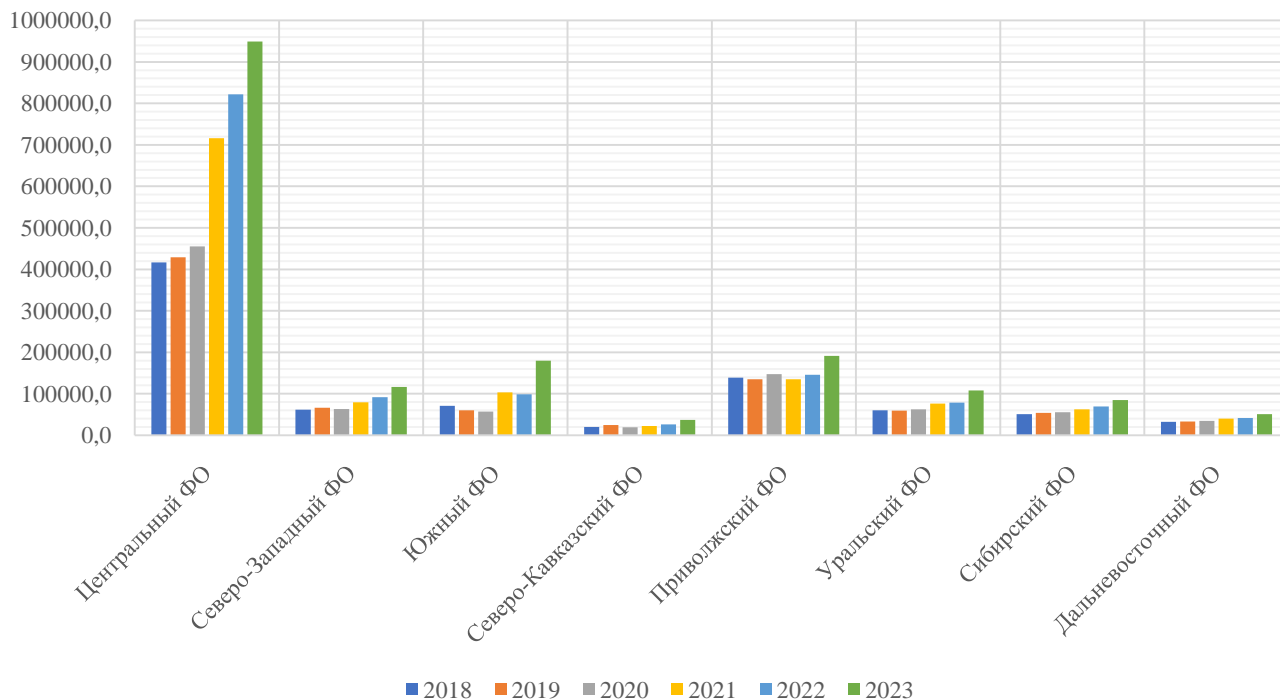


Рисунок 14 – Объем поступлений денежных средств и имущества социально ориентированных некоммерческих организаций в разрезе федеральных округов России в период 2018-2023 гг., млн. рублей

Источник: составлено автором, по материалам<sup>102</sup>

Совокупный объем поступлений, согласно представленным на рисунке 14 данным, в исследуемом периоде вырос более, чем двукратно – на 101,64%. Как и в случае большинства других показателей, драйвером роста общероссийского показателя стал Центральный федеральный округ, чья доля в общем объеме поступлений по итогам последнего периода составляла 55,28%. За 2018-2023 гг. объем поступлений в СОНКО Центрального федерального округа увеличился на 127,63%, т.е. более, чем в два раза. Высокие показатели прироста в относительном выражении показали некоммерческие организации регионов Южного (+153,44%), Северо-Западного (+88,51%), Северо-Кавказского (+82,95%) федеральных округов. Наименьший темп прироста относительно базисного 2018 года

<sup>102</sup> Витрина статистических данных // Росстат. – URL: <https://showdata.gks.ru> (дата обращения: 20.09.2024). – Текст: электронный

фиксировался в Приволжском федеральном округе (+37,95%), хотя общий объем поступлений в его СОНКО составляет 11,16% общероссийского<sup>103</sup>.

Не менее, чем абсолютные величины поступлений денежных средств и имущества, важны для анализа положения субъектов третьего сектора экономики сведения о структуре поступлений. Так, например, доля поступлений со стороны физических лиц может указать на степень популярности деятельности СОНКО в обществе и готовность граждан к оказанию финансовой поддержки подобных организаций; доля поступлений со стороны других некоммерческих организаций будет свидетельствовать об уровне развития внутренних связей между субъектами этого сектора экономики и т.д. Соответствующие данные приведены на рисунках 15 и 16.

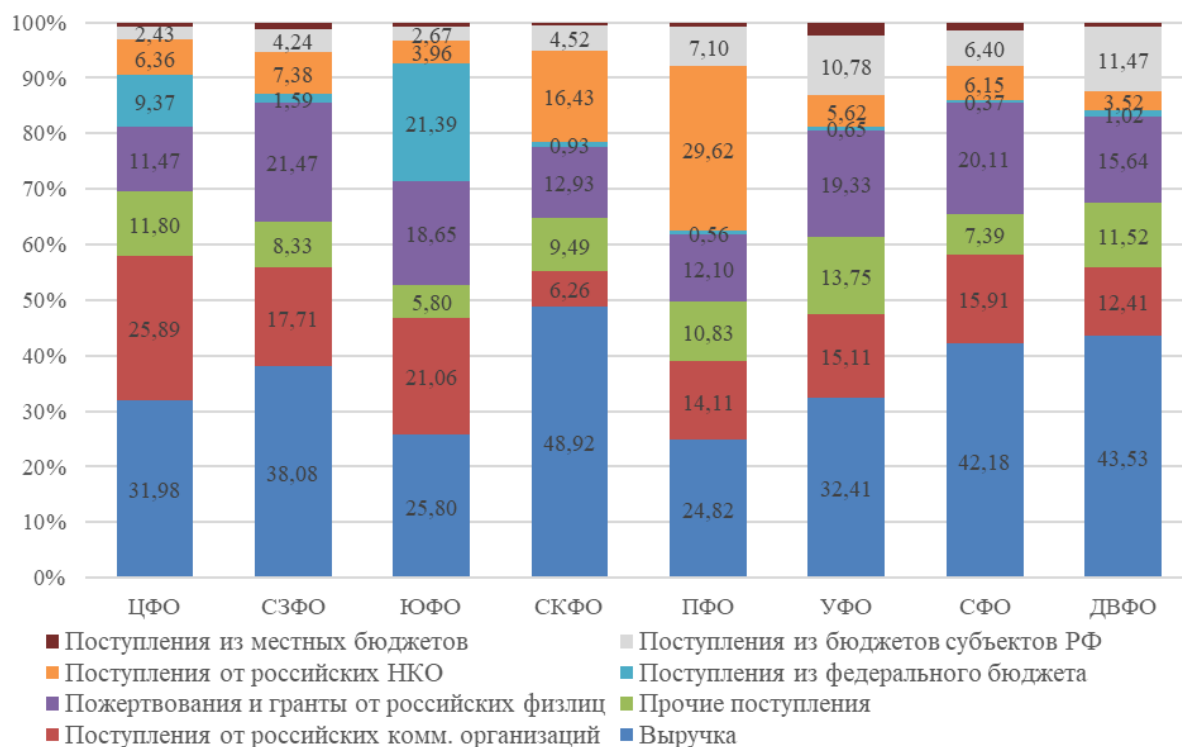


Рисунок 15 – Структура поступлений денежных средств и имущества социально ориентированных некоммерческих организаций в разрезе федеральных округов России в 2018 г., в % к итогу

Источник: составлено автором, по материалам<sup>104</sup>

<sup>103</sup> Социально ориентированные некоммерческие организации // Росстат. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/finance> (дата обращения: 18.09.2024). – Текст: электронный

<sup>104</sup> Витрина статистических данных // Росстат. – URL: <https://showdata.gks.ru> (дата обращения: 20.09.2024). – Текст: электронный

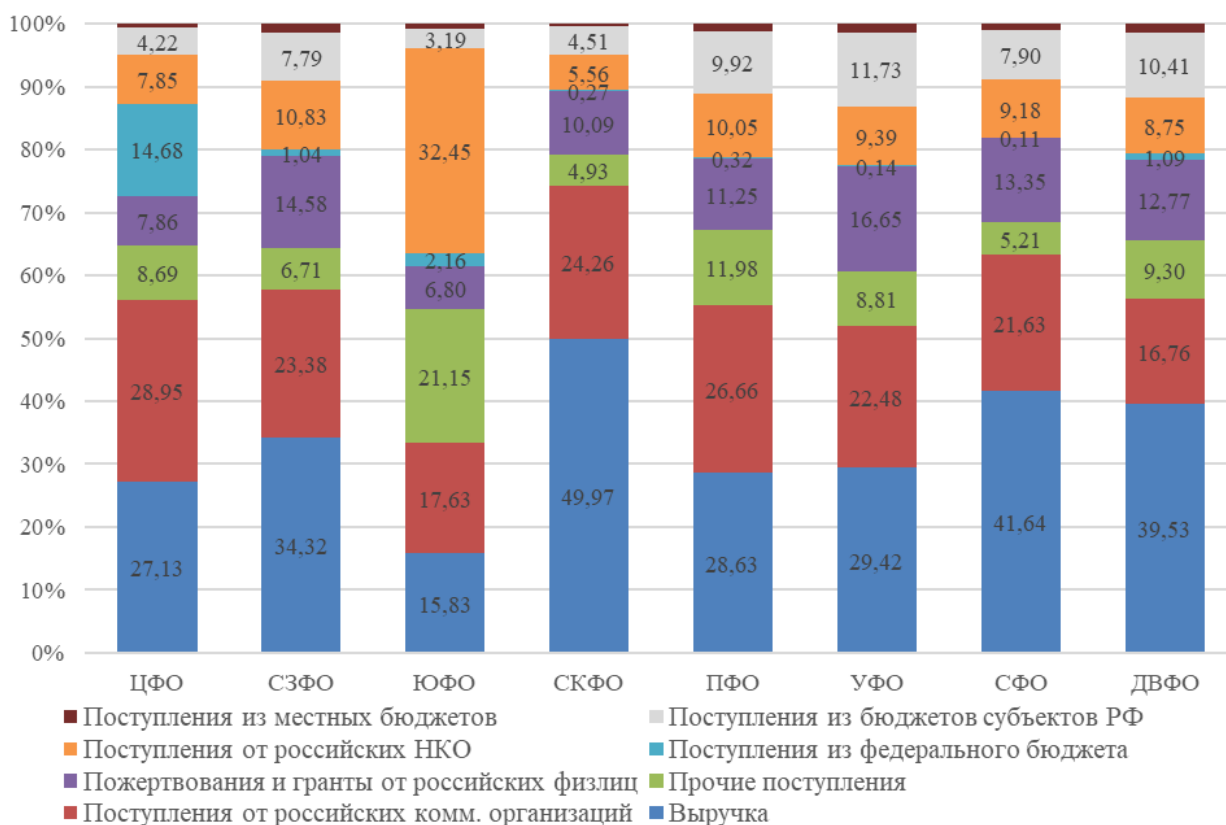


Рисунок 16 – Структура поступлений денежных средств и имущества социально ориентированных некоммерческих организаций в разрезе федеральных округов России в 2023 г., в % к итогу

Источник: составлено автором, по материалам<sup>105</sup>

Первое, что обращает на себя внимание при рассмотрении структуры финансирования СОНКО в разных федеральных округах – это ее неоднородность. Так, можно сделать вывод, что по итогам как 2018, так и 2023 года, финансы СОНКО Северо-Кавказского, Сибирского и Дальневосточного федеральных округов в значительной степени формировались за счет выручки. В случае с другими территориями ее удельный вес был ниже.

Характеризуя же общие тенденции изменения структуры финансирования социально ориентированных некоммерческих организаций в 2018-2023 гг., следует выделить несколько фактов. Несмотря на то, что в течение обоих периодов наибольшим удельным весом в структуре поступлений в большинстве

<sup>105</sup> Витрина статистических данных // Росстат. – URL: <https://showdata.gks.ru> (дата обращения: 20.09.2024). – Текст: электронный

федеральных округов обладала выручка от реализации товаров, работ и услуг, по итогам последнего периода стала заметна тенденция к возрастанию удельного веса поступлений от российских коммерческих организаций. По результатам 2023 года таковой превысил структурную долю выручки в Центральном и Южном федеральных округах. Почти во всех федеральных округах наблюдается существенное снижение доли федерального бюджета в структуре финансирования СОНКО. Наиболее выраженное сокращение данного показателя зафиксировано в Южном федеральном округе – в 2018-2023 гг. доля таких поступлений в совокупной структуре снизилась с 21,39% до 2,16%. При этом практически везде было отмечено возрастание удельного веса поступлений из бюджетов субъектов Российской Федерации. Тревожным сигналом, свидетельствующим о снижении популярности деятельности СОНКО среди населения, стало уменьшение структурной доли поступлений от российских физических лиц во всех федеральных округах<sup>106</sup>.

Уровень развития российских социально ориентированных некоммерческих организаций сильно колеблется от региона к региону. В некоторых субъектах страны некоммерческий сектор действительно способен оказывать благотворное воздействие на решение социальных проблем, поскольку его субъекты в большинстве своем обладают достаточными объемами финансовых и имущественных ресурсов, а также хорошей репутацией в обществе. В других же регионах ситуация может быть диаметрально противоположной. Следует заранее выделить ряд основных причин расхождения в степени развития СОНКО в регионах России:

– во-первых, в экономически и социально развитых регионах имеется большее количество возможностей для привлечения средств и имущества в форме грантов, пожертвований со стороны физических и юридических лиц и т.д. Данный факт обусловлен наличием крупных компаний и активных граждан, готовых поддерживать социальные инициативы;

---

<sup>106</sup> Социально ориентированные некоммерческие организации // Росстат. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/finance> (дата обращения: 18.09.2024). – Текст: электронный

– во-вторых, эффективность государственной поддержки СОНКО также варьируется от региона к региону. Некоторые субъекты России активно поддерживают социально значимые проекты, другие же по различным причинам могут уделять развитию третьего сектора меньше внимания;

– в-третьих, регионы могут иметь разные уровни потребностей в тех или иных социальных услугах. Например, в одном субъекте может существовать острая необходимость в поддержке людей с ограниченными возможностями, в другом – в помощи малоимущим семьям и т.д. Подобные различия определяют специфику распределения ресурсов и уровень внимания к социально ориентированным НКО со стороны как доноров (физических и юридических лиц), так и государственных органов;

– в-четвертых, в некоторых регионах более развиты институты гражданского общества. Активность и неравнодушие граждан способствуют существенному повышению социального эффекта деятельности СОНКО. В других регионах уровень гражданской активности может быть ниже.

Для осуществления анализа реальной степени асимметрии в распределении ресурсов между социально ориентированными некоммерческими организациями в различных регионах России целесообразно воспользоваться традиционным методом, предполагающим построение кривых Лоренца и расчета индекса Джини. Оценка степени асимметрии будет осуществляться на основе данных по 4 ключевым показателям функционирования сектора СОНКО, среди которых:

– численность действующих социально ориентированных некоммерческих организаций;

– объем поступлений финансовых ресурсов и имущества в социально ориентированные некоммерческие организации;

– количество сотрудников социально ориентированных некоммерческих организаций;

– количество волонтеров социально ориентированных некоммерческих организаций.

На рисунке 17 отражены кривые Лоренца, которые отражают степень асимметрии в распределении количества действующих СОНКО в регионах России по состоянию на 2018 и 2023 годы. По оси абсцисс отложены доли от общего количества российских регионов, по оси ординат – доли действующих социально ориентированных некоммерческих организаций.

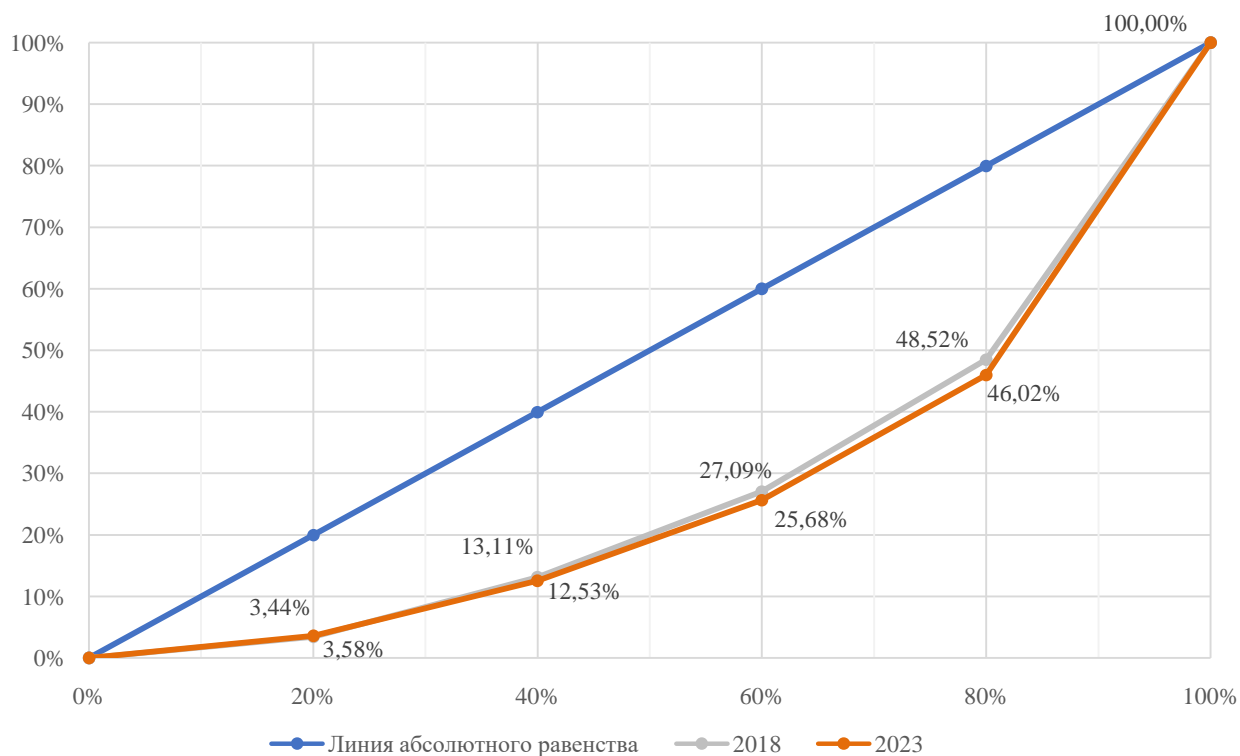


Рисунок 17 – Кривая Лоренца, отражающая асимметрию в распределении количества действующих СОНКО в регионах России по состоянию на 2018 и 2023 годы

Источник: составлено автором

Согласно данным, представленным на рисунке 17, в 2018 году 51,48%, т.е. более половины всех действующих социально ориентированных некоммерческих организаций России действовали в 20% регионов, являвшихся лидерами по данному показателю. Для сравнения, в 20% наименее развитых в данной сфере регионов действовали всего 3,44% российских СОНКО. В 2023 году ситуация еще более усугубилась – доля некоммерческих организаций, действующих в 20% ведущих регионов, возросла до 53,98%. При этом доля 20% регионов-аутсайдеров также незначительно возросла относительно 2018 года, в результате составив

3,58%. В целом, налицо возрастание степени асимметрии в распределении числа действующих СОНКО по регионам России.

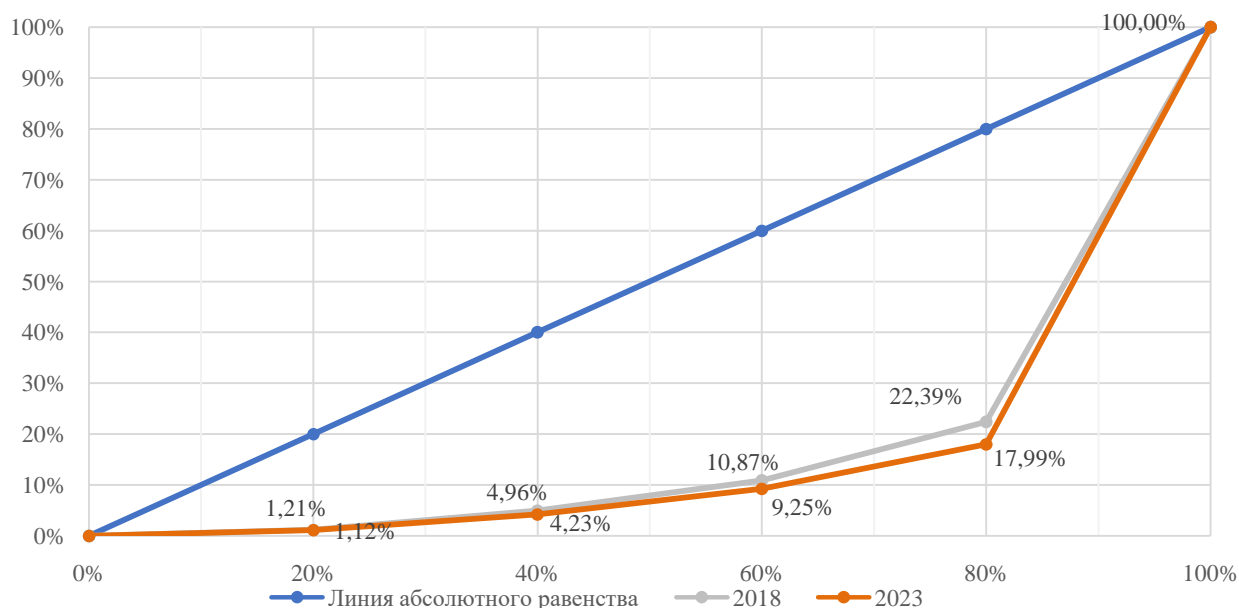


Рисунок 18 – Кривая Лоренца, отражающая асимметрию в распределении финансовых ресурсов СОНКО в регионах России по состоянию на 2018 и 2023 годы

Источник: составлено автором

В 2018 году на долю 20% регионов с наименее развитым третьим сектором экономики приходилось 1,21% общего объема финансирования социально ориентированных некоммерческих организаций. Эта величина, очевидно недостаточная для обеспечения полноценного развития СОНКО, в 2023 году сократилась еще сильнее и составила всего 1,12%. При этом доля финансовых ресурсов, приходящаяся на 20% лидирующих регионов, увеличилась с 77,61% в 2018 году до 82,01% – в 2023. Подобную ситуацию можно описать т.н. «эффектом Матфея», в рамках которого наиболее благополучная часть субъектов увеличивает свое влияние и обеспеченность ресурсами, тогда как наименее благополучные группы утрачивают и то немногое, что имели прежде.

Важным показателем, анализ которого позволяет более точно определить степень асимметрии в уровне развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций, является количество сотрудников, занятых в работе

его субъектов. Рассмотрим кривые Лоренца, построенные на основе данного показателя (рисунок 19).

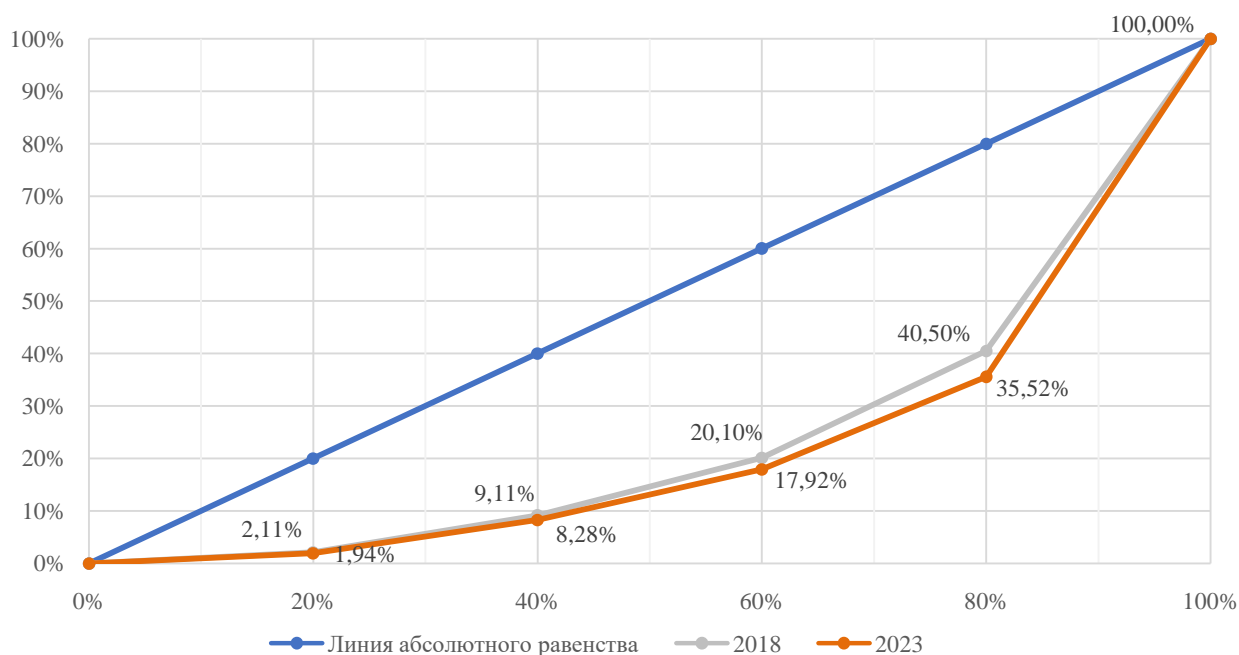


Рисунок 19 – Кривая Лоренца, отражающая асимметрию в распределении численности сотрудников СОНКО в регионах России по состоянию на 2018 и 2023 годы

Источник: составлено автором

Как и в случае с двумя предыдущими показателями, степень асимметрии в распределении численности сотрудников СОНКО в регионах страны заметно возросла в 2023 году относительно 2018. Если раньше на долю 20% регионов с наименее развитым некоммерческим сектором приходилось 2,11% совокупного числа сотрудников, то в последнем рассмотренном периоде эта величина уменьшилась до 1,94%. При этом доля сотрудников, занятых в СОНКО наиболее успешных в данном отношении регионов, выросла с 59,50% в 2018 году до 64,48% в 2023.

Основной причиной низкого количества сотрудников СОНКО является неспособность организаций, характеризующихся небольшими масштабами деятельности, к стабильной оплате труда достаточного количества персонала. Частично данная проблема нивелируется привлечением к работе волонтеров. При

этом добровольческий труд не может в полной мере заместить недостающие штатные единицы. Этот факт в очередной раз свидетельствует об активном развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в лидирующих регионах на фоне продолжающегося ухудшения положения СОНКО в остальных субъектах Российской Федерации.

Рассмотрим график Лоренца, посвященный выявлению асимметрии в уровне волонтерской активности в социально ориентированных НКО регионов России. Он представлен на рисунке 20.

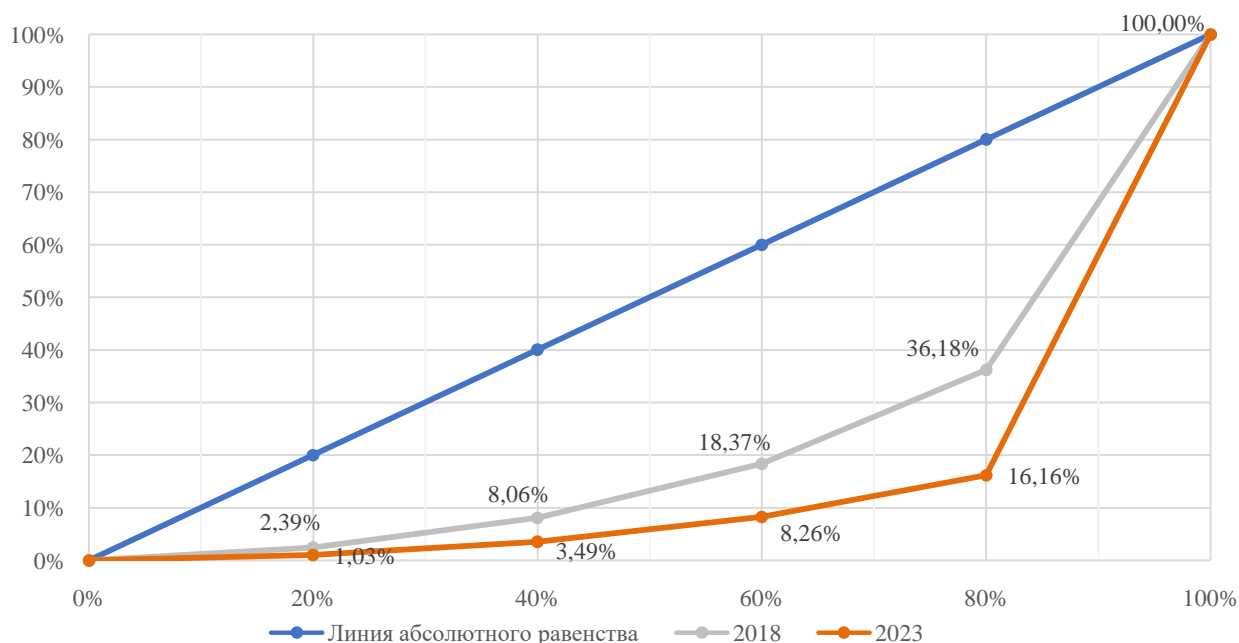


Рисунок 20 – Кривая Лоренца, отражающая асимметрию в распределении численности волонтеров СОНКО в регионах России по состоянию на 2018 и 2023 годы

Источник: составлено автором

Согласно представленным на рисунке данным, доля волонтеров, работавших в социально ориентированных некоммерческих организациях СОНКО первых 20% регионов, снизилась с 2,39% в 2018 году до 1,03% в 2023 году. Это происходило на фоне значительного роста доли волонтеров из 20% лидирующих регионов – с 63,82% до рекордных 83,84%.

Рассмотрев изменение во времени положения кривых Лоренца, целесообразно рассчитать индекс Джини, традиционно применяемый для оценки уровня неравенства в распределении различного рода ресурсов. Индекс Джини рассчитывается по следующей формуле:

$$G = \frac{S_A}{S_A + S_B} \quad (1)$$

где:

$S_A$  – площадь фигуры, образуемой линией абсолютного равенства и кривой Лоренца;

$S_B$  – площадь фигуры под кривой Лоренца.

Значение индекса Джини может колебаться в пределах от 0 до 1, где 0 означает абсолютное равенство, а 1 – абсолютное неравенство.

Таблица 8 – Распределение значений индекса Джини по рассмотренным показателям в 2018 и 2023 гг.

Показатель	2018	2023	Характеристика изменения
Степень асимметрии в распределении численности действующих СОНКО	0,431	0,442	возрастание степени асимметрии
Степень асимметрии в финансовом обеспечении СОНКО	0,642	0,674	возрастание степени асимметрии
Степень асимметрии в распределении численности сотрудников СОНКО	0,513	0,545	возрастание степени асимметрии
Степень асимметрии в распределении численности волонтеров СОНКО	0,540	0,684	возрастание степени асимметрии

Источник: составлено автором

Представленные в таблице 8 значения индекса Джини свидетельствуют об усилении асимметрии в уровне развития социально ориентированных некоммерческих организаций среди российских регионов. Особенно заметна подобная тенденция в части численности волонтеров – одного из наиболее важных показателей, отражающих, во-первых, степень вовлеченности населения в деятельность СОНКО, а во-вторых, способность последних эффективно реализовывать свои проекты. В целом, рост уровня асимметрии свидетельствует о

том, что социально ориентированные организации в одних регионах получают в разы больше ресурсов, чем в других. Непринятие мер по воздействию на данную ситуацию может привести к тому, что важные социальные проблемы в тех регионах, где СОНКО испытывают наиболее острую нехватку ресурсов, будут оставаться нерешенными. Тем не менее, рассмотренные показатели не могут в полной мере отразить уровень асимметрии в социально-экономическом положении субъектов третьего сектора экономики различных российских регионов. В связи с этим возникает необходимость проведения более детального анализа комплекса показателей, отражающих степень эффективности деятельности СОНКО.

Таким образом, в процессе анализа ключевых тенденций развития социально ориентированных некоммерческих организаций в России было установлено, что с 2013 года в стране реализуется комплексная программа поддержки СОНКО. В ее рамках создана единая информационная система поддержки, введены налоговые льготы, внедрен в правовое поле статус организаций-исполнителей общественно полезных услуг. Но несмотря на эти меры, в последние годы наблюдается снижение общего количества СОНКО и их сотрудников, а также сокращение числа добровольцев, задействованных в реализации социальных инициатив. Кроме того, проведенный в рамках данного параграфа анализ показал, что в 2023 году 53,98% всех СОНКО были сосредоточены в 20% регионов, лидирующих по этому показателю, тогда как в 20% отстающих регионов действовало лишь 3,58% таких организаций. Финансы также распределены крайне неравномерно: 82,01% всех ресурсов приходится на те же 20% лидеров. Аналогичная картина наблюдается и в распределении сотрудников и волонтеров социально ориентированных НКО. Индекс Джини подтверждает увеличение асимметрии в период с 2018 по 2023 год. Такая динамика указывает на необходимость выработки нового подхода к управлению различными аспектами функционирования сектора СОНКО. Однако, для формирования более детального представления о состоянии сектора социально ориентированных некоммерческих организаций требуется проведение

дополнительной оценки в разрезе регионов и формирование соответствующего рейтинга субъектов Российской Федерации.

## **2.2 Оценка эффективности деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в условиях существующей модели управления**

В ходе исследования установлено, что, несмотря на совершенствование законодательства в части регулирования деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций и оказания им государственной поддержки в различных формах, на сегодняшний день наблюдается сильная дифференциация уровня развития третичного сектора экономики по российским регионам. Тому есть немало причин, среди которых различия в степени сформированности инфраструктуры поддержки и ее соответствия реальным потребностям субъектов некоммерческого сектора, в отношении населения к деятельности СОНКО, в механизмах взаимодействия некоммерческого и коммерческого секторов и т.д. Зачастую интересы граждан, государства, бизнеса и социально ориентированных НКО не совпадают, а в некоторых случаях даже противоречат друг другу. Такие ситуации не способствуют повышению доверия общества к НКО.

Для формирования чёткого представления об уровне асимметрии в развитии СОНКО различных регионов России, автором разработана методика расчета интегрального показателя, который показывает относительную степень развития социально ориентированных некоммерческих организаций конкретной территориальной принадлежности. Она предполагает интерпретацию динамики 8 относительных показателей, которые обеспечивают всестороннюю оценку реальной ситуации, а также выведение на основе ранжирования их величин рейтингового показателя региона по уровню развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций<sup>107</sup>.

---

<sup>107</sup> Морозова, И. А. О возможностях совершенствования управления социально ориентированными некоммерческими организациями (на примере Волгоградской области) / И. А. Морозова, А. С. Дмитриев // Экономика. Информатика. – 2023. – Т. 50, № 3. – С. 586-596. – Текст: непосредственный

1. Показатель количества волонтеров на 1 000 человек населения региона может быть рассчитан по следующей формуле:

$$K_1 = \frac{B}{\text{ЧН}} * 1000 \quad (2)$$

где:

$B$  – количество волонтеров, задействованных в работе сектора СОНКО;

$\text{ЧН}$  – среднегодовая численность населения.

Чем выше значение данного показателя, тем существеннее доля населения конкретной территории, задействованная в волонтерской деятельности.

2. Вклад субъектов сектора социально ориентированных некоммерческих организаций в валовый региональный продукт (ВРП) оценивается следующим образом:

$$K_2 = \frac{Д}{\text{ВРП}} * 100 \% \quad (3)$$

где:

$Д$  – совокупная величина доходов сектора социально ориентированных некоммерческих организаций;

$\text{ВРП}$  – валовый региональный продукт.

В связи с высокой значимостью некоммерческого сектора для экономической и социальной жизни страны, показатель его вклада в формирование валового регионального продукта страны представляет особый исследовательский интерес. Соответственно, чем выше значение показателя  $k_2$ , тем большую роль некоммерческий сектор играет в экономической системе отдельного региона.

3. Уровень эффективности персонала СОНКО (выработка) может быть оценен при помощи отношения показателя выручки организации от реализации товаров, работ и услуг к совокупной численности сотрудников:

$$K_3 = \frac{ВР}{\text{ЧП}} \quad (4)$$

где:

$ВР$  – выручка от реализации товаров, работ и услуг (тыс. рублей);

ЧП – численность персонала (штатные сотрудники и внешние совместители).

Низкие значения данного показателя свидетельствуют об избытке кадров, задействованных в работе сектора социально ориентированных некоммерческих организаций. Чрезмерно высокие, напротив, указывают на нехватку рабочей силы и излишне высокую нагрузку на каждого сотрудника СОНКО. Последняя является стрессовым фактором, снижающим мотивацию кадров и ведущим к текучести.

4. Роль социально ориентированных НКО как работодателей может быть охарактеризована при помощи показателя удельного веса занятых в секторе СОНКО в общем объеме рабочей силы региона:

$$K_4 = \frac{\text{ЧП}}{\text{Чзан}} * 100 \% \quad (5)$$

где:

ЧП – численность персонала (штатные сотрудники и внешние совместители);

Ч<sub>зан</sub> – численность занятых в экономике в регионе.

Высокие значения показателя  $K_4$  свидетельствуют о сильных позициях социально ориентированных НКО как работодателей на региональном рынке труда. Соответственно, низкие его величины указывают на ограниченность возможностей СОНКО в части привлечения сотрудников. Данный показатель может косвенно указывать и на уровень доверия населения конкретного субъекта к социально ориентированным НКО.

5. Для анализа также может быть использован усредненный показатель, отражающий величину финансового обеспечения одной некоммерческой организации:

$$K_5 = \frac{Д}{K_{\text{СОНКО}}} \quad (6)$$

где:

$K_{\text{СОНКО}}$  – количество действующих в регионе СОНКО.

Данный показатель незаменим при проведении региональных сравнений степени финансовой обеспеченности деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций.

6. Достаточность средств для обеспечения развития социально ориентированной НКО может быть охарактеризована отношением разности доходов и расходов к числу действующих организаций:

$$K_6 = \frac{Д - Р}{K_{\text{СОНКО}}} \quad (7)$$

Согласно действующему законодательству, некоммерческие организации не распределяют прибыль между учредителями: вся она направляется на развитие организации. Таким образом, усредненная величина разности доходов и расходов косвенно указывает на возможности социально ориентированной организации в части обеспечения своего развития.

7. Для оценки степени эффективности деятельности региональных социально ориентированных некоммерческих организаций можно использовать показатель, выражающий отношение числа лиц, получивших помощь со стороны СОНКО (а также воспользовавшихся их услугами) к численности населения региона. Чем выше значение данного показателя, тем большим является охват населения услугами и помощью со стороны социально ориентированных некоммерческих организаций.

$$K_7 = \frac{Ч_{\text{ЮП}} + Ч_{\text{БПН}} + Ч_{\text{БПД}} + Ч_{\text{УСЛ}}}{ЧН} * 100\% \quad (8)$$

где:

$Ч_{\text{ЮП}}$  – численность получивших юридическую помощь на безвозмездной или льготной основе;

$Ч_{\text{БПН}}$  – численность получивших благотворительную помощь в натуральной форме;

$Ч_{\text{БПД}}$  – численность получивших благотворительную помощь в денежной форме;

$Ч_{\text{УСЛ}}$  – численность получателей услуг СОНКО;

$ЧН$  – численность населения (среднегодовая).

8. Для оценки эффективности расходования финансовых ресурсов социально ориентированными некоммерческими организациями региона может использоваться показатель, выражающий отношение расходов СОНКО к численности получателей помощи и услуг:

$$K_8 = \frac{P}{\text{Ч}_{\text{ЮП}} + \text{Ч}_{\text{БПН}} + \text{Ч}_{\text{БПД}} + \text{Ч}_{\text{Усл}}} \quad (9)$$

Конечная величина данного показателя будет отражать среднюю сумму затрат на оказание услуг или предоставление помощи в расчете на одного человека.

Для группировки регионов по уровню развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций по каждому показателю осуществляется ранжирование в порядке возрастания, где наибольшему значению присваивается ранг 85, а наименьшему – 1. Ранги регионов по каждому из представленных показателей суммируются, после чего полученное значение приводится к стобальной шкале. Формула конечного показателя К представлена ниже.

$$K = n/n_{\text{max}} * 100 \quad (10)$$

Где:

n – сумма рангов региона по имеющимся показателям;

$n_{\text{max}}$  – максимально возможное значение суммы рангов.

Группировка регионов по уровню развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций осуществляется на основании следующей шкалы:

- ниже 30 баллов – крайне низкий уровень;
- от 30 до 45 баллов – низкий уровень;
- от 45 до 60 баллов – средний уровень;
- от 60 до 75 баллов – высокий уровень;

– выше 75 баллов – флагманский уровень<sup>108</sup>.

Предлагаемая методика позволяет выделить регионы-лидеры в части развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций и отстающие территории. Анализ значений частных показателей и сравнение их с таковыми у других регионов позволяет определить сильные и слабые стороны третичного сектора внутри конкретного субъекта Российской Федерации.

В данном параграфе диссертационного исследования представлены таблицы рейтинговых показателей в разрезе федеральных округов. Таблицы, содержащие данные в региональном разрезе, представлены в Приложениях. Комментарии к ним приведены в настоящем параграфе.

Таблица 9 – Динамика показателя К1 (количество волонтеров на 1000 человек населения) в разрезе федеральных округов, 2018-2023 гг., чел.

Федеральный округ	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Центральный федеральный округ	32,0	62,5	54,1	64,0	63,5	67,3
Северо-Западный федеральный округ	13,1	14,4	13,6	12,8	11,7	11,5
Южный федеральный округ	15,2	13,4	9,4	8,4	8,6	6,9
Северо-Кавказский федеральный округ	21,9	20,7	16,1	19,6	16,9	12,6
Приволжский федеральный округ	13,7	13,4	11,3	13,8	15,3	15,7
Уральский федеральный округ	12,2	12,2	11,4	11,1	11,0	9,0
Сибирский федеральный округ	18,2	16,8	12,9	13,3	14,4	12,2
Дальневосточный федеральный округ	19,6	16,6	13,0	11,9	10,1	11,1

Источник: составлено автором

Общероссийский показатель численности волонтеров на 1000 человек населения увеличился с 20,0 в 2018 году до 27,1. Согласно представленным в таблице 9 данным, лидирующим федеральным округом по уровню эффективности управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций на протяжении всех анализируемых периодов был Центральный. В Центральном федеральном округе усредненное количество волонтеров на 1000 населения увеличилось с 32,0 в 2018 году до 67,3 в 2023 году. Основным драйвером роста показателя стала Москва, где среднее число волонтеров на

<sup>108</sup> Морозова, И. А. О возможностях совершенствования управления социально ориентированными некоммерческими организациями (на примере Волгоградской области) / И. А. Морозова, А. С. Дмитриев // Экономика. Информатика. – 2023. – Т. 50, № 3. – С. 586-596. – Текст: непосредственный

1000 населения возросло с 73,5 в 2018 до 189,6 в 2023 (прирост в относительном выражении составил 158,0%). Данная ситуация в целом закономерна, поскольку в Москве реализуется множество программ поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций и стимулирования волонтерской активности. Любые новшества, привносимые в процессы организации и осуществления добровольческой деятельности, первоначально внедряются в столице, и уже затем начинают использоваться на других территориях. Говоря о других регионах ЦФО, следует отметить Калужскую, Липецкую и Ярославскую области. Позиции регионов, демонстрировавших в начале периода показатели значительно выше средних (64,1 в Калужской, 35,0 в Липецкой и 32,7 в Ярославской областях), к 2023 году существенно ослабли. Конечные величины составили 5,0 – в Калужской, 13,3 – в Липецкой и 16,8 в Ярославской областях. Иными словами, к концу периода образовался беспрецедентный разрыв в показателе численности волонтеров на 1000 населения между Москвой и другими регионами ЦФО – даже теми, что раньше находились в числе лидеров.

В Северо-Западном федеральном округе усредненное количество волонтеров на 1000 населения колебалось от 13,1 в 2018 до 11,5 в 2023 году. Лидирующие позиции в части волонтерской активности к концу периода принадлежали Новгородской области, где показатель возрос с 18,0 в 2018 году до 69,9 в 2023. Волонтерская активность в Санкт-Петербурге, вопреки ожиданиям, оказалась даже ниже средней по СЗФО, которая не отличается высокими значениями. Там показатель колебался в границах от 7,8 в 2018 до 8,2 в 2023 году. Существенную нисходящую динамику показали Ненецкий автономный округ (с 46,2 в 2018 году до 9,9 в 2023 году) и Мурманская область (с 27,4 в 2018 до 7,0 в 2023 году).

В Южном федеральном округе количество волонтеров на 1000 человек населения уменьшилось с 15,2 в 2018 году до 6,9 в 2023 году. Данный показатель оказался наименьшим среди всех федеральных округов. Основной причиной негативного тренда стало резкое снижение относительного показателя в Краснодарском крае, который в начале периода занимал вторую позицию в ЮФО:

с 19,8 в 2018 году до рекордно низких 2,8 в 2023 году. Роль в сокращении общего показателя сыграла и его динамика в Республике Крым (с 19,4 до 7,4) и Волгоградской области (с 15,2 до 10,7). Ситуацию не исправил даже рост показателя в Севастополе (с 23,5 до 30,5), Республике Адыгея (с 9,7 до 10,8) и Астраханской области (с 8,0 до 8,2).

В Северо-Кавказском федеральном округе показатель снизился с 21,9 в 2018 году до 12,6 в 2023 году. Снижение показателя было обусловлено главным образом отрицательными изменениями волонтерской активности в Республике Дагестан (с 25,6 в 2018 году до 3,5 в 2023) и Республике Северная Осетия-Алания (с 81,5 до 12,5). Некоторое снижение наблюдалось также в Республике Ингушетия и Ставропольском крае. При этом во многих других регионах СКФО наблюдался рост рассматриваемого показателя. Так, в Кабардино-Балкарской Республике он вырос с 11,0 до 59,1, а в Карачаево-Черкесской – с 36,3 до 36,7. Незначительный рост волонтерской активности фиксировался в Чеченской Республике, однако, конечный показатель был наименьшим в федеральном округе.

В Приволжском федеральном округе показатель численности волонтеров на 1000 населения показал сдержанный рост – с 13,7 в 2018 до 15,7 в 2023 году. Драйвером роста выступила Республика Татарстан. За указанный период показатель этого региона вырос с 10,6 до 53,9. Ощутимый прирост показателя отмечался также в Самарской области (с 11,9 до 16,4). Во всех остальных регионах Приволжского Федерального округа наблюдалось снижение численности волонтеров на 1000 населения.

В Уральском федеральном округе показатель снизился с 12,2 в 2018 году до 9,0 в 2023 году. Заметное сокращение наблюдалось в Тюменской (с 23,9 до 18,5), Свердловской (с 14,0 до 7,8) и Курганской (с 12,2 до 5,0) областях. Менее выраженной была нисходящая динамика показателя в Челябинской области и Ханты-Мансийском автономном округе. При этом в Ямало-Ненецком автономном округе, напротив, наблюдался рост волонтерской активности: с 11,8 до 12,4.

В Сибирском федеральном округе количество волонтеров на 1000 населения уменьшилось с 18,2 в 2018 году до 12,2 в 2023 году. Резкое

сокращение числа добровольцев на 1000 населения имело место в Республиках Алтай (с 31,7 до 12,5) и Хакасия (с 10,1 до 3,0), Новосибирской (с 26,9 до 5,1), Омской (с 29,7 до 19,4) и Томской (с 17,3 по 10,1) областях. Незначительно снизились показатели Алтайского края и Иркутской области. Положительные изменения также имели место, но в меньших масштабах. Так, возрастание добровольческой активности наблюдалось в Красноярском крае (с 8,9 до 13,3), Республике Тыва (с 5,4 по 10,4) и Кемеровской области (с 9,8 до 13,0).

В Дальневосточном федеральном округе исследуемый показатель сократился с 19,6 в 2018 году до 11,1 в 2023 году. Основной причиной снижения совокупной величины стало сокращение показателей Республики Бурятия (с 23,8 до 6,1) и Забайкальского края (с 19,3 по 3,9). При этом в ряде регионов наблюдался рост исследуемого показателя – например, в Еврейской автономной области (с 34,2 до 64,8), Магаданской области (с 25,9 до 28,6), Камчатском (с 38,2 до 40,6) и Приморском (с 7,1 до 9,5) краях.

Составив характеристику динамики волонтерской активности в различных федеральных округах и регионах страны, перейдем к анализу данных по показателю доли социально ориентированных НКО в валовом региональном продукте. Данные в разрезе федеральных округов представлены в таблице 10, в разрезе регионов – в Приложении Б.

Таблица 10 – Динамика показателя К2 (доля социально ориентированных НКО в ВРП) в разрезе федеральных округов, 2018-2023 гг., в % от ВРП

Федеральный округ	2018	2019	2020	2021	2022	2023 <sup>109</sup>
Центральный федеральный округ	1,53	1,55	1,65	2,38	2,77	3,20
Северо-Западный федеральный округ	0,71	0,75	0,73	0,81	0,96	1,21
Южный федеральный округ	1,24	1,04	1,00	1,73	1,58	2,86
Северо-Кавказский федеральный округ	1,00	1,19	0,95	1,06	1,17	1,63
Приволжский федеральный округ	1,21	1,16	1,30	1,15	1,22	1,60
Уральский федеральный округ	0,57	0,56	0,62	0,71	0,72	0,99
Сибирский федеральный округ	0,69	0,73	0,77	0,83	0,90	1,10
Дальневосточный федеральный округ	0,69	0,69	0,75	0,80	0,83	1,02

Источник: составлено автором

<sup>109</sup> В отсутствие данных об объемах ВРП за 2023 год, показатель рассчитан с использованием данных за 2022 год.

Среднероссийский показатель по индикатору К2 составил 2,1% по итогам 2023 года. Согласно представленным данным, лидирующие позиции по части доли социально ориентированных некоммерческих организаций в ВРП принадлежали регионам Центрального федерального округа, где общее значение показателя составило порядка 3,2%. Данный показатель стал результатом более, чем двукратного роста относительно уровня 2018 года, когда вклад сектора СОНКО в совокупный ВРП составлял 1,53%. Как и в случае с К1, наибольшее влияние на результат последнего периода оказал показатель Москвы, составивший 4,55%. В других регионах ЦФО на конец периода не наблюдалось показателей, превышающих среднюю величину как по федеральному округу, так и по России в целом. Наибольшие показатели (после Москвы) фиксировались в Костромской (1,79%) и Смоленской (1,73%) областях.

Показатель Северо-Западного федерального округа оказался одним из наиболее низких среди федеральных округов по состоянию на 2023 год, составив 1,21%. При этом он стал результатом существенного возрастания относительно 2018, когда величина показателя достигала 0,71%. Примечательно, что ни в одном из регионов СЗФО не наблюдалось превышения среднероссийской величины индикатора К2. При этом наибольшие результаты принадлежали Псковской (2,07%), Вологодской (1,94%) и Новгородской (1,80%) областям. Санкт-Петербург по состоянию на 2023 год продемонстрировал показатель в 1,38%.

Южный федеральный округ продемонстрировал рост показателя К2, но с меньшими темпами (по сравнению с Центральным ФО). Значение индикатора увеличилось с 1,24% в 2018 году до 2,86% в 2023 году. Драйвером роста общего показателя округа выступил Краснодарский край, где доля СОНКО в ВРП по состоянию на 2023 год составила 5,26%. Этот показатель является наивысшим не только в Южном федеральном округе, но и во всей стране. Таким образом, можно сказать, что Краснодарский край является лидером по части экономического эффекта деятельности социально ориентированных НКО в России. У других регионов ЮФО показатели были существенно ниже. После Краснодарского края наивысшие значения фиксировались у Республики Адыгея (1,71%) и

Волгоградской области (1,36%). Эти показатели были существенно ниже среднероссийского.

Доля СОНКО в ВРП регионов Северо-Кавказского федерального округа по результатам 2023 года составила 1,63%, что ниже среднероссийского показателя. Однако, достижению этого результата предшествовал продолжительный этап роста: так, в 2018 году показатель К2 для СКФО составлял 1%. Наибольшие значения среди регионов демонстрировали Чеченская Республика (2,68%), Ставропольский край (2,58%) и Республика Ингушетия (2,25%).

Общий показатель Приволжского федерального округа в рассматриваемом периоде возрос с 1,21% до 1,60%. Драйверами роста выступили Республика Татарстан (рост с 2,80% до 3,06%) и Самарская область (с 1,52% до 1,99%). Кроме вышеперечисленных регионов, уверенно возрастающие показатели демонстрировали Пермский край (с 0,90% до 1,38%), Нижегородская (с 0,55% до 1,43%), Кировская (с 0,74% до 1,31%), Пензенская (с 0,44% до 1,07%) и некоторые другие области. В целом, доля СОНКО в ВРП большинства регионов Приволжского федерального округа в рассматриваемом периоде выросла.

Величина индикатора К2 Уральского федерального округа в период 2018-2023 гг. также возросла – с 0,57% до 0,99%. Вместе с тем, данный показатель оказался наименьшим среди федеральных округов России. Показатели всех регионов, входящих в состав УФО, в течение исследуемого периода демонстрировали восходящую динамику. Особенно заметен был рост доли СОНКО в ВРП Свердловской (с 1,08% до 1,89%), Челябинской (с 1,01% до 1,62%) и Курганской (с 0,61% до 1,00%) областей.

В Сибирском федеральном округе показатель также возрос – с 0,69% до 1,10%. Прирост был обеспечен главным образом увеличением показателя Красноярского края (с 0,35% до 1,04%), Кемеровской (с 0,84% до 1,31%) и Новосибирской (с 1,02% до 1,36%) областей, Республики Алтай (с 0,25% до 0,90%). Во всех остальных регионах Сибирского федерального округа также наблюдался сдержанный рост рассматриваемого показателя.

Доля СОНКО в ВРП Дальневосточного федерального округа в период 2018-2023 гг. также увеличилась – с 0,69% до 1,02%. Драйверами роста выступили такие регионы, как Республика Бурятия (с 1,44% до 2,23%), Забайкальский край (с 1,22% до 1,75%), Чукотский автономный округ (с 0,42% до 1,49%) и Еврейская автономная область (с 0,24% до 0,99%). Несмотря на высокие относительные значения прироста показателя К2 в данных регионах, их доля в совокупном валовом продукте федерального округа оказалась относительно небольшой, что и обусловило незначительное изменение общего показателя.

Обобщая представленные в таблице и Приложении Б данные, отметим, что показатели 78 регионов из общего списка оказались ниже среднероссийского (2,1%). Только в 7 регионах из представленных доля СОНКО в ВРП превысила среднероссийскую величину (на формирование которой оказал существенное влияние уровень ВРП Москвы, обеспечивающий порядка 21% общероссийского показателя. Таким образом, очевидна значительная асимметрия в уровне развития социально ориентированных некоммерческих организаций в российских регионах, следовательно – существенные различия в уровне социальной и экономической эффективности осуществляемой ими деятельности.

Таблица 11 – Динамика показателя К3 (выработка персонала СОНКО) в разрезе федеральных округов, 2018-2023 гг., тыс. рублей/чел.

Федеральный округ	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Центральный федеральный округ	1034,7	1106,1	1069,2	1493,1	1587,3	1917,6
Северо-Западный федеральный округ	596,9	648,0	672,0	808,0	942,9	1236,6
Южный федеральный округ	449,2	523,4	552,1	646,7	743,9	804,5
Северо-Кавказский федеральный округ	365,9	395,7	306,3	500,2	593,5	909,7
Приволжский федеральный округ	431,8	474,1	464,6	581,9	691,3	871,8
Уральский федеральный округ	584,0	578,6	598,8	646,3	798,6	1070,1
Сибирский федеральный округ	457,9	510,1	560,0	691,6	784,3	945,1
Дальневосточный федеральный округ	549,1	651,0	741,1	869,8	891,4	1020,2

Источник: составлено автором

Общероссийский показатель выручки одного сотрудника СОНКО в исследуемом периоде возрос в 2 раза – с 651,3 тыс. рублей до 1308,0 тыс. рублей.

Согласно материалам таблицы, лидером по данному показателю выступает Центральный Федеральный округ, где имело место его увеличение с 1034,7 до 1917,6 тыс. рублей.

Относительный прирост, таким образом, составил 85,33%. Лидирующие позиции внутри ЦФО занимала Москва: в 2018 году выработка персонала столичных СОНКО достигала отметки в 1584,6 тысяч рублей, что существенно превышало среднюю величину по федеральному округу. В 2023 году и без того высокий показатель возрос до 2708,9 тысяч рублей. Из прочих регионов ЦФО только Московская, Смоленская и Тульская области смогли к концу периода преодолеть отметку в 1000 тыс. рублей на одного сотрудника: в первой показатель составил 1246,4 тыс. рублей (887,1 тыс. рублей в 2018), во второй – 1185,5 тыс. рублей (565,7 – в 2018), в третьей – 1106,6 тыс. рублей (838,9 – в 2018 году). При этом показатели всех регионов ЦФО, кроме города Москвы, оказались ниже средних по федеральному округу.

В Северо-Западном Федеральном округе показатель выработки одного сотрудника, составлявший в 2018 году 596,9 тыс. рублей, к 2023 увеличился на 107,17%, составив 1236,6 тыс. рублей. Наибольшие показатели прироста в периоде демонстрировали такие регионы, как Ненецкий автономный округ (рост в 2,7 раза, с 355,4 до 1314,9 тыс. рублей), Санкт-Петербург (+117,2%, с 657,6 до 1555,8 тыс. рублей), Калининградская (+139,8%, с 574,0 до 1376,4 тыс. рублей), Мурманская (+99,7%, с 657,6 до 1313,2 тыс. рублей) и Псковская (+76,9%, с 596,4 до 1054,8 тыс. рублей). Несмотря на высокие темпы роста показателя, общее значение выработки персонала СОНКО в СЗФО по результатам 2023 года оказалось ниже среднероссийского.

В секторе СОНКО Южного федерального округа также наблюдался почти двукратный рост показателя КЗ – с 449,2 до 804,5 тысяч рублей. Такая динамика была обусловлена увеличением выработки сотрудников организаций Краснодарского края (+88,8%, с 546,6 до 1031,8 тыс. рублей), Астраханской области (+109,3%, с 438,1 до 917,0 тыс. рублей), Республик Калмыкия (+152,4%, с 265,6 до 670,4 тыс. рублей) и Адыгея (+136,1%, с 264,5 до 624,6 тыс. рублей).

Показатели других регионов ЮФО также характеризовались восходящей динамикой, однако, величины прироста были ниже вышеперечисленных. Общий же показатель федерального округа на конец периода был существенно меньше среднероссийского.

Выработка сотрудников СОНКО Северо-Кавказского федерального округа в рассматриваемом периоде также возросла – в 2,5 раза. На конец периода средняя величина показателя для федерального округа составила 909,7 тысяч рублей. Наибольшие значения относительного прироста исследуемого индикатора наблюдались в Чеченской Республике (рост в 7,9 раз, с 61,3 до 481,6 тысяч рублей), Республиках Дагестан (рост в 5,9 раз, с 46,9 до 277,3 тысяч рублей) и Северная Осетия-Алания (рост в 5 раз, с 98,3 до 487,9). Все остальные регионы СКФО тоже демонстрировали тенденцию к возрастанию исследуемого показателя.

Средний показатель регионов Приволжского федерального округа также двукратно возрос в рассматриваемом периоде, составив по результатам 2023 года 871,8 тыс. рублей. Основной вклад в увеличение общего показателя внесли такие регионы, как Республика Татарстан (+106,6%, с 678,7 до 1402,5 тыс. рублей), Удмуртская Республика (+127,2%, с 460,3 до 1046,0 тыс. рублей), Кировская (+120,1%, с 463,2 до 1019,5 тыс. рублей) и Пензенская (+163,4%, с 426,7 до 1124,1 тыс. рублей) области. В Саратовской области наблюдалось снижение средней выработки сотрудников социально ориентированных НКО на 12,6% (показатель уменьшился с 581,8 до 508,6 тыс. рублей).

Показатели регионов Уральского федерального округа демонстрировали уверенный рост в течение периода, который привел к увеличению общей величины на 83,2% – до 1070,1 тыс. рублей на одного сотрудника. Указанное значение стало третьим среди федеральных округов России. Драйверами роста в УФО выступили Ханты-Мансийский автономный округ – Югра (+131,3%, с 643,2 до 1487,8 тыс. рублей), Тюменская (+102,0%, с 551,7 до 1114,4 тыс. рублей) и Свердловская (+81,6%, с 627,1 до 1139,0 тыс. рублей) области. Положительная

динамика показателя наблюдалась и во всех остальных регионах данного федерального округа.

В Сибирском федеральном округе показатель КЗ возрос на 106,4%, что было обусловлено изменением соответствующего индикатора в Новосибирской области (+137,8%, с 524,2 до 1246,6 тыс. рублей), Республике Алтай (увеличение в 6,9 раз, со 126,4 до 868,4 тысяч рублей) и Красноярском крае (рост в 4,4 раза, с 207,9 до 914,3 тыс. рублей). Высокий темп прироста был отмечен также в Республике Тыва, где КЗ увеличился в 2,8 раза, составив к концу исследуемого периода 825,5 тыс. рублей.

Динамика индикатора в Дальневосточном ФО тоже была восходящей. В рассматриваемом периоде он возрос на 85,8% – с 549,1 до 1020,2 тыс. рублей. Это произошло главным образом за счет увеличения выработки персонала СОНКО в Камчатском крае (+172,4%, с 1005,7 до 2739,4 тыс. рублей), Магаданской области (+230,3%, с 627,4 до 2072,4 тыс. рублей) и Чукотском автономном округе (рост в 10 раз, с 60,0 до 598,0 тыс. рублей). Во всех других регионах, за исключением Еврейской автономной области (снижение индикатора КЗ на 4,2%), тоже наблюдалось возрастание показателя.

Таблица 12 – Динамика показателя К4 (доля занятых в СОНКО в общей структуре занятости) в разрезе федеральных округов, 2018-2023 гг., в % к итогу

Федеральный округ	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Центральный федеральный округ	0,62	0,62	0,58	0,61	0,62	0,63
Северо-Западный федеральный округ	0,55	0,54	0,47	0,46	0,45	0,44
Южный федеральный округ	0,52	0,54	0,48	0,48	0,47	0,43
Северо-Кавказский федеральный округ	0,64	0,65	0,64	0,60	0,56	0,46
Приволжский федеральный округ	0,55	0,56	0,49	0,46	0,45	0,44
Уральский федеральный округ	0,55	0,56	0,51	0,56	0,51	0,48
Сибирский федеральный округ	0,58	0,55	0,52	0,49	0,48	0,47
Дальневосточный федеральный округ	0,63	0,60	0,53	0,51	0,51	0,49

Источник: составлено автором

Общероссийский показатель удельного веса работающих в СОНКО в общей численности занятых в экономике снизился за период 2018-2023 гг. с 0,58% до

0,50%. Данный показатель примечателен тем, что его динамика была отрицательной почти во всех федеральных округах России. Этому способствовало, в частности, общее сокращение числа действующих в стране социально ориентированных НКО.

Снижение затронуло все федеральные округа, кроме Центрального – в нем наблюдался незначительный рост с 0,62% до 0,63%. Если же рассматривать данные в разрезе регионов, следует отметить, что позитивное изменение индикатора К4 имело место только в Москве (с 0,81% до 1,03%) и Рязанской области (с 0,30% до 0,38%). В других регионах ЦФО ситуация характеризовалась снижением удельного веса работников социально ориентированных некоммерческих организаций в совокупной структуре занятости. Наиболее сильное снижение было зафиксировано в Костромской (с 0,85% до 0,50%) и Ярославской (с 0,86% до 0,52%) областях.

В Северо-Западном федеральном округе общий показатель доли занятых в секторе СОНКО снизился с 0,55% до 0,44%. Отрицательная динамика затронула все без исключения регионы, входящие в этот федеральный округ. Наиболее существенными показателями снижения были в Вологодской (с 0,73% до 0,48%), Псковской (с 0,75% до 0,59%) и Архангельской (с 0,53% до 0,38%) областях, а также в Санкт-Петербурге (с 0,64% до 0,51%). Лидерами федерального округа по величине показателя К4 в 2023 году были Республика Карелия и Псковская область, где 0,59% общего числа занятых трудились в социально ориентированных некоммерческих организациях.

Во всех регионах Южного федерального округа также наблюдалось снижение рассматриваемого показателя, что привело к уменьшению общего значения с 0,52% до 0,43%. В наибольшей степени снизился удельный вес занятых в социально ориентированных НКО в Астраханской области (с 0,74% до 0,52%), Севастополе (с 0,38% до 0,25%) и Краснодарском крае (с 0,69% до 0,57%). В наименьшей степени сократился показатель Волгоградской области – с 0,58% до 0,54%. По исследуемому показателю в ЮФО лидировал к концу периода Краснодарский край.

Удельный вес занятых в СОНКО в Северо-Кавказском федеральном округе снизился в период 2018-2023 гг. с 0,64% до 0,46%. Отрицательный тренд затронул все регионы данного федерального округа, но в наибольшей степени – Республику Северную Осетию-Аланию (с 0,68% до 0,26%) и Ставропольский край (с 1,09% до 0,78%). Последний, несмотря на негативный тренд, был лидером федерального округа по величине показателя К4 на 2023 год.

В Приволжском федеральном округе показатель сократился с 0,55% до 0,44%. Наиболее выраженным было снижение в Оренбургской (с 0,66% до 0,39%) и Самарской (с 1,07% до 0,82%) областях, Республиках Мордовия (с 0,73% до 0,48%) и Башкортостан (с 0,64% до 0,40%). В Пензенской (с 0,24% до 0,32%) и Нижегородской (с 0,36% до 0,38%) областях наблюдался незначительный рост рассматриваемого показателя. Удельный вес занятых в секторе СОНКО в Кировской области остался неизменным в конце периода относительно его начала (0,38%). По величине показателя К4 в ПФО лидировала Самарская область, где 0,82% занятых в экономике осуществляли трудовую деятельность в социально ориентированных НКО.

В Уральском федеральном округе общее значение индикатора К4 снизилось с 0,55% до 0,48%. Отрицательная динамика наблюдалась в Свердловской (с 0,65% до 0,51%) и Тюменской (с 0,64% до 0,50%) областях, а также в Ханты-Мансийском автономном округе (с 0,49% до 0,39%). В Курганской области (с 0,32% до 0,37%) и Ямало-Ненецком автономном округе (с 0,33% до 0,34%) фиксировался незначительный рост индикатора К4. В Челябинской области его величина осталась неизменной относительно уровня 2018 года (0,53%). Этот же регион к концу периода лидировал по исследуемому показателю в Сибирском ФО.

В Сибирском федеральном округе показатель К4 сократился с 0,58% до 0,47%. Наиболее существенные показатели снижения фиксировались в Новосибирской (с 0,84% до 0,59%), Иркутской (с 0,84% до 0,68%) и Омской (с 0,56% до 0,45%) областях. Слабое положительное изменение показателя было отмечено только в Республике Алтай (с 0,21% до 0,22%). Регионом-лидером по

показателю К4 к концу периода была Иркутская область, где в секторе СОНКО работали 0,68% занятых в экономике.

В Дальневосточном федеральном округе показатель К4 снизился с 0,63% до 0,49%. Наибольшие темпы снижения были зафиксированы в Республике Саха (Якутии) (с 0,63% до 0,32%), Забайкальском крае (с 0,70% до 0,51%) и Магаданской области (с 0,29% до 0,11%). В Чукотском автономном округе (с 0,60% до 1,11%), Еврейской автономной области (с 0,19% до 0,32%) и Сахалинской области (с 0,39% до 0,42%) наблюдался рост показателя К4. Чукотский автономный округ был лидером по показателю К4 среди регионов Дальневосточного ФО в 2023 году.

Сокращение удельного веса работающих в социально ориентированных некоммерческих организациях в общей структуре занятых может свидетельствовать о нескольких тенденциях. Во-первых, такая динамика является закономерным следствием снижения общей численности действующих СОНКО. Во-вторых, некоторые организации оптимизируют свои рабочие процессы, сокращая количество сотрудников без ущерба эффективности деятельности. В-третьих, социально ориентированные НКО могут переходить к использованию труда волонтеров вместо штатных сотрудников. Тем не менее, сокращение доли занятых в исследуемом секторе является тревожным сигналом, свидетельствующим о снижении влияния СОНКО в обществе.

Среднероссийский объем финансовых поступлений, приходящихся на одну социально ориентированную некоммерческую организацию, в период 2018-2023 гг. увеличился с 6072,8 до 13156,4 тыс. рублей – т.е. в 2,2 раза. При этом в подавляющем большинстве регионов показатели были существенно ниже среднероссийского. Практически во всех субъектах России наблюдалась восходящая динамика средних объемов финансового обеспечения одной организации. Исключение составили Республики Ингушетия (-10,5%) и Калмыкия (-3,5%), а также город Севастополь (-2,3%). Рассмотрим более подробно распределение объемов финансирования СОНКО в разрезе федеральных округов и регионов России.

Таблица 13 – Динамика показателя К5 (средний объем финансирования одной СОНКО) в разрезе федеральных округов, 2018-2023 гг., тыс. рублей

Федеральный округ	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Центральный федеральный округ	13178,2	12815,8	14570,3	23037,6	25409,5	29334,0
Северо-Западный федеральный округ	4588,4	4665,0	4911,5	6113,3	6924,5	8621,6
Южный федеральный округ	4461,9	3542,8	3912,3	7124,7	6782,4	12095,4
Северо-Кавказский федеральный округ	2631,3	3226,1	3317,7	3883,1	4479,0	6211,1
Приволжский федеральный округ	4500,8	4204,9	5611,4	5442,3	5781,7	7635,8
Уральский федеральный округ	5316,9	4990,7	5660,5	6776,6	6870,6	9393,7
Сибирский федеральный округ	2762,5	2919,2	3336,5	3730,8	4136,7	5045,1
Дальневосточный федеральный округ	2886,4	2902,0	3410,6	3886,8	3970,0	4842,9

Источник: составлено автором

Как и в случае с другими показателями, Центральный федеральный округ оказался лидером по части среднего объема финансирования одной социально ориентированной некоммерческой организации. В исследуемом периоде его показатель возрос в 2,2 раза, в конце периода составив 29334,0 тыс. рублей. Это более, чем вдвое, превосходит среднероссийскую величину. Однако, столь высокое значение было главным образом обеспечено Москвой, где К5 в 2018-2023 гг. вырос на 40,6% и составил по итогам последнего периода 72828,9 тыс. рублей. Помимо Москвы, среднероссийский показатель финансирования по итогам 2023 года был превышен в Московской области – там он составил 13432,8 тыс. рублей, увеличившись на 94,0% по сравнению с 2018 годом. Величина показателя К5 в остальных регионах Центрального федерального округа была значительно ниже средней по стране (и, соответственно, по федеральному округу).

Показатель Северо-Западного федерального округа в периоде 2018-2023 гг. увеличился с 4588,4 до 8621,6 тыс. рублей, т.е. на 87,9%. Наиболее впечатляющие темпы прироста показателя в относительном выражении были зафиксированы в Новгородской области – там он увеличился в 5,2 раз, составив в конечном итоге

8403,2 тыс. рублей. Кроме того, высокие темпы прироста индикатора К5 наблюдались в Вологодской (в 2,9 р.) и Мурманской (в 2,3 р.) областях, а также в Ненецком автономном округе (в 2,1 р.). Лидером по величине показателя К5 в 2023 году был город Санкт-Петербург, где на одну социально ориентированную некоммерческую организацию приходилось в среднем 14861,5 тыс. рублей.

В 2,7 раза увеличился средний показатель Южного федерального округа – с 4461,9 до 12095,4 тыс. рублей. Драйвером роста выступил Краснодарский край, где усредненное значение финансирования одной социально ориентированной НКО в 2018-2023 гг. возрос с 8464,0 до 26291,2 тыс. рублей, т.е. в 3,1 раза. Эта величина, практически двукратно превысившая среднероссийскую, стала второй по стране, уступив только Москве. Высокий относительный прирост также был отмечен в Республике Адыгея – там К4 вырос в 4 раза по сравнению с 2018 годом. Восходящая динамика К5 в других регионах была более сдержанной. Как отмечалось прежде, в Республике Калмыкия и городе Севастополе рассматриваемый индикатор снизился в 2023 году относительно 2018 года.

Средний показатель финансирования одной социально ориентированной некоммерческой организации Северо-Кавказского федерального округа в 2018-2023 гг. увеличился в 2,4 раза, достигнув к концу периода 6211,1 тыс. рублей. Прирост был обеспечен главным образом Чеченской Республикой (+107,0%, с 7401,0 до 15323,0 тыс. рублей) и Ставропольским краем (+117,7%, с 4437,3 до 9662,0 тыс. рублей). Многие другие регионы также показывали высокие темпы прироста рассматриваемого показателя (например, в Карачаево-Черкесской Республике он увеличился в 3,7 раза, составив к концу периода 2196,7 тыс. рублей против 592,5 тыс. рублей в 2018 году), однако, роль данных субъектов в формировании результирующего показателя была невелика. Следует также отметить, что единственным регионом Северо-Кавказского федерального округа, где показатель К5 снизился, стала Республика Ингушетия. Объем финансирования одной СОНКО в ней сократился на 10,5%, составив в 2023 году 7428,0 тыс. рублей против 8301,2 тыс. рублей в 2018 году. Лидером по величине показателя К5 в Северо-Кавказском федеральном округе была Чеченская

Республика, чей показатель составлял 15323,0 тыс. рублей на одну социально ориентированную некоммерческую организацию.

Показатель Приволжского федерального округа в исследуемом периоде увеличился на 69,7%, составив в 2023 году 7635,8 тыс. рублей. Можно выделить два региона, чей вклад в формирование показателя прироста был наибольшим: это Республика Татарстан (+81,5%, с 11509,0 до 20891,8 тыс. рублей) и Нижегородская область (+138,3%, с 4427,1 до 10549,1 тыс. рублей). Высокие относительные показатели прироста также отмечались в Пензенской области (+154,9%), Чувашской Республике (+115,8%) и Кировской области (+111,8%). Ни в одном из регионов Приволжского федерального округа не отмечалось снижения среднего объема финансового обеспечения одной социально ориентированной НКО. Лидировала по показателю К6 Республика Татарстан, где к концу периода он составлял 20891,8 тыс. рублей.

В Уральском федеральном округе рассматриваемый показатель возрос на 76,7%, к концу периода достигнув отметки в 9393,7 тыс. рублей против 5316,9 тыс. рублей в 2018 году. Существенный вклад в формирование данного показателя внесли Свердловская область (+112,6%, с 5045,1 до 10727,2), Ханты-Мансийский (+66,5%, с 7032,8 до 11710,4 тыс. рублей) и Ямало-Ненецкий (+51,0%, с 6327,0 до 9551,5 тыс. рублей) автономные округа. Высокий темп прироста показателя также был зафиксирован в Курганской области (+124,8%). Ни в одном из регионов, входящих в Уральский федеральный округ, показатель К5 не снизился в период 2018-2023 гг. Регионом-лидером стал Ханты-Мансийский автономный округ, где средний объем финансового обеспечения одной СОНКО составил 11710,4 тыс. рублей.

Показатель Сибирского федерального округа увеличился в рассматриваемом периоде на 82,6%, составив в результате 5045,1 тыс. рублей. Совокупный прирост был обеспечен в основном изменением величины К5 в Красноярском крае (+159,8%, с 2921,5 до 7591,1 тыс. рублей) и Кемеровской области (+92,0%, с 4098,8 до 7867,9 тыс. рублей). Высокими темпами прироста характеризовались также показатели Алтайского края (+86,9%) и Новосибирской

области (+72,5%). Ни в одном из регионов СФО индикатор К5 не снизился к концу периода по сравнению с его началом. Регионом-лидером была Кемеровская область, где средний объем финансирования одной социально ориентированной НКО составлял в 2023 году 7867,9 тыс. рублей).

Наконец, в Дальневосточном федеральном округе средний объем финансового обеспечения СОНКО на конец периода составил 4842,9 тыс. рублей, увеличившись относительно 2018 года на 67,8%. Данный показатель прироста стал наименьшим среди федеральных округов России. Во многом он был обеспечен высокими темпами возрастания индикатора К5 в Еврейской автономной области (рост в 4,1 р., с 655,9 до 2697,3 тыс. рублей), Чукотском автономном округе (+155,4%, с 3510,0 до 8963,2 тыс. рублей) и Магаданской области (+156,3%, с 1683,6 до 4315,3 тыс. рублей). Снижения показателя не наблюдалось ни в одном их регионов ДВФО. Лидером по величине индикатора К5 по итогам 2023 года стал Чукотский автономный округ.

Рассмотрев динамику усредненных объемов финансирования социально ориентированных некоммерческих организаций, целесообразно перейти к анализу следующего показателя. Данные по величине индикатора К6, отражающего усредненную разницу между поступлениями и расходами СОНКО в разрезе федеральных округов России, представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Динамика показателя К6 (усредненное сальдо доходов и расходов) в разрезе федеральных округов, 2018-2023 гг., тыс. рублей

Федеральный округ	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Центральный федеральный округ	2139,9	1934,5	2483,5	5624,0	7365,1	4732,7
Северо-Западный федеральный округ	634,4	475,5	630,6	599,8	830,5	1804,8
Южный федеральный округ	1306,2	796,3	648,2	3159,7	2420,0	7181,3
Северо-Кавказский федеральный округ	434,5	660,9	74,6	369,4	581,0	1384,4
Приволжский федеральный округ	1421,8	1202,4	2132,4	906,2	878,1	1450,9
Уральский федеральный округ	705,5	422,5	722,0	1045,8	359,3	1339,1
Сибирский федеральный округ	204,6	209,3	278,3	322,3	291,8	473,1
Дальневосточный федеральный округ	262,6	226,8	544,0	791,5	416,0	605,3

Источник: составлено автором

Среднероссийский показатель в период 2018-2023 гг. увеличился в 2,4 р., по итогам последнего периода составив 2745,8 тыс. рублей. Темпы роста данного показателя немного опередили таковые по показателю К5, что свидетельствует об изменении соотношения доходов и расходов СОНКО в сторону уменьшения последних.

В Центральном федеральном округе К6 увеличился в 2,2 р. – с 2139,9 тыс. рублей в 2018 году до 4732,7 тыс. рублей в 2023. Данное изменение соразмерно возрастанию показателя К5 для данного федерального округа. Прирост был обеспечен главным образом увеличением индикатора К6 в Московской (в 3,7 р., с 618,5 до 2269,6 тыс. рублей), Липецкой (в 5 раз, с 255,3 до 1274,3 тыс. рублей) и Смоленской (+105,2%, с 708,8 до 1454,8 тыс. рублей) областях, а также в Москве (+24,6%, с 9484,4 до 11818,7 тыс. рублей). Последняя показала наивысший показатель К6 среди всех регионов Центрального федерального округа. Ни в одном из субъектов не было зафиксировано отрицательного изменения индикатора.

В Северо-Западном федеральном округе показатель увеличился в 2,8 р., составив 1804,8 тыс. рублей на конец 2023 года. Прирост был обеспечен такими регионами, как Новгородская (увеличение в 12,5 р., с 353,9 до 4414,6 тыс. рублей) Вологодская (в 13 р., с 248,6 до 3239,3 тыс. рублей) и Мурманская (в 4,3 р., с 399,4 до 1697,8 тыс. рублей) области. Наибольшим значением К6 характеризовалась Новгородская область. В одном из регионов Северо-Западного федерального округа – Ненецкой автономной области, величина индикатора в период 2018-2023 гг. уменьшилась на 30,9%. Учитывая, что средний объем финансового обеспечения СОНКО в данном регионе возрастал, можно сделать вывод о существенном увеличении расходных обязательств данных организаций.

В Южном федеральном округе К6 увеличился в 5,5 р., составив на конец рассматриваемого периода 7181,3 тыс. рублей. Отметим, что этот показатель стал наивысшим среди федеральных округов России. Наиболее существенный вклад в его формирование внес Краснодарский край, где индикатор К6 увеличился в 5,8 р., достигнув беспрецедентно высокой отметки в 18734,9 тыс. рублей на одну

социально ориентированную некоммерческую организацию. Кроме того, высокие темпы прироста наблюдались в Республике Адыгея (рост в 15 р., с 84,7 до 1272,5 тыс. рублей) и Волгоградской области (рост в 4,2 р., со 149,0 до 772,7 тыс. рублей). В Астраханской области имело место снижение показателя К6 на 55,7%.

Показатель Северо-Кавказского федерального округа в период 2018-2023 гг. увеличился в 3,2 р., составив 1384,4 тыс. рублей. Наибольший прирост был зафиксирован в Чеченской Республике (в 3,1 р., с 3851,9 до 11903,8 тыс. рублей), она же стала лидером федерального округа по рассматриваемому показателю. Высокие относительные темпы прироста наблюдались также в Кабардино-Балкарской (увеличение в 9,1 р.) и Карачаево-Черкесской (увеличение в 7 раз) Республиках, однако, из-за низких абсолютных значений их влияние на результирующий показатель было незначительным. Существенно снизилась величина индикатора К6 в Республике Ингушетия (-57,2%, с 7325,8 до 3133,4 тыс. рублей).

В Приволжском федеральном округе исследуемый показатель увеличился всего на 2% – с 1421,8 до 1450,9 тыс. рублей. Говоря об относительных показателях прироста, в качестве регионов-лидеров можно выделить Кировскую (рост в 10 р., с 74,3 до 740,2 тыс. рублей), Нижегородскую (рост в 7,4 р., с 368,6 до 2734,1 тыс. рублей) и Саратовскую (рост в 6,6 р., с 91,4 до 604,7 тыс. рублей) области. Снижение величины индикатора К6 наблюдалось в Самарской области (-35,4%, с 1115,2 до 720,3 тыс. рублей), Республиках Марий Эл (-30,0%, со 137,2 до 96,0 тыс. рублей) и Татарстан (-16,6%, с 7462,7 до 6222,6 тыс. рублей).

Средний показатель разницы между доходами и расходами СОНКО в Уральском федеральном округе за период 2018-2023 гг. увеличился на 89,8% – с 705,5 до 1339,1 тыс. рублей. Относительная величина прироста стала предпоследней по величине среди всех федеральных округов – ниже оказался только показатель Приволжского (+2,0%). Результирующий показатель прироста был обеспечен в основном увеличением К6 в Ханты-Мансийском (рост в 3,4 р., с 989,2 до 3411,7 тыс. рублей) и Ямало-Ненецком (рост в 2,4 р., с 543,8 до

1316,0 тыс. рублей) автономных округах. Ни в одном из регионов УФО не наблюдалось снижения показателя К6 в рассматриваемом периоде.

Показатель Сибирского федерального округа в 2018-2023 гг. возрос на 131,2%, с 204,6 до 473,1 тыс. рублей. Наибольший вклад в формирование данной величины внесли Красноярский край (в 2018 году К6 в данном регионе имел отрицательное значение (-10,4 тыс. рублей), в 2023 он уже составлял 821,0 тыс. рублей), Республика Хакасия (рост в 4,5 р., с 53,8 до 242,5 тыс. рублей) и Алтайский край (рост в 3,8 р., с 97,0 до 363,8 тыс. рублей). Ни в одном из регионов Сибирского федерального округа не отмечалось снижения рассматриваемого показателя в период 2018-2023 гг.

В Дальневосточном федеральном округе показатель К6 увеличился на 130,5%, с 262,6 до 605,3 тыс. рублей. Наибольший вклад в увеличение общего показателя внесли Республика Бурятия (рост в 4,3 р., с 250,9 до 1073,8 тыс. рублей), Забайкальский край (+69,5%, с 731,9 до 1240,7 тыс. рублей), Республика Саха (рост в 4,6 р., со 105,9 до 483,4 тыс. рублей). В ряде других регионов ДВФО также отмечались высокие относительные показатели роста (например, в Еврейской автономной области К6 увеличился в 6,1 р.), однако, вследствие невысоких абсолютных значений индикатора они практически не сказывались на итоговом результате.

Еще одним важным показателем, отражающим уровень охвата населения услугами и помощью социально ориентированных некоммерческих организаций, является доля получателей услуг и помощи с их стороны в структуре населения. Динамика соответствующего индикатора в разрезе федеральных округов представлена в таблице 15.

Среднероссийский показатель К7 за период 2018-2023 гг. увеличился с 49,1% до 73,2%, что свидетельствует о существенном возрастании уровня охвата населения услугами и помощью социально ориентированных НКО. Это произошло в основном за счет возрастания доли получателей услуг и помощи в структуре населения регионов Центрального и Северо-Западных федеральных округов.

Таблица 15 – Динамика показателя К7 (доля получателей услуг и помощи СОНКО в структуре населения региона) в разрезе федеральных округов, 2018-2023 гг., в %

Федеральный округ	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Центральный федеральный округ	91,0	96,0	68,5	98,1	105,9 <sup>110</sup>	119,9
Северо-Западный федеральный округ	31,2	42,5	40,1	59,6	71,0	87,8
Южный федеральный округ	18,6	21,2	18,8	19,8	24,3	44,4
Северо-Кавказский федеральный округ	22,4	17,5	21,1	19,2	34,3	27,9
Приволжский федеральный округ	37,9	41,6	37,9	44,5	49,6	50,2
Уральский федеральный округ	49,6	45,7	47,8	61,4	69,6	86,7
Сибирский федеральный округ	39,0	44,1	32,8	37,7	40,2	46,4
Дальневосточный федеральный округ	32,4	39,2	32,3	36,9	43,4	47,6

Источник: составлено автором

В Центральном федеральном округе показатель, составлявший в 2018 году 91,0%, в 2023 году возрос до 119,9%, что косвенно указывает на наличие большого числа граждан, неоднократно обращающихся за услугами и помощью в организации третьего сектора. Драйвером роста индикатора К7 в данном федеральном округе выступила Москва, где таковой изменился с 229,9% до 299,8%. Этот результат стал наивысшим не только по ЦФО, но и по всей России. Среди других регионов федерального округа, отличившихся высокими темпами увеличения К7, следует выделить Костромскую (с 21,1% до 60,2%) и Липецкую (с 32,9% до 65,9%) области. При этом в ряде регионов – Воронежской, Владимирской, Калужской, Орловской и Рязанской областях – динамика рассматриваемого показателя характеризовалась снижением.

В Северо-Западном федеральном округе индикатор в период 2018-2023 гг. увеличился с 31,2% до 87,8%. Наибольший вклад в формирование показателя внес Санкт-Петербург, где К7 увеличился с 44,4% до 162,3%, став вторым по величине среди субъектов России и первым по СЗФО. Ни в одном из других регионов этого федерального округа индикатор не превышал среднего значения, однако, высокими темпами роста характеризовались Калининградская область (с 29,2% до

<sup>110</sup> Одни и те же люди могут несколько раз пользоваться услугами и помощью СОНКО и при этом каждый раз учитываться при формировании показателя. Такая особенность приводит к превышению 100%-ного показателя в некоторых случаях.

54,8%), Ненецкий автономный округ (с 23,0% до 44,0%), Республика Карелия (с 26,2% до 48,2%). Кроме того, ни в одном из регионов Северо-Западного федерального округа не произошло снижения К7 в период 2018-2023 гг.

Показатель Южного федерального округа увеличился с 18,6% до 44,4%, став предпоследним по величине среди федеральных округов России по итогам 2023 года. Достижение ощутимого прироста индикатора стало возможным благодаря увеличению К7 в Краснодарском крае – с 14,4% в 2018 году до 69,1% в 2023. Высокими темпами роста показателя были отмечены также Волгоградская (с 17,1% до 30,2%) и Ростовская (с 14,2% до 24,8%) области, Республика Адыгея (с 9,3% до 23,2%). Наивысший результат по величине индикатора К7 продемонстрировал город федерального значения Севастополь (146,5% на конец периода). Снижение показателя наблюдалось в Астраханской области (с 23,8% до 16,7%).

В Северо-Кавказском федеральном округе К7 увеличился с 22,4% в 2018 году до 27,9% в 2023 году. Данный результат стал наименьшим среди федеральных округов России. Невысокий показатель прироста был обусловлен двумя разнонаправленными тенденциями, затронувшими регионы СКФО. В то время, как в Республике Ингушетия (рекордное изменение с 4,5% до 120,6%), Ставропольском крае (с 42,3% до 48,3%) и ряде других субъектов наблюдался ощутимый рост показателя, в Республиках Северная Осетия (с 37,1% до 19,7%) и Дагестан (с 18,7% до 13,3%) индикатор снижался.

В Приволжском федеральном округе общий показатель увеличился с 37,9% до 50,2%. Наибольший вклад в возрастание совокупной величины внесли такие регионы, как Пермский край (с 48,7% до 97,3%), Удмуртская Республика (с 32,2% до 63,3%), Самарская область (с 32,4% до 60,9%). Лидером по величине индикатора К7 на конец 2023 года в ПФО была Кировская область, однако, ее показатель снизился по сравнению с началом периода (со 120,0% до 100,3%). Снижение показателя наблюдалось также в Саратовской области (с 46,2% до 38,9%) и Республике Башкортостан (с 31,7% до 28,3%).

Индикатор К7 в Уральском федеральном округе в рассматриваемом периоде возрос с 49,6% до 86,7%, на конец 2023 года став третьим по величине среди федеральных округов России. Прирост был обеспечен в основном такими регионами УФО, как Ханты-Мансийский автономный округ (с 38,4% до 152,8%), Курганская (с 30,3% до 89,6%) и Тюменская (с 32,2% до 88,7%) области. Уже упомянутый Ханты-Мансийский автономный округ был лидером по величине исследуемого показателя на конец периода. Ни в одном из регионов Уральского федерального округа не отмечалось снижения величины индикатора К7 относительно 2018 года.

В Сибирском федеральном округе показатель в период 2018-2023 гг. увеличился с 39,0% до 46,4%. По темпам прироста СФО стал предпоследним среди федеральных округов России (меньше было только в Северо-Кавказском федеральном округе). Значительные положительные изменения индикатора наблюдались в Иркутской области (с 36,9% до 63,7%) и Республике Алтай (с 11,6% до 35,4%). В то же время в Алтайском крае (с 60,9% до 35,6%) и Томской области (с 18,4% до 15,3%) имело место снижение величины индикатора К7.

Показатель Дальневосточного федерального округа в рассматриваемом периоде продемонстрировал возрастание с 32,4% до 47,6%. Общее изменение было обеспечено увеличением К7 в таких регионах, как Приморский (с 24,4% до 60,6%) и Хабаровский (с 34,4% до 68,3%) края, Еврейская автономная область (с 15,5% до 46,2%) и Магаданская область (с 9,8% до 40,8%). Некоторые регионы ДВФО, в частности, Забайкальский край (с 92,8% до 67,4%) и Чукотский автономный округ (с 50,3% до 47,4%) продемонстрировали снижение исследуемого показателя в период 2018-2023 гг.

По рассмотрении ситуации с долей получателей услуг и помощи СОНКО в структуре населения федеральных округов и регионов Российской Федерации, целесообразно перейти к анализу заключительного показателя, предусмотренного методикой расчета. В нижеприведенной таблице отражена динамика величины индикатора К8, представляющего собой усредненную величину затрат СОНКО на

оказание услуги или помощи одному человеку, в разрезе федеральных округов России.

Таблица 16 – Динамика показателя К8 (средняя сумма затрат на оказание услуг) в разрезе федеральных округов, 2018-2023 гг., тыс. рублей

Федеральный округ	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Центральный федеральный округ	9,8	9,6	14,0	14,1	13,7	16,5
Северо-Западный федеральный округ	12,2	10,1	9,8	8,6	8,2	7,6
Южный федеральный округ	16,4	13,5	15,3	17,7	15,8	9,9
Северо-Кавказский федеральный округ	7,6	11,3	9,0	10,8	6,5	10,0
Приволжский федеральный округ	8,5	7,9	8,3	8,7	8,7	10,8
Уральский федеральный округ	8,6	9,7	9,3	8,6	8,8	8,7
Сибирский федеральный округ	7,0	6,7	9,1	8,9	9,6	10,0
Дальневосточный федеральный округ	11,0	9,5	11,2	10,7	10,8	11,8

Источник: составлено автором

Среднероссийский показатель К8 за период 2018-2023 гг. увеличился с 9,6 тыс. рублей до 12,7 тыс. рублей, т.е. на 32,0%. Совокупное положительное изменение было обусловлено преимущественно возрастанием индикатора в Центральном федеральном округе – с 9,8 до 16,5 тыс. рублей, или на 69,2%. В свою очередь, показатель Центрального ФО своим возрастанием был обязан таким регионам, как Рязанская область (на 113,0%, с 9,8 до 20,9 тыс. рублей), город Москва (на 82,3%, с 9,3 до 17,0 тыс. рублей), Курская (на 53,6%, с 7,4 до 11,4 тыс. рублей) и Тульская (на 11,6%, с 22,7 до 25,3 тыс. рублей) области. При этом в ряде регионов ЦФО К8 в рассматриваемом периоде снизился – на 30,4% в Московской области, на 18,5% – в Костромской, на 16,7% – в Липецкой и на 9,8% – в Ивановской.

Показатель К8 в Северо-Западном федеральном округе уменьшился в исследуемом периоде с 12,2 тыс. рублей до 7,6 тыс. рублей, т.е. на 38,0%. Изменение общего показателя было обусловлено снижением индикатора в Санкт-Петербурге (на 54,6%, с 13,8 до 6,3 тыс. рублей) и Архангельской области (на 39,4%, с 18,2 до 11,0 тыс. рублей). При этом в остальных регионах СЗФО рассматриваемый показатель в 2018-2023 гг. возрастал: с 15,1 до 22,2 тыс. рублей в Ненецком автономном округе, с 10,6 до 13,5 тыс. рублей в Мурманской области и т.д.

В Южном федеральном округе средняя величина затрат СОНКО на оказание услуги или помощи одному человеку также уменьшилась – с 16,4 тыс. рублей в 2018 году до 9,9 тыс. рублей – в 2023 (на 39,8%). В отличие от Северо-Западного ФО, где значительная часть субъектов демонстрировали положительную динамику показателя К8, в 5 из 8 регионов ЮФО индикатор снижался. Такими оказались Краснодарский край (снижение на рекордные 72,8%, с 37,5 до 10,2 тыс. рублей), Республика Калмыкия (снижение на 38,9%, с 21,1 до 12,9 тыс. рублей), город Севастополь (снижение на 26,7%, с 2,0 до 1,5 тыс. рублей), Волгоградская (снижение на 10,3%, с 13,8 до 12,4 тыс. рублей) и Ростовская (снижение на 2,8%, с 11,8 до 11,5 тыс. рублей) области. Ощутимый рост показателя в остальных регионах (например, в Астраханской области К8 увеличился в 2,5 р. – с 10,2 до 25,6 тыс. рублей) не оказал значительного влияния на формирование результирующей величины по ЮФО.

В Северо-Кавказском федеральном округе показатель за период 2018-2023 гг. увеличился с 7,6 до 10,0 тыс. рублей, или на 31,5%. Из 7 регионов, входящих в СКФО, в 4 наблюдался рост индикатора К8, в 3 – снижение. Так, показатель увеличился в Республиках Дагестан (в 2,5 р., с 4,2 до 10,5 тыс. рублей) и Северная Осетия-Алания (в 3,6 р., с 1,8 до 6,5 тыс. рублей), а также в Карачаево-Черкесской Республике (на 62,1%, с 7,8 до 12,7 тыс. рублей) и Ставропольском крае (на 44,1%, с 9,6 до 13,9 тыс. рублей). Соответственно, снижался К8 в Республике Ингушетия (снижение на 74,8%, с 5,1 до 1,3 тыс. рублей), Чеченской (снижение на 45,6%, с 52,3 до 28,5 тыс. рублей) и Кабардино-Балкарской Республиках (снижение на 22,3%, с 5,7 до 4,4 тыс. рублей).

Показатель Приволжского федерального округа возрос с 8,5 тыс. рублей в 2018 году до 10,8 тыс. рублей – в 2023 году, что в относительном выражении составило 27,3%. В большинстве (в 9 из 14) регионов ПФО также наблюдался рост индикатора К8. В формирование итогового показателя наибольший вклад внесли Нижегородская область (рост в 2,4 р., с 6,3 до 15,1 тыс. рублей), Республика Татарстан (рост на 70,4%, с 13,0 до 22,2 тыс. рублей) и Пензенская область (рост на 43,8%, с 8,8 до 22,2 тыс. рублей). Среди субъектов, где

показатель К8 снижался – Ульяновская (снижение на 47,2%, с 10,0 до 5,3 тыс. рублей) и Самарская (снижение на 19,0%, с 15,9 до 12,9 тыс. рублей) области, Республика Мордовия (снижение на 22,7%, с 8,8 до 6,8 тыс. рублей), Удмуртская Республика (снижение на 20,8%, с 7,3 до 5,7 тыс. рублей) и Пермский край (снижение на 16,8%, с 7,5 до 6,2 тыс. рублей).

В Уральском федеральном округе индикатор К8 в 2018-2023 гг. увеличился незначительно – с 8,6 до 8,7 тыс. рублей, приходящихся на оказание услуг либо помощи одному человеку, или на 1,8%. Невысокий показатель роста обусловлен тем, что в 4 из 6 регионов УФО индикатор К8 в рассматриваемом периоде снизился. Исключением стали Свердловская (рост на 70,5%, с 6,4 до 10,9 тыс. рублей) и Челябинская (рост на 23,4%, с 8,4 до 10,4 тыс. рублей) области. К регионам, где снижение К8 было наиболее заметным, следует отнести Ханты-Мансийский (снижение на 22,7%, с 15,4 до 6,3 тыс. рублей) и Ямало-Ненецкий (снижение на 24,0%, с 39,4 до 29,9 тыс. рублей) автономные округа.

Показатель Сибирского федерального округа возрос с 7,0 до 10,0 тыс. рублей, или на 43,0%. В наибольшей степени этому способствовало изменение индикатора К8 в Красноярском (рост на 70,4%, с 10,7 до 18,3 тыс. рублей) и Алтайском (рост в 2,8 р., с 3,1 до 8,7 тыс. рублей) краях, Томской (рост на 72,0%, с 12,7 до 21,8 тыс. рублей) и Кемеровской (рост на 42,9%, с 8,7 до 12,5 тыс. рублей) областях. Снижение рассматриваемого показателя было зафиксировано только в 2 регионах Сибирского ФО из 10 – в Иркутской области (снижение на 17,0%, с 10,3 до 8,5 тыс. рублей) и Республике Хакасия (снижение на 4,2%, с 6,6 до 6,3 тыс. рублей).

В Дальневосточном федеральном округе индикатор К8 увеличился на 7,9% – с 11,0 до 11,8 тыс. рублей. При этом в большинстве регионов ДВФО (в 6 из 11) данный показатель уменьшился в периоде 2018-2023 гг. Среди оставшихся субъектов следует выделить Чукотской автономный округ (рост в 4,3 р., с 12,2 до 52,7 тыс. рублей), Амурскую область (рост на 19,0%, с 12,2 до 52,7 тыс. рублей) и Камчатский край (рост на 33,5%, с 8,8 до 11,8 тыс. рублей) – в основном, именно их показатели смогли выровнять ситуацию по федеральному округу и обеспечить

прирост результирующего значения индикатора. Наиболее значительное снижение величины К8 было зафиксировано в Сахалинской (снижение на 25,7%, с 43,5 до 32,3 тыс. рублей) и Магаданской (снижение на 24,0%, с 28,6 до 18,5 тыс. рублей) областях.

Таким образом, в ходе оценки эффективности деятельности СОНКО в условиях существующей модели управления выявлена значительная асимметрия в уровне развития субъектов третьего сектора экономики в разных регионах России. Результаты проведенного исследования показывают, что лидером по развитию СОНКО является Центральный федеральный округ, чьи высокие показатели формируются преимущественно за счет Москвы. В последней отмечаются наивысшие значения по большинству рассмотренных индикаторов. Целесообразно перейти к осуществлению непосредственной рейтинговой оценки регионов России по степени эффективности управления деятельностью СОНКО.

### **2.3 Рейтинговая оценка регионов России по уровню эффективности управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций**

Федеральные округа России были ранжированы по каждому из рассмотренных ранее показателей. В представленной ниже таблице 17 отражены суммы рангов всех рассмотренных территорий в период 2018-2023 гг. Максимально возможная сумма рангов составляет 64 (произведение количества федеральных округов и числа индикативных показателей, используемых в рамках методики). Соответственно, относительный уровень развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций в каждом федеральном округе определяется близостью его показателя к максимальному.

Согласно данным, представленным в таблице 17, абсолютным лидером среди федеральных округов России является Центральный, чей показатель составил 63 из 64 возможных. Далее с существенным отрывом следуют Северо-

Западный и Приволжский федеральный округа, затем – Уральский, Северо-Кавказский и другие.

Таблица 17 – Сумма рангов по показателям К1-К8 в разрезе федеральных округов, 2018-2023 гг.

Федеральный округ	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Центральный федеральный округ	59	59	62	63	63	63
Северо-Западный федеральный округ	35	36	35	30	37	36
Южный федеральный округ	34	32	30	39	35	30
Северо-Кавказский федеральный округ	29	39	27	31	30	31
Приволжский федеральный округ	33	32	33	32	33	36
Уральский федеральный округ	33	33	37	32	32	32
Сибирский федеральный округ	26	25	28	28	27	27
Дальневосточный федеральный округ	35	29	36	32	29	31

Источник: составлено автором

Наименьшими значениями суммы рангов характеризуется Сибирский федеральный округ. В целях приведения данных таблицы 17 к удобочитаемому виду, воспользуемся столбальной системой. В таблице 18 отражены итоговые значения рейтинга федеральных округов по уровню развития социально ориентированных некоммерческих организаций, где максимальным значением является 100 баллов. Для интерпретации значений рейтинговых показателей будет использоваться шкала, представленная в методике расчета из п. 2.2 диссертационного исследования.

Таблица 18 – Рейтинг федеральных округов по уровню развития СОНКО в рамках авторской методики оценки в 2018-2023 гг.

Федеральный округ	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Центральный федеральный округ	92,2	92,2	96,9	98,4	98,4	98,4
Северо-Западный федеральный округ	54,7	56,3	54,7	46,9	57,8	56,3
Южный федеральный округ	53,1	50,0	46,9	60,9	54,7	46,9
Северо-Кавказский федеральный округ	45,3	60,9	42,2	48,4	46,9	48,4
Приволжский федеральный округ	51,6	50,0	51,6	50,0	51,6	56,3
Уральский федеральный округ	51,6	51,6	57,8	50,0	50,0	50,0
Сибирский федеральный округ	40,6	39,1	43,8	43,8	42,2	42,2
Дальневосточный федеральный округ	54,7	45,3	56,3	50,0	45,3	48,4

Источник: составлено автором

Согласно данным таблицы 18, в итоговом рейтинге федеральных округов по результатам последнего периода Центральный ФО получает 98,4 балла. Для

сравнения, в 2018 году его показатель составлял 92,2. Подобное значение обеспечивает ему статус флагманского федерального округа в части уровня развития социально ориентированных некоммерческих организаций (таблица 19).

Таблица 19 – Распределение федеральных округов Российской Федерации по уровням развития социально ориентированных некоммерческих организаций в 2018 и 2023 гг.

Уровень	2018	2023
Флагманский уровень	Центральный ФО	Центральный ФО
Высокий уровень	-	-
Средний уровень	Северо-Западный ФО Южный ФО Приволжский ФО Уральский ФО Дальневосточный ФО Северо-Кавказский ФО	Северо-Западный ФО Приволжский ФО Уральский ФО Южный ФО Северо-Кавказский ФО Дальневосточный ФО
Низкий уровень	Сибирский ФО	Сибирский ФО
Крайне низкий уровень	-	-

Источник: составлено автором

Вместе с тем следует отметить, что столь высоким результатом ЦФО в целом был обязан Москве, стоящей на вершине рейтинга развития СОНКО среди регионов (таблица 19). Помимо Москвы, в первую «десятку» лидеров из Центрального федерального округа вошли Московская и Вологодская области – разумеется, с существенным отрывом от лидера по величине рейтинговых показателей.

Как уже отмечалось прежде, вторую позицию в рейтинге федеральных округов разделили Северо-Западный и Приволжский федеральные округа с рейтинговым баллом 56,3. В 2018 году показатель СЗФО составлял 54,7 балла, ПФО – 51,6. Все упомянутые величины соответствуют среднему уровню развития социально ориентированных некоммерческих организаций. Отметим, что федеральных округов с высоким уровнем развития в рейтинге не оказалось вообще. Среди регионов Северо-Западного федерального округа в десятке лидеров оказались город Санкт-Петербург и Псковская область, среди регионов Приволжского – Республика Татарстан и Самарская область.

Далее следует Уральский федеральный округ, чей рейтинговый показатель составил по итогам 2023 года 50 баллов. В 2018 году его индикатор составлял 51,6. Это значение также соответствует среднему уровню развития. Среди регионов УФО, вошедших в десятку лидеров, оказалась Свердловская область. Таким образом, по итогам последнего периода 6 федеральных округов обладали рейтинговыми баллами, соответствующими среднему уровню развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций. В 2018 году их число также составляло 6.

Северо-Кавказский и Дальневосточный федеральные округа разделили одну позицию в рейтинге с результатом в 48,4 баллов, что соответствует среднему уровню развития сектора СОНКО. И если в СКФО показатель 2023 года несколько превысил таковой на начало периода (45,3 баллов), то позиции ДВФО, напротив, ослабли по сравнению с 2018 годом, когда его результат составлял 54,7 балла (также средний уровень развития). Ставропольский край, входящий в состав Северо-Кавказского федерального округа, оказался в десятке регионов – лидеров развития сектора СОНКО. Регионы Дальневосточного федерального округа в их число не попали.

Южный и Сибирский федеральные округа заняли последние позиции в рейтинге федеральных округов по степени развития некоммерческого сектора экономики с показателями в 46,9 и 42,2 балла соответственно. Позиции Южного ФО значительно ухудшились относительно 2018 года, когда его рейтинговый балл составлял 53,1. Однако, и на конец периода его показатель остался в границах среднего уровня развития сектора СОНКО. Среди регионов ЮФО, вошедших в десятку лидеров, оказался Краснодарский край. Сибирский ФО незначительно увеличил показатель по сравнению с началом периода (40,6 баллов в 2018 году), при этом оставшись единственным федеральным округом с низким уровнем развития СОНКО. Ни один из регионов СФО не попал в десятку лидеров.

Хотя анализ данных в разрезе федеральных округов России позволяет нам сделать ряд выводов относительно уровня асимметрии в распределении тех или иных ресурсов между социально ориентированными некоммерческими

организациями на различных территориях, наибольший интерес представляют данные в региональном разрезе. Полный рейтинг субъектов Российской Федерации представлен в Приложении К. На приведенном ниже рисунке 21 отображено распределение регионов по уровням развития социально ориентированных некоммерческих организаций в 2018 и 2023 гг. по аналогии с федеральными округами.

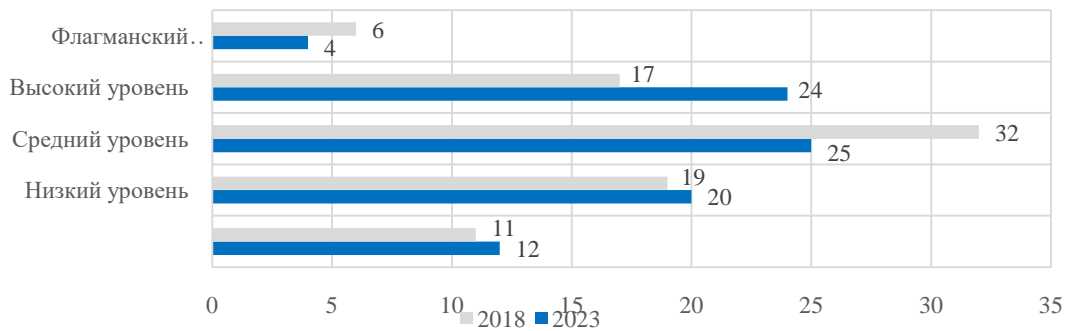


Рисунок 21 – Распределение субъектов Российской Федерации по уровням развития социально ориентированных некоммерческих организаций в 2018 и 2023 гг.

Источник: составлено автором

Согласно представленным на рисунке 21 данным, наиболее многочисленными как в 2018 году, так и в 2023 году были регионы, уровень развития СОНКО в которых характеризовался как средний. В начале периода их число составляло 32, в его конце – 25. За ними следовали субъекты с высоким уровнем развития сектора, чье количество в 2023 году существенно возросло относительно 2018 года – с 17 до 24. Причем данное увеличение было обеспечено как «флагманскими» регионами (в меньшей степени), чье число сократилось с 6 до 4, так и «среднячками» (в большей степени). Количество регионов, характеризующихся низким уровнем развития некоммерческого сектора, в 2018 году составляло 19, а в 2023 году – 20. Следует отметить, что данная категория пополнилась регионом, прежде характеризовавшимся средним уровнем развития. Об этом, в частности, свидетельствует возрастание показателя количества регионов с наименее успешными СОНКО (т.е. с крайне низким уровнем развития): в 2018 году их было 11, а в 2023 году – 12. В целом,

сокращение количества регионов с флагманским уровнем развития социально ориентированных некоммерческих организаций непосредственно указывает на усиление отрыва оставшихся лидеров от других субъектов Российской Федерации, что ведет к усилению асимметрии в уровне развития. Сведения о 10 регионах-лидерах рейтинга представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Регионы-лидеры развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций в 2018-2023 гг., баллов

№	Субъект	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Город Москва	92,4	92,4	96,8	97,2	96,8	96,9
2	Республика Татарстан	80,1	82,6	79,0	88,8	90,4	91,0
3	Ставропольский край	76,9	77,1	59,3	79,9	78,2	80,3
4	Свердловская область	74,7	67,4	72,2	68,1	69,1	75,1
5	Краснодарский край	79,3	76,9	72,5	73,4	73,2	74,9
6	Город Санкт-Петербург	76,2	75,6	76,2	76,2	74,9	74,6
7	Московская область	62,6	65,7	69,7	70,1	71,6	73,8
8	Псковская область	69,1	71,0	72,4	70,6	77,2	73,2
9	Самарская область	73,5	73,8	70,6	67,1	63,5	71,9
10	Вологодская область	59,9	63,4	61,3	58,7	64,1	70,6

Источник: составлено автором

Абсолютным лидером рейтинга по результатам всех рассматриваемых периодов стала Москва, чей показатель не опускался ниже 90. В 2023 году, например, он составил 96,9 баллов, а в 2018 году – 92,4. За Москвой следует Республика Татарстан, чей показатель на конец периода достиг отметки в 91 балл, продемонстрировав значительный рост относительно 2018 года (80,1 баллов). Тройку лидеров, характеризующихся флагманским уровнем развития сектора СОНКО по итогам 2023 года, замыкает Ставропольский край с результатом 80,3 балла (против 76,9 в 2018 году). На четвертой позиции находится Свердловская область с показателем в 75,1 баллов (74,7 – в 2018 году). Обращает на себя внимание факт значительных колебаний рейтингового балла данного региона в период 2019-2022 гг. и его значительное возрастание в последнем периоде. Подобная динамика косвенно указывает на активные попытки преодоления некоммерческим сектором экономики Свердловской области внешних и внутренних вызовов, имевших место в указанном периоде, с успешным исходом. Данные регионы, согласно используемой методике, являются «флагманами»

развития СОНКО, т.е. территориями, задающими тренды в данной области. Пятую и шестую позиции рейтинга занимают Краснодарский край и город Санкт-Петербург, имеющие на 2023 год рейтинговые показатели в 74,9 и 74,6 баллов соответственно. Эти значения являются, по сути, пограничными, что также приближает упомянутые регионы к статусу флагманских. Отметим, что в 2018 году они имели свыше 75 баллов (как и Калужская область с показателем в 78,7 баллов, в 2023 году вообще не вошедшая в число лидеров и занимающая в рейтинге 53 позицию с 45,3 баллами). На седьмой строчке рейтинга оказалась Московская область с показателем в 73,8 балла, существенно возросшим относительно 2018 года (62,6). За ней следовали Псковская и Самарская области с результатами в 73,2 и 71,9 баллов, причем показатель Псковской области возрос относительно начала периода (69,1), а Самарской – напротив, снизился (73,5). Закрывает десятку лидирующих регионов Вологодская область, на конец периода имевшая рейтинговый показатель в 70,6 баллов. При этом в 2018 году данный регион имел 59,9 баллов и относился к числу субъектов со средним уровнем развития социально ориентированных некоммерческих организаций.

Не меньший исследовательский интерес представляют сведения о регионах, имеющих наименьшие рейтинговые показатели в части уровня развития социально ориентированных некоммерческих организаций. В таблице 21 отражены данные о 10 субъектах Российской Федерации, занимающих последние строчки рейтинга.

На 76 позиции рейтинга по итогам 2023 года оказалась Республика Хакасия с показателем 28,1 баллов, что соответствует крайне низкому уровню развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций. При этом в 2018 году рейтинговый балл региона составлял 36,9. За Республикой Хакасия следовала Ульяновская область, набравшая 27,5 баллов (в 2018 году ее результат составлял 31,5 баллов). Затем в порядке убывания рейтингового показателя расположились Республика Тыва (26,9 баллов), Тамбовская область (25,7 баллов), Республики Крым (23,4 балла) и Северная Осетия (22,4 баллов), а также Чувашская Республика (22,1 баллов).

Таблица 21 – Регионы-аутсайдеры развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций в 2018-2023 гг., баллов

№	Субъект	2018	2019	2020	2021	2022	2023
76	Республика Хакасия	36,9	36,2	38,1	31,0	32,4	28,1
77	Ульяновская область	32,4	26,5	32,2	26,9	31,0	27,5
78	Республика Тыва	17,4	20,3	21,0	19,3	22,5	26,9
79	Тамбовская область	31,2	34,1	33,1	22,5	23,2	25,7
80	Республика Крым	31,0	24,0	26,0	26,0	25,4	23,4
81	Республика Северная Осетия	38,8	36,3	36,9	31,8	31,0	22,4
82	Чувашская Республика	22,5	23,5	27,2	24,1	27,8	22,1
83	Республика Марий Эл	26,9	23,4	24,6	32,5	26,3	21,9
84	Кабардино-Балкарская Республика	14,1	15,6	12,2	17,6	18,4	18,4
85	Республика Калмыкия	31,0	28,2	24,9	26,0	25,1	17,5

Источник: составлено автором

Примечательно, что показатели вышеупомянутых регионов (за исключением Республика Тыва) снизились по сравнению с началом периода. Наконец, завершили рейтинг Республика Марий Эл (21,9 балла), Кабардино-Балкарская Республика (18,4 балла) и Республика Калмыкия (17,5 баллов). Последняя по итогам 2023 года стала регионом с наименее развитым сектором социально ориентированных некоммерческих организаций в России. Таким образом, в завершающую десятку рейтинга вошли по 2 региона Южного, Северо-Кавказского и Сибирского федеральных округов, 3 региона Приволжского и 1 регион Центрального федеральных округов. В число анти-лидеров не попали регионы Северо-Западного, Уральского и Дальневосточного федеральных округов.

На рисунке 22 отображена динамика среднего рейтингового балла регионов, входящих в различные федеральные округа. Согласно представленным данным, в 3 из 8 федеральных округов России средний рейтинговый балл 2023 года снизился относительно 2018 года. Среди них Центральный, Южный и Приволжский федеральные округа. Усредненный показатель регионов Дальневосточного федерального округа не изменился по итогам последнего периода относительно 2018 года. В регионах оставшихся 4 округов средний балл, напротив, возрос.

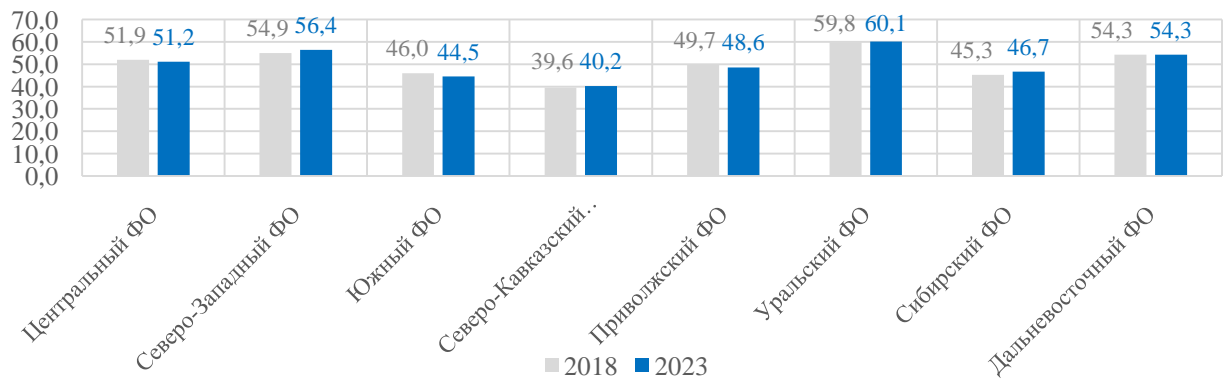


Рисунок 22 – Средние рейтинговые баллы регионов различных федеральных округов России в 2018 и 2023 гг.

Источник: составлено автором

Рассмотрим еще некоторые показатели, способные расширить представление о различиях в положении социально ориентированных некоммерческих организаций различных регионов России.



Рисунок 23 – Минимальный и максимальный баллы регионов из различных федеральных округов, а также разница между ними в 2023 году

Источник: составлено автором

На представленном выше рисунке 23 отображены минимальные и максимальные значения рейтингового показателя внутри каждого федерального округа, а также разница между ними. Согласно представленным данным, в 2023 году относительно 2018 года минимальные значения регионального рейтинга снизились в Центральном, Южном и Приволжском федеральных округах. Наиболее выраженным снижением было в ЮФО: показатель последнего периода составил 17,5 баллов против 25,9 в 2018 году. В остальных федеральных округах данный показатель продемонстрировал возрастание, причем наиболее выраженным оно было в Дальневосточном федеральном округе: 36,9 баллов в 2023 году против 23,8 в 2018 году. Максимальное значение регионального рейтинга снизилось также в 3 федеральных округах: Южном, Сибирском и Дальневосточном. В Северо-Западном ФО данный показатель не изменился в 2023 году относительно 2018. На оставшихся 4 территориях максимальный показатель характеризовался увеличением. Наконец, разница между максимальным и минимальным значениями рейтинга в 2023 году возросла относительно 2018 года в Центральном, Южном и Приволжском федеральных округах, а во всех остальных – снизилась.

Подобная динамика рассмотренных показателей косвенно свидетельствует о незначительной тенденции к выравниванию положения социально ориентированных некоммерческих организаций внутри федеральных округов, которая, однако, практически не сказывается на ситуации в общероссийском масштабе. Существуют отдельные регионы, в которых СОНКО имеют возможность развиваться активнее, чем в других, но они немногочисленны и их ресурсы по-прежнему остаются сильно ограниченными. Уверенно расширяют масштабы своей деятельности только некоммерческие организации из регионов-лидеров, однако, и здесь есть обратные примеры (Калужская область, в 2018 году бывшая одним из лидеров развития СОНКО, к 2023 году опустилась ниже середины рейтинга). Следовательно, проблема асимметрии в распределении ресурсов социально ориентированных некоммерческих организаций

действительно существует и требует разработки комплекса мероприятий по ее решению.

Таким образом, рассмотренные в рамках настоящей главы диссертационного исследования данные подтверждают первоначальную гипотезу о наличии существенной асимметрии в уровне эффективности деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций различных регионов России. Это непосредственным образом отражается на степени соответствия реализуемых мер социального обслуживания и поддержки потребностям населения тех или иных территорий, на уровне активности добровольцев, выполняющих общественно значимые задачи и на других аспектах формирования комфортных условий для жизнедеятельности всех категорий граждан. На сегодняшний день в нашей стране нет унифицированных подходов к поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций, контролю эффективности их деятельности и соответствия ее общественному запросу.

### **ГЛАВА 3 МОДЕЛИРОВАНИЕ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ В КОНТЕКСТЕ МЕЖСЕКТОРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

#### **3.1 Оценка соответствия существующей модели управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций современным потребностям российского общества**

Можно констатировать, что многолетний опыт хозяйственной практики показал довольно слабую поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций со стороны общества, на которое, в конечном итоге, и направлена их деятельность. Значительная часть населения, пользующегося услугами СОНКО и даже получающего от них помощь, не имеет должного представления о сущности данных организаций, их социальных функциях и значимости их деятельности для общества в целом.

Некоммерческий сектор экономики России недостаточно тесно взаимодействует с коммерческим и государственным секторами. Исключения, т.е. отдельные организации, стремящиеся к выстраиванию диалога с представителями других секторов экономики, существуют, но их число слабо влияет на ситуацию в целом. В общем случае социально ориентированные организации располагают несоразмерными потребностям объемами финансовых и имущественных ресурсов, что существенно снижает их возможности в сферах осуществления социально полезной деятельности, проведения соответствующих мероприятий, привлечения новых сотрудников и других областях, благодаря которым они могут развиваться и расширять сферу своего влияния в обществе.

На основе анализа положений, озвученных в предыдущих главах диссертационного исследования, целесообразно выделить основные проблемы, препятствующие повышению эффективности управления деятельностью СОНКО

в общероссийском масштабе. Соответствующие данные представлены на рисунке 24.

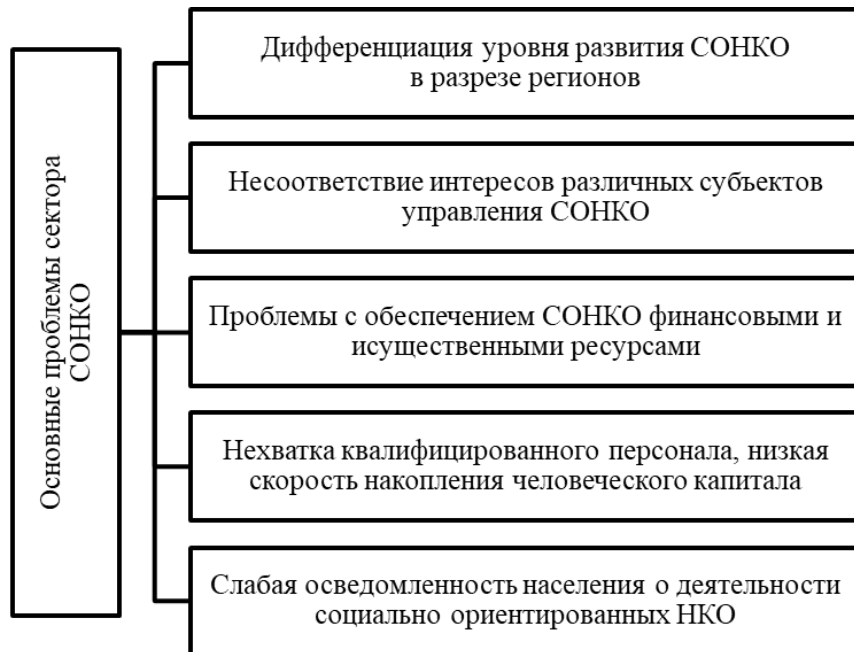


Рисунок 24 – Основные проблемы сектора СОНКО, выявленные в ходе исследования

Источник: составлено автором

Существующие данные указывают на то, что нынешняя модель некоммерческого сектора, фактически являющаяся вариацией западной системы институтов, практически без изменений трансплантированной в российскую институциональную среду в ходе рыночных реформ, не отвечает актуальным потребностям населения, государства и бизнеса в реализации мер социальной поддержки и помощи. Упомянутая модель встраивалась в социально-экономическую систему страны поспешно, без принятия должных мер по адаптации к социально-экономическим, культурным, историческим и иным особенностям России. Кроме того, ее внезапному появлению предшествовал длительный период развития государства в условиях административно-командной экономики, исключаяющей всякое деление на сектора. Несколько поколений советских граждан выросли в условиях, когда любая деятельность социальной направленности осуществлялась усилиями государственных институтов, а стимулирование добровольческой активности было важной частью

идеологической работы. В свою очередь, модель некоммерческого сектора, существовавшая до революции 1917 года, была буквально вычеркнута из памяти народа в условиях кардинального перестроения хозяйственной системы и необходимости адаптации к новым жизненным реалиям.

Возвращаясь к анализу нынешней модели российского третьего сектора, констатируем, что она практически не имеет под собой исторической основы, и, подобно растению, не обладающему сильной корневой системой, болезненно реагирует на любые изменения внешних и внутренних условий существования. Последнее десятилетие, ознаменованное замедлением реализации глобализационной политики и столкновением экономических и геополитических интересов различных стран на международной арене, позволило выработать иные подходы к ретроспективному анализу принятых решений в различных сферах, включая и некоммерческий сектор экономики.

Для объективности отметим, что с 1990-х годов российская модель некоммерческого сектора претерпела немало изменений. В той или иной степени они были освещены в предшествующих главах диссертационного исследования. Само определение СОНКО, являющихся основным предметом настоящего исследования, возникло в общественно-правовом поле после 2010 года. На волне охлаждения международных отношений после экономического кризиса, начавшегося в 2008 году, нормативная основа деятельности НКО пополнилась понятием «организации, выполняющей функции иностранного агента». Эта мера явилась одним из первых свидетельств признания деструктивного влияния попыток продвижения интересов зарубежных стран в России. Благодаря дальнейшим изменениям в отдельную категорию СОНКО были выделены «организации – поставщики социальных услуг», которые буквально брали на себя ряд полномочий государственных органов в части реализации социальной политики и в этой связи пользовались большим числом инструментов поддержки. Государство, как отмечалось ранее, активно способствовало развитию добровольческой активности социально ориентированных НКО, что действительно привело к повышению престижности волонтерства.

Вместе с тем, сущность действующей модели третьего сектора экономики осталась неизменной. Рассмотренные нами количественные и качественные характеристики указывают на сохранение низкой популярности СОНКО у населения в общем случае (за исключением ряда регионов, вложивших немало финансовых, трудовых и иных ресурсов в мероприятия по развитию некоммерческого сектора). А в нынешних геополитических условиях, характеризующихся проведением отдельными зарубежными странами активной работы по дискредитации России, в том числе и внутри страны, граждане ещё с большей опаской стали относиться к разного рода частным социальным инициативам. Вышеперечисленные факты указывают на необходимость коренного перестроения сектора социально ориентированных НКО с учётом текущих потребностей и ключевых интересов российского населения.

Синтезируя приведенные ранее положения относительно деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в России, выделим их сильные и слабые стороны (таблица 22). Отметим, что представленные в угрозы развитию социально ориентированных некоммерческих организаций в большинстве своем носят системный характер, то есть практически всегда сопутствуют деятельности СОНКО, неизбежно сказываясь на ее эффективности.

Однако, выход из сложившегося положения возможен – при условии использования представленных в таблице возможностей. При этом реализация соответствующих мер требует существенного перестроения всей системы управления деятельностью сектором СОНКО с целью проведения ее к современным потребностям общества, государства и бизнеса.

В значительной степени общественным потребностям будет соответствовать модель сектора социально ориентированных некоммерческих организаций, предполагающая частичную централизацию ряда управленческих и контрольных функций. Подобная централизация, при которой в процесс управления вовлекаются представители органов власти, бизнеса и гражданского общества, может значительно повысить эффективность социальной политики

государства. Основные преимущества централизации могут быть распределены по трем группам, представленным на рисунке 25.

Таблица 22 – SWOT-анализ современного этапа деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в России

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая социальная значимость осуществляемой деятельности;</li> <li>- широкий спектр возможностей для реализации социальных проектов;</li> <li>- потенциальная возможность привлечения финансирования из различных источников, включая государственные гранты и пожертвования со стороны граждан и бизнеса;</li> <li>- возможность сотрудничества с государственными структурами и другими СОНКО для достижения общих целей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- крайне ограниченные ресурсы и возможности для расширения деятельности;</li> <li>- невысокая привлекательность СОНКО как работодателей, трудности с привлечением квалифицированных специалистов;</li> <li>- недостаточное понимание гражданами, государством и бизнесом роли и значения СОНКО в обществе;</li> <li>- отсутствие отлаженных механизмов взаимодействия СОНКО с другими группами социально-экономических субъектов.</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение взаимодействия с обществом, государственными и коммерческими организациями;</li> <li>- развитие новых технологий и инструментов для повышения эффективности работы СОНКО;</li> <li>- повышение осведомленности населения о деятельности СОНКО и их роли в обществе;</li> <li>- участие в национальных и международных социальных проектах и программах.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нехватка финансирования и ограниченные возможности для привлечения финансовых и имущественных ресурсов;</li> <li>- конкуренция со стороны коммерческих организаций (в частности, социальных предприятий) и государственных структур;</li> <li>- сложности во взаимодействии с другими СОНКО, возникающие вследствие отсутствия устоявшихся форм организации совместной работы;</li> <li>- негативное отношение некоторых представителей общества к СОНКО.</li> </ul>

Источник: составлено автором

Рассмотрим отображенную на рисунке группировку более детально:

1) к первой группе отнесены преимущества, ведущие к росту эффективности деятельности. Речь идет о факторах, связанных непосредственно с оптимизацией внутренних управленческих процессов СОНКО, а также с выравниванием ресурсной обеспеченности:

– при централизации ряда функций по управлению социально ориентированными некоммерческими организациями появляется возможность более четко координировать деятельность различных участников процесса. Органы государственной власти могут задавать стратегические направления реализации социальных программ, бизнес-структуры могут предоставлять

ресурсы, а гражданское общество – обеспечивать обратную связь от конечных получателей помощи. Такая координация позволяет избежать дублирования усилий и сосредоточиться на наиболее приоритетных задачах;

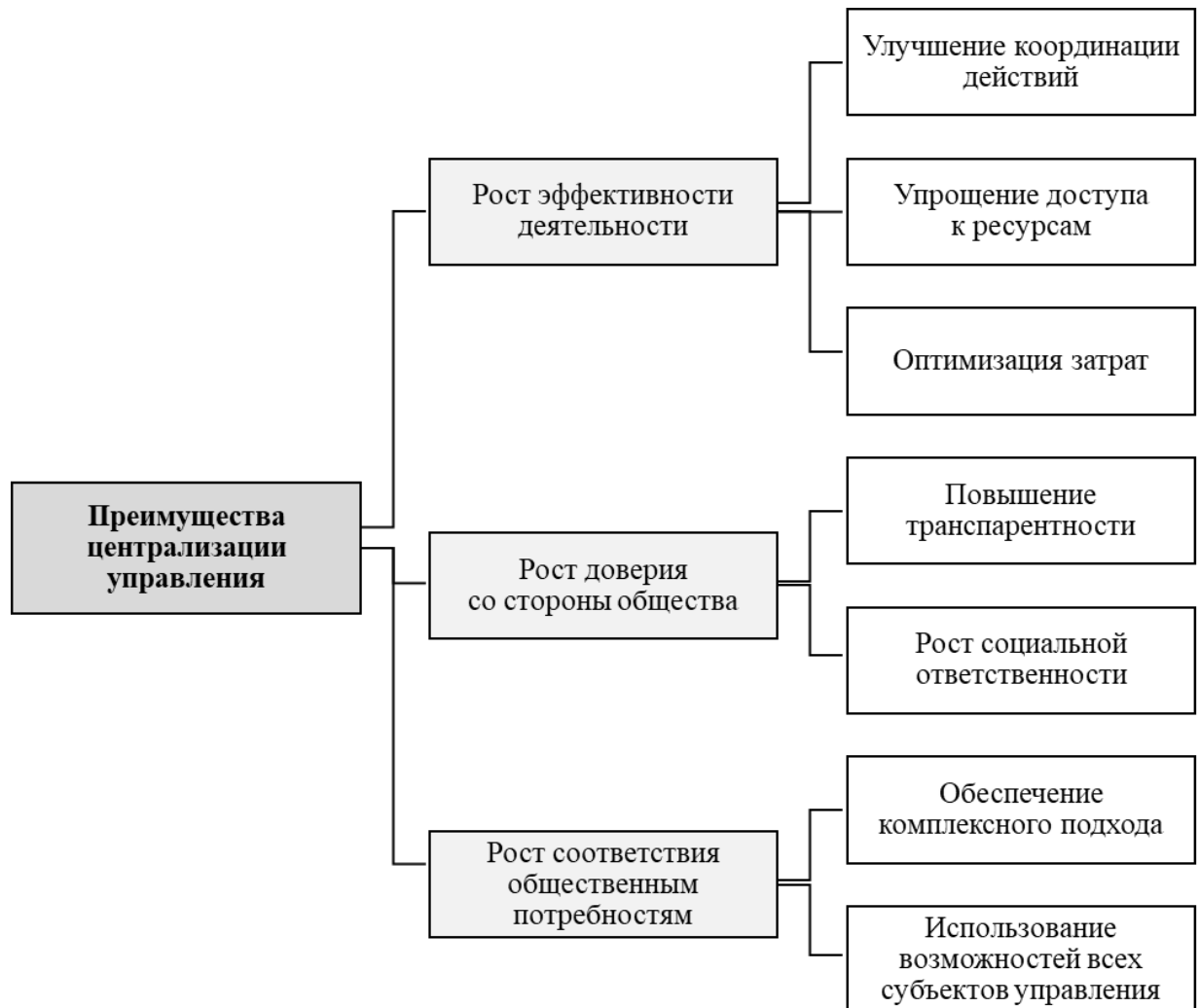


Рисунок 25 – Преимущества централизации управления социально ориентированными некоммерческими организациями

Источник: составлено автором

– включение представителей бизнес-сообщества в процесс управления деятельностью СОНКО открывает последним доступ к дополнительным финансовым ресурсам. Коммерческие компании могут предоставлять средства в виде грантов, спонсорской помощи или непосредственного участия в реализации запланированных социальных проектов через механизмы корпоративной социальной ответственности. Это преимущество особенно важно для тех регионов, где государственные средства, выделяемые на поддержку СОНКО,

особенно ограничены. В то же время органы власти могут обеспечивать юридическое сопровождение, предоставление налоговых льгот и др.;

– централизованная система управления позволяет существенно оптимизировать затраты на администрирование и контроль над деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций. Упразднение существующих административных барьеров и упрощение процессов взаимодействия с государственными органами будут способствовать более эффективному использованию ресурсов. Кроме того, объединение усилий представителей гражданского общества и разных секторов экономики позволит минимизировать издержки и максимизировать результативность социальных проектов (в плане обеспечения широкого охвата различных слоев населения и достижения высокой степени их соответствия реальным потребностям граждан);

2) вторая группа преимуществ направлена на обеспечение роста доверия со стороны гражданского общества, т.е. оказание позитивного воздействия на репутацию социально ориентированных некоммерческих организаций среди граждан:

– обеспечивается повышение прозрачности деятельности, осуществляемой субъектами некоммерческого сектора экономики. Так, государственные структуры могут отслеживать и контролировать целевое использование средств в режиме реального времени, предотвращать коррупционные риски и обеспечивать строгое соблюдение законодательства. Представители гражданского общества, в свою очередь, получают возможность анализировать результаты деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций и оказывать непосредственное воздействие на принятие решений через различные механизмы участия в управлении;

– участие всех заинтересованных сторон в процессе управления деятельностью СОНКО (в первую очередь это касается совместного определения ключевых направлений социальной работы) способствует укреплению репутации субъектов третьего сектора в обществе. У граждан складывается четкое представление о том, что государственные органы, бизнес и некоммерческие

организации работают вместе ради общего блага. Это существенно повышает уровень общественного доверия к социальным программам и инициативам СОНКО. Еще одним следствием данного процесса является стимулирование развития гражданской активности и участия граждан в решении социальных проблем;

3) преимущества третьей группы ведут к согласованию направлений деятельности СОНКО с текущими общественными потребностями. Эта группа преимуществ предполагает увеличение социального эффекта деятельности СОНКО путем приведения последней в соответствие с общественным запросом:

– централизованное управление способствует созданию благоприятных условий для развития межведомственного и межсекторного взаимодействия, а также интеграции различных направлений социальной политики. Например, некоторые вопросы здравоохранения, образования, обеспечения занятости граждан и социальной поддержки могут решаться комплексно, с учетом существующей взаимосвязи между этими областями. Комплексный подход позволяет максимально эффективно подходить к решению социальных проблем, тем самым обеспечивая значительный системный эффект;

– вовлечение представителей бизнеса и гражданского общества в управленческий процесс позволит аккумулировать дополнительные знания и опыт, которые могут найти применение в деятельности СОНКО. Так, представители бизнес-сообщества могут предложить современные технологии и методы управления, а общественность – непосредственное понимание потребностей населения, что способствует созданию условий для внедрения инновационных подходов и повышения качества предоставляемых услуг.

Таким образом, централизация управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций с участием представителей власти, бизнеса и общества, имеет ряд преимуществ, способных существенно повысить эффективность социальной политики страны и улучшить качество жизни российских граждан. На сегодняшний день государственные органы социальной защиты и обслуживания граждан активно взаимодействуют с

профильными СОНКО на местах, что способствует значительному увеличению эффективности реализуемой социальной политики. Бизнес-структуры, в свою очередь, зачастую оказывают субъектам некоммерческого сектора финансовую помощь. Тем не менее, для максимизации социального эффекта подобного взаимодействия, ему необходимо придать системный вид – создать соответствующие формальные институты, провести масштабную работу с населением в данной области и принять многие другие меры. В связи с вышеперечисленным, предлагаемая в диссертации модель современной системы управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций предполагает централизацию ряда управленческих процессов.

### **3.2 Концептуальные основы современной модели управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций**

Под современной системой управления деятельностью СОНКО, понимается модель, адекватная нынешним потребностям общества в социальном обслуживании, помощи и защите. Это модель, учитывающая интересы четырех групп субъектов, среди которых непосредственно население, государство, представители бизнес-среды и сами социально ориентированные некоммерческие организации. Современная система управления призвана прийти на смену действующей в текущих условиях, характеризующихся масштабным геополитическим кризисом и стремительной цифровизацией всех аспектов социально-экономических отношений.

В п. 1.3 диссертационного исследования было выделено 5 институциональных уровней управления социально ориентированными некоммерческими организациями и определены субъекты управления на каждом из них. Опираясь на материалы проведенного исследования, можно выделить цели развития управления СОНКО на всех вышеупомянутых уровнях. Это позволит более точно учесть потребности всех заинтересованных сторон при моделировании современной системы управления деятельностью субъектов

некоммерческого сектора экономики. Соответствующие материалы отражены в таблице 23.

Таблица 23 – Цели развития системы управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций на всех институциональных уровнях

Уровень	Цели развития
Мегауровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– совершенствование инфраструктуры социально ориентированных некоммерческих организаций;</li> <li>– формирование стратегического видения партнерства государства и институтов гражданского общества;</li> <li>– достижение высокого уровня согласованности федеральных программ развития СОНКО с реальными потребностями организаций.</li> </ul>
Макроуровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– приведение федеральных программ развития в соответствие с потребностями регионального некоммерческого сектора;</li> <li>– консолидация усилий в области социальной поддержки населения со стороны различных групп субъектов на уровне региона;</li> <li>– стимулирование подготовки и поддержки квалифицированных кадров в области социального обслуживания на базе учебных заведений региона.</li> </ul>
Мезоуровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– эффективная локализация региональных инициатив в области развития социально ориентированных НКО;</li> <li>– формирование отлаженного механизма координации взаимодействия социально ориентированных некоммерческих организаций с населением;</li> <li>– обеспечение комфортных условий для осуществления СОНКО своей деятельности;</li> <li>– стандартизация оценки и мониторинга социальной работы субъектов некоммерческого сектора.</li> </ul>
Микроуровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– успешная реализация миссии и стратегических целей развития социально ориентированной НКО;</li> <li>– обеспечение максимальной эффективности использования имеющихся у организации ресурсов;</li> <li>– вовлечение в деятельность СОНКО новых участников из числа заинтересованных граждан, представителей бизнес-сообщества, органов государственной власти и местного самоуправления;</li> <li>– развитие внешних коммуникаций и формирование благоприятного имиджа организации в общественной среде.</li> </ul>
Наноуровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение качества социальных услуг, оказываемых СОНКО;</li> <li>– выбор приоритетных направлений деятельности СОНКО в соответствии с текущими потребностями социума.</li> </ul>

Источник: составлено автором

Обобщая положения, изложенные в таблице 23, можно утверждать, что цель современной системы управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций заключается в создании условий для успешного

выполнения организациями своей миссии, достижения поставленных целей и оказания положительного влияния на общество. Достижение данной цели является возможным при условии решения ряда задач, среди которых:

- популяризация результатов работы социально ориентированных некоммерческих организаций среди населения российских регионов;
- увеличение степени осведомленности граждан о деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций и обеспечение роста институционального доверия;
- обеспечение согласованности действий субъектов управления СОНКО на всех институциональных уровнях;
- стимулирование вовлечения граждан страны в добровольческую (волонтерскую) деятельность на благо общества;
- обеспечение сплочения населения России, развитие дружественных отношений между представителями многочисленных народов страны, стимулирование активного культурного обмена;
- выравнивание объемов финансирования и унификацию мер поддержки для социально ориентированных НКО;
- установление многоуровневого контроля за соответствием деятельности СОНКО российскому законодательству и интересам гражданского общества;
- организация эффективного взаимодействия между различными акторами социально-экономической системы, основанного на учете их потребностей и интересов.

Предлагаемая в рамках диссертационного исследования модель ранее была описана в совместной работе автора и И.А. Морозовой, которая выступила в качестве научного руководителя исследования. Модель предполагает создание в каждом регионе Российской Федерации Регионального фонда обеспечения деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций (далее –

Фонды обеспечения)<sup>111</sup>. На приведенном ниже рисунке 26 представлена схема участия в деятельности данного субъекта представителей различных групп интересов.

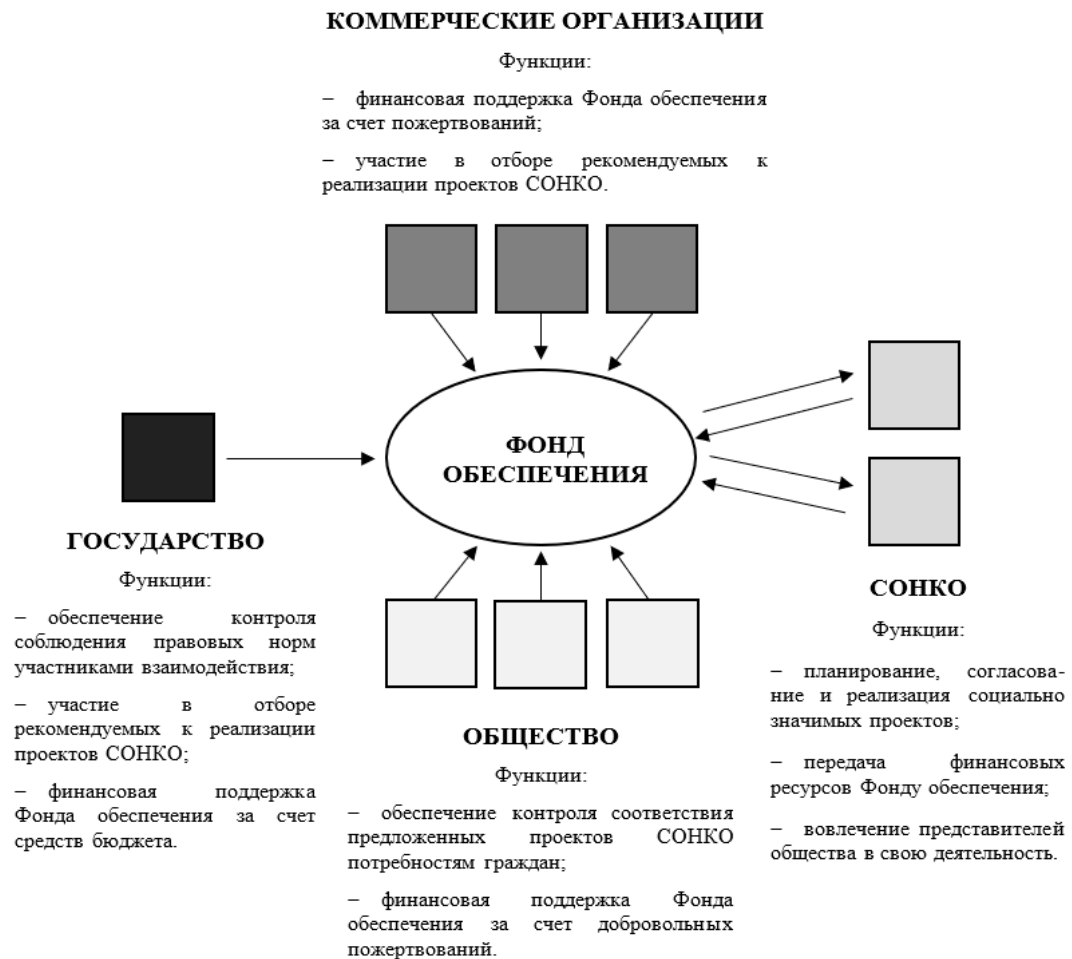


Рисунок 26 – Предполагаемая схема финансирования деятельности Фонда обеспечения

Источник: составлено автором, по материалам<sup>112</sup>

Предлагаемая в рамках диссертационного исследования модель обеспечения деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций необходимыми ресурсами предполагает активное участие в вышеупомянутом процессе четырех категорий участников. Среди них – представители гражданского общества, органов государственной власти и

<sup>111</sup> Морозова, И. А. О формировании четырехсторонней модели обеспечения функционирования социально ориентированных некоммерческих организаций / И. А. Морозова, А. С. Дмитриев // Теоретическая экономика. – 2023. – № 5(101). – С. 92-93. – Текст: непосредственный

<sup>112</sup> Там же. – С. 92.

местного самоуправления, регионального бизнес-сообщества и непосредственно социально ориентированных НКО. Столь широкий круг субъектов, допущенных к руководству деятельностью Фонда обеспечения в составе Правления, призван обеспечить возможность беспристрастной и справедливой оценки предлагаемых к реализации проектов СОНКО с точки зрения их ожидаемого влияния на общество, и предотвратить возникновение конфликта интересов.

В современных условиях, характеризующихся высокой динамичностью протекания социально-экономических процессов, представляется необходимым внедрение в работу социально ориентированных НКО, подконтрольных Фонду обеспечения, инструментария стратегического, тактического и текущего планирования, а также проактивного менеджмента, направленного на упреждение возможных проблем и своевременное принятие мер по их недопущению.

Процесс планирования и финансового обеспечения реализации проектов СОНКО в рамках новой модели, представленной на рисунке 26, можно свести к 3 основным этапам.

1. Осуществление ретроспективного анализа деятельности социально ориентированной НКО на основе данных о проектах, реализованных в предшествующие периоды (рассматриваемый круг показателей включает не только финансовые индикаторы, но и степень участия в мероприятиях волонтеров, степень общественного охвата и т.д.) и выявление сильных и слабых сторон организации.

2. Формирование перечня мероприятий, планируемых к осуществлению силами социально ориентированной некоммерческой организации в предстоящем периоде, прогноз величины затрат на их реализацию. Упомянутая мера актуальна для СОНКО, чья деятельность может быть спланирована заранее. К числу таковых относятся организации, осуществляющие деятельность в сферах образования, патриотического воспитания, спорта, культурного просвещения и т.д. Для тех НКО, чья деятельность трудно прогнозируется (например, поисковые отряды, благотворительные фонды и др.) может быть составлен прогноз затрат на основе усредненных данных за предшествующие периоды.

3. Принятие решения по поводу предоставления социально ориентированной некоммерческой организации финансовых ресурсов для осуществления запланированных мероприятий. Конечное решение, как отмечалось прежде, принимается Правлением Фонда обеспечения, состоящим из представителей различных групп интересов. Правление вправе отказать в финансовом обеспечении отдельных мероприятий, реализация которых может быть сочтена нецелесообразной. Тем не менее, Фонд обеспечения обязуется покрывать текущие расходы СОНКО, включающие выплату заработной платы, оплату аренды помещений и т.д.

Как отмечается в ранее упомянутом исследовании А.С. Дмитриева и И.А. Морозовой, в целях повышения уровня вовлеченности граждан и представителей коммерческих структур в деятельность по финансовой поддержке Фонда обеспечения предлагается приравнять такую к благотворительности. Данный шаг откроет гражданам возможность получения социального налогового вычета (на основании п. 1 ст. 219 Налогового кодекса Российской Федерации). Организациям подобная помощь позволит учитывать суммы, переданные Фонду, как внереализационные расходы, тем самым снижая величину сумм налогов, подлежащих уплате в бюджет<sup>113</sup> (на основании изменений, внесенных в Налоговый кодекс федеральным законом от 08.06.2020 № 172-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации»<sup>114</sup>).

Фонд обеспечения, помимо вышеуказанных функций, также будет осуществлять ведение статистического учета показателей функционирования связанных с ним организаций, отслеживая в том числе, изменения в объемах прибыли, получаемой за счет реализации товаров, работ и услуг, численности сотрудников и волонтеров, количестве получателей помощи в материальной (денежной и натуральной) и нематериальной формах. Результаты подобной

---

<sup>113</sup> Морозова, И. А. О формировании четырехсторонней модели обеспечения функционирования социально ориентированных некоммерческих организаций / И. А. Морозова, А. С. Дмитриев // Теоретическая экономика. – 2023. – № 5(101). – С. 93. – Текст: непосредственный

<sup>114</sup> Федеральный закон от 08.06.2020 г. № 172-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации» (ред. от 29.12.2020) // СПС «Консультант-Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_354470](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_354470) (дата обращения: 16.09.2024). – Текст: электронный

деятельности могут использоваться как для заполнения форм официального статистического учета (например, 1-СОНКО), так и для внутреннего пользования<sup>115</sup>.

Задачи, осуществляемые Фондом обеспечения, будут также включать периодическое проведение стратегического аудита направлений осуществляемой деятельности и аудита эффективности расходования финансов, что будет способствовать увеличению социального эффекта работы НКО при оптимизации ресурсных затрат. Следует систематизировать преимущества предлагаемой в рамках диссертации модели управления деятельностью СОНКО по сравнению с существующей<sup>116</sup>.

1. Снижение нагрузки на государственный бюджет в части обеспечения поддержки социально-ориентированных некоммерческих организаций. Реализуемая на сегодняшний день адресная поддержка конкретных организаций не может обеспечить устойчивого развития некоммерческого сектора в долгосрочной перспективе, при этом она создаёт ощутимую нагрузку на государственный бюджет. Однако, бюджет Фонда, подлежащий дальнейшему распределению между социально ориентированными НКО, будет пополняться за счёт четырех групп субъектов, что в общем случае потребует от государства меньшего объема финансов, чем в случае с адресным финансированием. Кроме того, передача полномочий в области финансирования СОНКО Фонду обеспечения поспособствует более равномерному распределению ресурсов, что приведет к увеличению эффективности расходования средств бюджета по сравнению с адресной поддержкой субъектов некоммерческого сектора экономики;

2. Привлечение всех заинтересованных сторон – включая граждан, государственные структуры, бизнес-сообщество и сами НКО – к совместной оценке необходимости финансирования конкретных социальных проектов.

---

<sup>115</sup> Морозова, И. А. О формировании четырехсторонней модели обеспечения функционирования социально ориентированных некоммерческих организаций / И. А. Морозова, А. С. Дмитриев // Теоретическая экономика. – 2023. – № 5(101). – С. 93. – Текст: непосредственный

<sup>116</sup> Там же.

Деятельность СОНКО ориентирована на оказание благотворного воздействия на решение социальных проблем и оздоровление общественной среды. Следовательно, основной аудиторией их деятельности являются определенные категории населения (какие именно – зависит от направления деятельности СОНКО). Таким образом, граждане (общественный совет) должны принимать непосредственное участие в выборе ключевых направлений поддержки социально ориентированных организаций. Предлагаемая модель управления предусматривает для них такую возможность.

3. Фонд обеспечения потенциально способен вовлекать разные социальные группы в реализацию проектов некоммерческих организаций. Это приведет к развитию волонтерских движений и укреплению институтов общественного самоуправления. По мнению автора, эти факторы будут способствовать усилить единство российского общества за счет налаживания отношения между различными этническими группами и конфессиями. Подобное преимущество предлагаемой модели приобретает особую значимость в условиях геополитической напряженности.

4. Выравнивание и стабилизация финансового положения СОНКО, подконтрольных Фонду обеспечения (при частичной утрате финансовой самостоятельности). Разумеется, передача Фонду полномочий в области финансового обеспечения деятельности СОНКО не может рассматриваться как исключительно позитивная мера. Одним из негативных последствий перехода к описываемой модели управления станет снижение финансовой самостоятельности отдельных субъектов третьего сектора. Однако, положительный социальный эффект предлагаемых новшеств, по мнению автора, нивелирует данный негативный аспект.

5. Значительное расширение возможностей в области выявления наиболее востребованных социальных услуг и форм оказания помощи со стороны СОНКО за счет применения обширного статистического инструментария.

б. Создание и развитие надежных механизмов контроля исполнения социально ориентированными некоммерческими организациями требований российского законодательства.

Внедрение предложенной в данной главе модели обеспечения деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций окажет значительное влияние на повышение результативности реализуемой социальной политики, что обеспечит защиту интересов всех участников управленческого процесса, включая сам Фонд обеспечения. Это, в свою очередь, будет стимулировать дополнительный приток новых участников деятельности социально ориентированных НКО. Централизованное управление финансовыми ресурсами посредством Фонда обеспечения позволит более рационально расходовать средства, увеличивая прозрачность процесса поступления денег в организации. Поддерживая финансовую устойчивость социально ориентированных некоммерческих организаций и обстоятельно подходя к выбору реализуемых проектов, можно значительно усилить степень инновационного потенциала СОНКО, что станет дополнительным стимулом для увеличения их влияния в обществе<sup>117</sup>.

Участие государства в управлении деятельностью СОНКО в рамках предлагаемой модели управления фактически ограничивается контролем соблюдения организациями законодательства Российской Федерации в процессе осуществления деятельности, а также участием в выборе направлений деятельности и экспертизе предлагаемых к осуществлению проектов наравне с другими заинтересованными сторонами. А поскольку и государство, и субъекты третьего сектора в общем случае стремятся к совершенствованию социальной политики и решению насущных проблем общества, вероятность конфликта интересов в данном случае минимальна. В конечном итоге, ключевая роль в выборе направлений приложения усилий СОНКО отводится гражданскому обществу (общественному совету), а задача прочих участников процесса

---

<sup>117</sup> Морозова, И. А. О формировании четырехсторонней модели обеспечения функционирования социально ориентированных некоммерческих организаций / И. А. Морозова, А. С. Дмитриев // Теоретическая экономика. – 2023. – № 5(101). – С. 94. – Текст: непосредственный

управления состоит в определении оптимального пути к достижению конкретных целей в рамках выбранного вектора.

Сущность модели управления, предлагаемой в рамках диссертационного исследования, может показаться в известной мере не согласующейся с общепринятым определением некоммерческого (неправительственного) сектора экономики западного образца. Однако, данный подход к характеристике некоммерческой деятельности уже давно не является безальтернативным, т.к. даже в западных и европейских странах с развитым некоммерческим сектором взаимодействие НКО и государства не указывает на утрату ими независимости.

Обратимся к примерам из зарубежного опыта. Так, Н.В. Любимова в своей статье приводит сведения о том, что в США около 48% финансирования НКО обеспечивается государством, тогда как в развивающихся странах эта цифра составляет в общем случае 7-8%<sup>118</sup>. Отметим, что по итогам 2022 года доля поступлений денежных средств и имущества из бюджетов различных уровней и внебюджетных фондов в общем объеме финансирования российских СОНКО составила 13,6%. Это несоизмеримо ниже, чем представленный показатель США, задающих тренды независимости субъектов некоммерческого сектора экономики от государственных структур.

В хозяйственной деятельности европейских стран также можно найти примеры эффективной совместной работы государства и субъектов третичного сектора. В Хорватии, например, был создан специальный орган – Государственный офис по взаимодействию с НКО, который осуществляет мониторинг государственных программ и разрабатывает направления развития данного сектора<sup>119</sup>. Государственное обеспечение НКО в Хорватии осуществляется через профильные министерства и включает выделение грантов, заключение государственных контрактов, предоставление налоговых льгот и развитие материально-технической базы организаций.

---

<sup>118</sup> Любимова, Н. В. Отечественный и зарубежный опыт взаимодействия некоммерческих организаций с органами власти / Н. В. Любимова // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2023. – № 21. – С. 206-208. – Текст: непосредственный

<sup>119</sup> Там же

О.В. Романовская отмечает, что в хозяйственной системе Великобритании имеют распространение т.н. «квази-автономные некоммерческие организации» (QUANGO)<sup>120</sup>. По своей сущности они являются некоммерческими организациями, основной источник финансирования которых представлен средствами государства. Причиной этой особенности является передача QUANGO ряда государственных полномочий в части реализации социальной политики. Набор осуществляемых квази-автономными НКО функций включает информационную поддержку органов власти, а также решение социальных задач в заданных областях. Можно говорить о том, что эти организации действуют в интересах государства, сохраняя при этом номинальную независимость от него. Модель взаимодействия QUANGO и власти в значительной мере напоминает государственно-частное партнерство<sup>121</sup>.

В целом, как отмечает И.Х. Салаватов, западная модель (имеющая распространение в США, Канаде и многих странах Европы) в общем случае предполагает партнерские отношения между государством и некоммерческими организациями<sup>122</sup>, при которых государство предоставляет ресурсы и поддержку, а НКО занимаются реализацией социальных программ. Эта модель способствует развитию инноваций и инициативности, но требует высокой гибкости и способности адаптироваться к изменяющимся условиям.

Опыт плодотворного взаимодействия правительственных институтов с некоммерческим сектором не является прерогативой исключительно европейских и западных стран. Система управления, в определенных аспектах схожая с предлагаемой в рамках диссертационного исследования, имеет место в Китае. Китай, как и Россия, имеет обширный опыт развития в условиях социалистического государственного строя. Переход к смешанной экономической

---

<sup>120</sup> Романовская, О. В. КВАНГО (QUANGO) - правовая модель повышения эффективности государственной власти / О. В. Романовская // Вестник Поволжского института управления. – 2018. – Т. 18. – № 5. – С. 37-45. – Текст: непосредственный

<sup>121</sup> Zengin, S. Quasi Autonomous Non-Governmental Organizations (QUANGOs): A Structural Analyzing / S. Zengin // International Journal of Multidisciplinary Thought. – 2016. – Vol. 5, No. 5. – P. 153-162. – Текст: непосредственный

<sup>122</sup> Салаватов, И. Х. Взаимодействие государства и некоммерческого сектора: формирование уникальной российской модели / И. Х. Салаватов // Социально-политические науки. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 81-87. – Текст: непосредственный

системе, начавшийся в Китае в последней четверти XX века, обусловил рост численности некоммерческих организаций, ставивших перед собой социально значимые цели. Этому способствовала, в частности, высокая численность населения в стране, и, как следствие, многочисленность представителей наименее защищённых социальных групп. При этом деятельность новоявленных социально-экономических субъектов не была свободна от влияния правительственных институтов в строгом смысле.

Несмотря на определенную независимость в части выбора направлений приложения сил и средств к достижению поставленных целей, основная линия деятельности подобных организаций регламентировалась государственными структурами. Важным условием осуществления некоммерческими организациями своей работы было непротиворечие ее политике КПК. А.А. Семёнов в своем исследовании подчеркнул, что большинство субъектов третичного сектора экономики Китая избегают определения «неправительственной организации», принятого на Западе, выбирая в качестве самоназвания термин «некоммерческая организация»<sup>123</sup>. В то же время западным термином (НПО), как правило, называют действующие в КНР иностранные и международные бесприбыльные организации. Значительная часть собственно китайских общественных организаций фактически имеют статус GONGO, т.е. некоммерческих организаций, созданных правительством. Как отмечал в рамках своего исследования И.Х. Салаватов, китайская модель характеризуется контролем государства над НКО, выполняющими функции, аналогичные государственным<sup>124</sup>. Это приводит к функциональному слиянию НКО и государственных учреждений, что ограничивает их инициативность и

---

<sup>123</sup> Семенов, А. А. Классификация неправительственных организаций в КНР / А. А. Семенов // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. – 2017. – № 37. – С. 270-279. – Текст: непосредственный

<sup>124</sup> Салаватов, И. Х. Взаимодействие государства и некоммерческого сектора: формирование уникальной российской модели / И. Х. Салаватов // Социально-политические науки. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 81-87. – Текст: непосредственный

креативность. Однако эта модель обеспечивает высокую координацию с органами государственной власти и защищенность от внешнего вмешательства<sup>125</sup>.

Можно констатировать, что формирование эффективной системы взаимодействия общества, СОНКО, государства и бизнеса в рамках предлагаемой модели станет залогом активного развития в России института социального партнёрства. Под последним понимается такая система взаимодействия вышеперечисленных социально-экономических субъектов, которая обеспечивает защиту интересов и соблюдение прав каждого из них. Развитое социальное партнёрство является индикатором высокой значимости деятельности некоммерческого сектора в стране. Оно также указывает на высокий уровень доверия граждан к субъектам третьего сектора. Показательные примеры положительного эффекта функционирования института социального партнёрства за рубежом представлены, например, в статье Д.С. Бочкаревой<sup>126</sup>.

В современной России институт социального партнёрства развит слабо – главным образом, из-за невысокого уровня развития социально ориентированных некоммерческих организаций, которые в нынешнем своем положении фактически не могут отстаивать интересы населения в тех или иных сферах. Однако, и недостаточный уровень развития СОНКО в известной степени обусловлен низкой лояльностью общества. Как уже отмечалось прежде, лучшим способом повышения доверия граждан субъектам некоммерческого сектора является демонстрация настоящих возможностей его субъектов в части развития социальной среды. А последнее в настоящее время немислимо без выстраивания конструктивного диалога между различными группами интересов.

В уже упоминавшемся исследовании И.Х. Салаватова подчеркивается, что в России формируется собственная модель взаимодействия государства и НКО,

---

<sup>125</sup> Dong, Q. What type of nonprofit organization is preferred in government contracting in China? / Q. Dong, J. Lu // *International Review of Administrative Sciences*. – 2021. – Vol. 87, No. 2. – P. 328-346. – Текст: непосредственный

<sup>126</sup> Бочкарева, Д. С. Зарубежный опыт взаимодействия органов государственной власти и институтов гражданского общества / Д. С. Бочкарева // *Экономика, управление, общество: история и современность: Материалы XVIII Всероссийской научно-практической конференции*, Хабаровск, 06 ноября 2020 года. – Хабаровск: Дальневосточный институт управления - филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации", 2020. – С. 351-357. – Текст: непосредственный

основанная на принципах партнерства, поддержки инициатив снизу, привлечения бизнеса к сотрудничеству с некоммерческим сектором и противодействия иностранному вмешательству<sup>127</sup>. Российская модель, по мнению исследователя, основана на стремлении к развитию гражданского общества и защите национальных интересов. Развивая данную мысль, отметим, что именно защита национальных интересов и является конечной целью деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций. В обоснование данного утверждения следует сказать, что преумножение благополучия общества путем решения основных его проблем, сохранения и развития культуры, обеспечения высококлассного образования и эффективного здравоохранения выступает ключевым национальным интересом любой страны. Подводя итог характеристике предлагаемой модели управления социально ориентированными НКО, следует более детально рассмотреть положительный эффект от ее внедрения для субъектов каждого из уровней управления. Соответствующие данные представлены в таблице 24.

Таблица 24 – Эффект от внедрения предлагаемой модели управления СОНКО в зависимости от институционального уровня

Уровень	Характеристика эффекта от внедрения
Мегауровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение развития инфраструктуры социально ориентированных некоммерческих организаций согласно актуальным потребностям общества;</li> <li>– обеспечение надежного и устойчивого партнерства государства и институтов гражданского общества в деле реализации социальной политики.</li> </ul>
Макроуровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обеспечение согласования интересов различных групп интереса в области социальной поддержки граждан;</li> <li>– стимулирование подготовки квалифицированных кадров для работы в социальной сфере;</li> <li>– существенное повышение эффективности реализуемых социальных мероприятий.</li> </ul>
Мезоуровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– создание единого подхода к оценке и мониторингу эффективности работы СОНКО;</li> <li>– обеспечение воздействия на наиболее актуальные социальные проблемы муниципального образования;</li> <li>– учет и удовлетворение потребностей социально ориентированных НКО.</li> </ul>

<sup>127</sup> Салаватов, И. Х. Взаимодействие государства и некоммерческого сектора: формирование уникальной российской модели / И. Х. Салаватов // Социально-политические науки. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 81-87. – Текст: непосредственный

Микроуровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– достижение максимальных показателей социальной эффективности работы некоммерческой организации;</li> <li>– постоянный приток необходимых для поддержания работы организации финансовых ресурсов;</li> <li>– активное участие волонтеров в реализации социальных проектов.</li> </ul>
Наноуровень	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кратное увеличение качества и адресности услуг социально ориентированных НКО.</li> <li>– решение насущных проблем общества совместными усилиями нескольких групп субъектов.</li> </ul>

Источник: составлено автором

Таким образом, современная система управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций должна учитывать потребности различных групп субъектов: населения, государства, бизнеса и самих СОНКО. Основная цель функционирования такой системы – создание условий для успешного выполнения организациями своей миссии и оказания положительного влияния на общество. Предложенная автором модель управления предполагает создание Региональных фондов обеспечения деятельности СОНКО, которые будут финансироваться за счет поступлений со стороны вышеуказанных групп субъектов. Преимущества этой модели включают снижение нагрузки на государственный бюджет, обеспечение всесторонней оценки целесообразности финансирования проектов, повышение уровня вовлеченности граждан, развитие волонтерских движений, стабилизацию финансового положения СОНКО и тщательный контроль соблюдения ими российского законодательства.

### **3.3 Ожидаемая эффективность предложенной модели управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций**

Одним из инструментов, широко используемых для изучения возможных сценариев развития социотехнических систем, а также для прогнозирования результатов управляющих воздействий, является когнитивное моделирование. Данная технология позволяет выявить возможные проблемы на этапе планирования, действовать на опережение и не доводить потенциально опасные

ситуации до их проявления в реальности. Как отмечает В.А. Камаев, «когнитивное моделирование используется при работе со слабоструктурированными системами; может использоваться также в тех областях, где никогда не делались попытки провести моделирование»<sup>128</sup>. Данный вид моделей основан на построении когнитивных карт, в рамках которых (как правило, на основании экспертных мнений) выявляются основные объекты и сущности в изучаемой области, взаимосвязи между ними, а затем при помощи специальных компьютерных программ строятся прогнозы сценариев развития изучаемого явления.

Когнитивная карта представляет собой взвешенный оргграф  $G$ , используемый для представления связей между атрибутами в изучаемой предметной области. Как правило, вершины графа «взаимнооднозначно соответствуют факторам, в терминах которых описывается предметная область, а дуги отображают непосредственные связи (взаимовлияния) между факторами. Взаимовлияния могут быть положительными, (увеличение / уменьшение одного фактора приводит к увеличению / уменьшению другого) и отрицательными (увеличение/уменьшение одного фактора приводит к уменьшению/увеличению другого)»<sup>129</sup>.

Таким образом, когнитивная карта – это модель исследуемой системы в виде оргграфа  $G(V, A)$ , в котором

- $V$  – это множество вершин, соответствующих рассматриваемым факторам;
- $A$  – это матрица смежности размера  $n \times n$ , где  $n$  – это количество факторов;
- каждый элемент  $a_{ij}$  множества  $A$  отражает влияние фактора  $v_i$  на фактора  $v_j$  и графически отображается в виде дуги с весом  $a_{ij}$ , при этом значение  $a_{ij} = 0$

<sup>128</sup> Камаев, В. А. Когнитивное моделирование социально-экономических систем: Учебное пособие предназначено для студентов направлений: экономика, менеджмент, информатика и вычислительная техника, информационные системы в экономике / В. А. Камаев. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2012. – с. 8. – Текст: непосредственный

<sup>129</sup> Заболотский, М. А. Когнитивное моделирование - уникальный инструмент для анализа и управления сложными системами (регион, отрасль промышленности, крупное предприятие) / М. А. Заболотский, И. А. Полякова, А. В. Тихонин // Успехи современного естествознания. – 2005. – № 2. – С. 28. – Текст: непосредственный

показывает отсутствие связи; положительные значения показывает, что высокие значения  $v_i$  увеличивают значения  $v_j$ ; а отрицательные – наоборот; модуль же значения  $a_{ij}$  отображает степень влияния  $v_i$  на  $v_j$ , и его значения находятся на интервале  $[0; 1]$ .

Для отображения степени влияния использовались совокупность лингвистических переменных и соответствующую ей совокупность числовых значений из интервала  $[0; 1]$ , взятую согласно работам В.А. Камаева<sup>130</sup>. Если один фактор не влияет на другой, проставляется значение 0; «незначительное» влияние соответствует значениям на интервале  $(0; 0,20]$ ; «слабое» –  $(0,20; 0,37]$ ; «умеренное» –  $(0,37; 0,63]$ , «существенное» –  $(0,63; 0,80]$  и «очень сильное» –  $(0,80; 1]$ .

Для моделирования динамики изучаемых процессов переходят от графовой модели  $G(V, A)$  к уравнениям, описывающим динамику факторов  $V$ . При этом вычисляется множество значений факторов на моменты дискретного времени  $t = 0, 1, 2, \dots$ . Кратко опишем построение модели динамики факторов. Изменение значений состояния  $i$ -ой вершины при условии отсутствия внешних воздействий можно определить как:

$$v_i(t+1) = v_i(t) + \sum_{j \in L_i} a_{ij} (v_j(t) - v_j(t-1)) \quad (11)$$

где  $L_i \subset A$  – множество дуг  $a_{*i}$ , входящих в вершину  $v_i$ .

Чтобы учитывать возможность внешних воздействий (в первую очередь – для моделирования управляющего воздействия или последствий рискованных ситуаций) введем понятие импульса в вершине  $v_i$ . Определим разность между предыдущим и последующим состоянием (маркировкой)  $i$ -ой вершины  $p_i(t) = v_i(t) - v_i(t-1)$  как импульс в вершине  $v_i$  в момент времени  $t$ . Величина импульса в последующий момент времени определяется на основании импульсов в предыдущие моменты времени на основе соотношения:

---

<sup>130</sup> Камаев, В. А. Когнитивное моделирование социально-экономических систем: Учебное пособие предназначено для студентов направлений: экономика, менеджмент, информатика и вычислительная техника, информационные системы в экономике / В. А. Камаев. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2012. – 114 с. – Текст: непосредственный

$$p_i(t+1) = p_i^0(t) + \sum_{j \in L_i} a_{ij} p_j(t) \quad (12)$$

где  $p_i^0(t)$  – это внешний импульс, вносимый в момент времени  $t$  в вершину  $v_i$ .

Предположим, что источником внешних изменений (импульсов) в вершину  $v_i$  является внешний вход  $u_i$ :

$$p_i^0(t+1) = u_i(t+1) - u_i(t) \quad (13)$$

Будем считать что состояние системы начинает меняться с момента времени  $t = 0$ , а до этого для любой вершины верно, что  $v_i(t) = 0 \forall t < 0, i = 1 \dots n$ . Тогда первоначальное значение  $v_i(0)$  задается внешним входом, а в дальнейшем изменяется под влиянием внешнего входа, а также под влиянием изменений, вызванных другими факторами. Подобный подход позволяет моделировать изменения, вызванные внешними воздействиями.

Отметим, что матрица  $A$  может являться неустойчивой, когда некоторые из ее собственных значений по модулю больше 1. В этом случае для некоторых факторов временные процессы будут расходящимися<sup>131</sup>, что усложняет интерпретацию такой модели. В этом случае в отмеченной работе предложены преобразования матрицы, заключающиеся в домножении каждого столбца (или строки) на коэффициент  $1/(s_i + \varepsilon)$ , где  $s_i$  – число ненулевых элементов  $i$ -го столбца (строки), а  $\varepsilon$  – малое число, необходимое для случаев, когда  $s_i < 2$ .

В целом, описанные рассуждения позволят прогнозировать динамику системы, описанной когнитивной картой, на основе инструментария работы с дискретными автоматами. Для получения общего представления о динамике системы можно использовать структурный анализ модели. При этом учитывается, что каждый фактор может испытывать как влияние непосредственно связанных с ним факторов, так и «опосредованное влияние» факторов, связанных

---

<sup>131</sup> Камаев, В. А. Когнитивное моделирование социально-экономических систем: Учебное пособие предназначено для студентов направлений: экономика, менеджмент, информатика и вычислительная техника, информационные системы в экономике / В. А. Камаев. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2012. – 114 с. – Текст: непосредственный

с ним через цепочку других факторов. Полная совокупность влияний, которым подвержен каждый фактор в ситуации:

$$Q = \sum_{k=0}^N A^k \cong (I_N - A)^{-1} \quad (14)$$

где  $t$  – номер шага, описывается рядом  $I + A^1 + A^2 + \dots + A^t$ .

Интегральное воздействие фактора  $v_j$  на фактор  $v_i$ , найденное с учетом как непосредственных, так и опосредованных воздействий, является элементом  $q_{ij}$  матрицы  $Q$ . Важным моментом при изучении этой матрицы является то, что она позволяет связать знак изменения, которое может произойти в вершине  $v_j$  в результате поданного на него импульса, со знаком интегрального приращения, которое будет получено в вершине  $v_i$ . За счет этого можно понять, являются ли цели, поставленные при анализе когнитивной карты, противоречивыми. Для этого каждому фактору  $v_i$  поставим в соответствие показатель  $r_i$ , который характеризует желаемое направление его изменения и принимает значение  $+1$ , если требуется увеличить значение фактора, и  $-1$  – если требуется его уменьшить. Сам показатель  $r_i$  называется оценкой пользовательского изменения фактора  $v_i$ . Тогда для непротиворечивости поставленной цели необходимо, чтобы для каждого целевого фактора соблюдалось условие  $r_i \text{sign}(q_{ij}) = r_j$ , где  $\text{sign}()$  – функция, получающая знак числа. При невыполнении данного условия хотя бы для одного фактора цель является противоречивой.

По аналогии, совокупность управляющих воздействий  $U$  называется согласованной с целью, если для каждого управляющего фактора направление его изменения не приводит к нежелательным изменениям целевых факторов в нежелательном направлении, что проверяется на основании условия  $\text{sign}(u_i) \text{sign}(q_{ij}) = r_j$ . В данном исследовании структурный анализ проводился на этапе выбора управляющих воздействий, чтобы быть уверенным в том, что данные воздействия не приведут к нежелательному изменению целевого показателя.

На первом этапе исследования была проведена структуризация рассматриваемой предметной области, выделены основные факторы, прямо либо

косвенно влияющие на качество жизни населения и связанные с деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций. В дальнейшем были выделены зависимости между этими факторами. Отразим их подробнее.

1. Фактор «Качество жизни населения». Данный фактор является целевым в данной модели, поскольку конечной целью деятельности социально ориентированных НКО является обеспечение максимального качества жизни населения. В рамках деятельности СОНКО на качество жизни напрямую влияют доля населения, нуждающегося в их услугах и охваченного таковыми; объем затрат субъектов третьего сектора на реализацию социальных мероприятий; а также эффективность вышеуказанных затрат. В свою очередь, повышение качества жизни снижает актуальность деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций (потребность населения в помощи снижается по мере возрастания социального благополучия).

2. Фактор «Доля населения, нуждающегося в услугах СОНКО и охваченного услугами некоммерческих организаций». Доля охваченного населения, нуждающегося в услугах СОНКО, зависит от легитимности деятельности СОНКО; уровня развития волонтерства, позволяющего своевременно и комплексно оказывать помощь всем нуждающимся, а также степени актуальности деятельности СОНКО.

3. Фактор «Затраты СОНКО». Затраты социально ориентированных некоммерческих организаций и объем привлеченных финансовых ресурсов напрямую влияют на возможность эффективного осуществления ими своей деятельности. Рассматривались источники финансирования, оказывающие прямое влияние на объем затрат СОНКО: фандрайзинг, средства населения и бизнеса; а также ресурсы, полученные от государства в рамках процесса перераспределения валового национального продукта.

4. Фактор «Эффективность затрат СОНКО». Эффективность затрат социально ориентированных некоммерческих организаций во многом зависит от актуальности деятельности СОНКО, от эффективности ее сопровождения, объемов получаемого общественного и индивидуального блага, а также их

соотношения. Подразумевается, что значительный уровень получаемого индивидуального блага конкретными домохозяйствами позволяет им более активно и эффективно оказывать помощь нуждающимся путем участия в деятельности СОНКО, а более высокие значения общественного блага подразумевают его использование в том числе нуждающимися. При этом зависимость, как представляется, в обоих случаях имеет S-образный характер.

5. Фактор «Легитимность деятельности СОНКО». Под легитимностью деятельности в рамках модели понимается доверие государства и населения к деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, отсутствие конфликта интересов и желания каких-либо групп населения оспаривать деятельность СОНКО (примером низкой легитимности деятельности СОНКО является деятельность некоторых зоозащитных организаций, которая подвергается критике отдельными группами населения). Особенно важны вопросы легитимности деятельности в современных сложных геополитических условиях. Легитимность деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций зависит, в первую очередь от взаимодействия с обществом и государственными органами с учетом их интересов и продвижения целей СОНКО в общественном пространстве и на политической арене.

6. Фактор «Волонтерство». Волонтерство (добровольчество) играет огромную роль как в обеспечении деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций трудовыми ресурсами, так и в достижении адресности и комплексности оказания социальных услуг. В рамках модели мы исходим из предпосылки, что на волонтерскую активность оказывает влияние легитимность деятельности СОНКО, а также общая позиция граждан по актуальным проблемам, связанным с деятельностью субъектов некоммерческого сектора экономики.

7. Фактор «Активность фандрайзинга и объем привлекаемых средств населения и бизнеса». Денежные средства населения и бизнеса играют значительную роль в формировании бюджета социально ориентированных некоммерческих организаций, хотя их удельный вес в бюджете зависит от сферы

деятельности таких организаций. На данный фактор влияют, в первую очередь, процессы в обществе и в бизнес-среде, а также легитимность деятельности СОНКО в целом (это является особенно важным для бизнес-структур).

8. Фактор «Актуальность деятельности СОНКО». Большую роль в обеспечении эффективности деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций играет ее актуальность, т.е. своевременное оказание помощи представителям наименее защищенных слоев населения, сопряженное с выявлением и решением социально-экономических, экологических и иных проблем. Для обеспечения актуальности деятельности СОНКО должны быть постоянно открыты диалогу с гражданским обществом, государством и бизнесом. Кроме того, эффективная деятельность субъектов некоммерческого сектора, приводящая в конечном итоге к повышению качества жизни, снижает актуальность уже решаемых проблем, что приводит к необходимости постоянной трансформации решаемых задач как неотъемлемой части деятельности СОНКО.

9. Фактор «Объем индивидуального блага, получаемого населением». Индивидуальное благо, как правило, получается гражданами крайне асимметрично, и одной из важных задач социально ориентированных некоммерческих организаций является его перераспределение в пользу малоимущих слоев населения. При этом увеличение объема индивидуального блага естественным образом увеличивает эффективность деятельности СОНКО, с одной стороны приводя к росту этого блага у незащищенных слоев населения, а с другой – способствуя высвобождению времени и ресурсов у более обеспеченных слоев для активного участия в деятельности субъектов некоммерческого сектора. Таким образом, объем индивидуального блага зависит от характеристик распределения доходов в обществе, а также от эффективности экономических процессов.

10. Фактор «Объем общественного блага». Общественное благо зачастую неэффективно создается экономическими процессами, направленными на максимизацию прибыли. Поэтому для обеспечения населения благами необходимо не только влияние общества, но и управляющее воздействие

государства. Кроме того, вышеупомянутое воздействие помогает избежать различных ловушек вроде «трагедии общин» или «дилеммы заключенного», когда в погоне за индивидуальным выигрышем акторы вредят и обществу, и самим себе. В современных условиях эти проблемы имеют тенденцию нарастать в связи с процессами укрепления экономических и информационных связей на локальном уровне и глобализации.

11. Фактор «Эффективность сопровождения деятельности СОНКО». Эффективность бухгалтерского, юридического и иного сопровождения деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций может оказывать серьезное влияние на эффективность их работы в целом. Положительный эффект, оказываемый государством на другие факторы (например, на объемы финансирования и степень легитимности деятельности СОНКО), в данном случае сменяется на отрицательный. Активное вмешательство органов государственной власти и местного самоуправления в деятельность субъектов некоммерческого сектора может приводить к увеличению бюрократической волокиты, и в целом к сокращению эффективности сопровождения этой деятельности.

12. Фактор «Влияние общества на деятельность СОНКО». Гражданское общество является одной из важнейших заинтересованных сторон, влияющих на деятельность социально ориентированных некоммерческих организаций. Оно определяет легитимность и актуальность деятельности субъектов некоммерческого сектора экономики, предоставляет им финансовые и трудовые ресурсы (в том числе в формах фандрайзинга и волонтерства), выступая основным получателем и пользователем индивидуального и общественного блага. Все эти аспекты учитываются в созданной модели.

13. Фактор «Влияние государства на деятельность СОНКО». Влияние государства является одним из ключевых факторов, определяющих многие аспекты деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций. Он влияет на легитимность их деятельности, уровень предоставляемых финансовых ресурсов и многое другое. Кроме того, государство может

непосредственно участвовать в работе субъектов некоммерческого сектора через органы власти и местного самоуправления. Участие государства способствует повышению актуальности деятельности СОНКО и получению большего объема общественного блага.

14. Фактор «Влияние бизнеса на деятельность СОНКО». Влияние бизнеса является третьим ключевым фактором, во многом определяющим характер деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций. При этом он оказывает влияние, в первую очередь, на финансовую сторону обеспечения деятельности СОНКО и на выбор сфер их деятельности. Тем не менее, это влияние очень значительно и должно быть учтено для обеспечения соответствия создаваемой модели реальному положению дел в обществе.

В целом, описанные связи между факторами образуют близкую к сетевой структуру, за исключением того, что повышение качества жизни снижает актуальность деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, что создает два балансирующих цикла. Построенная модель в виде ориентированного графа отражена на рисунке 27. На основании созданной модели был построен прогноз, учитывающий оценки текущих тенденций изучаемых факторов, а также отраженные в модели взаимосвязи. Результаты проведенного прогнозирования отражены на рисунках 28-33.

Опираясь на данные, представленные на рисунке 28, отметим, что в ближайшие годы при сохранении действующих государственных программ поддержки деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, а также социального развития в целом, ожидается акселерация роста качества жизни населения в результате деятельности СОНКО, при этом данный рост сопровождается колебаниями.

В краткосрочном периоде прогнозируется рост удельного веса населения, пользующегося услугами СОНКО; при этом в дальнейшем не исключена возможность возникновения колебаний, и в долгосрочном периоде показатели прироста этого индикатора могут снизиться.

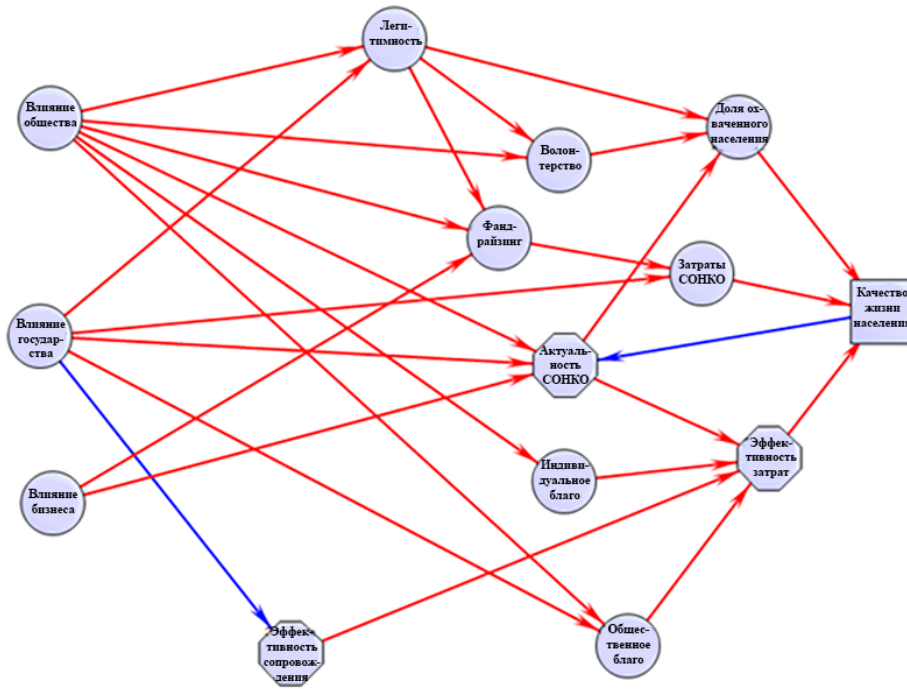


Рисунок 27 – Когнитивная карта, отражающая ситуацию с деятельностью социально ориентированных НКО в регионе и ее влияние на качество жизни населения

Источник: составлено автором

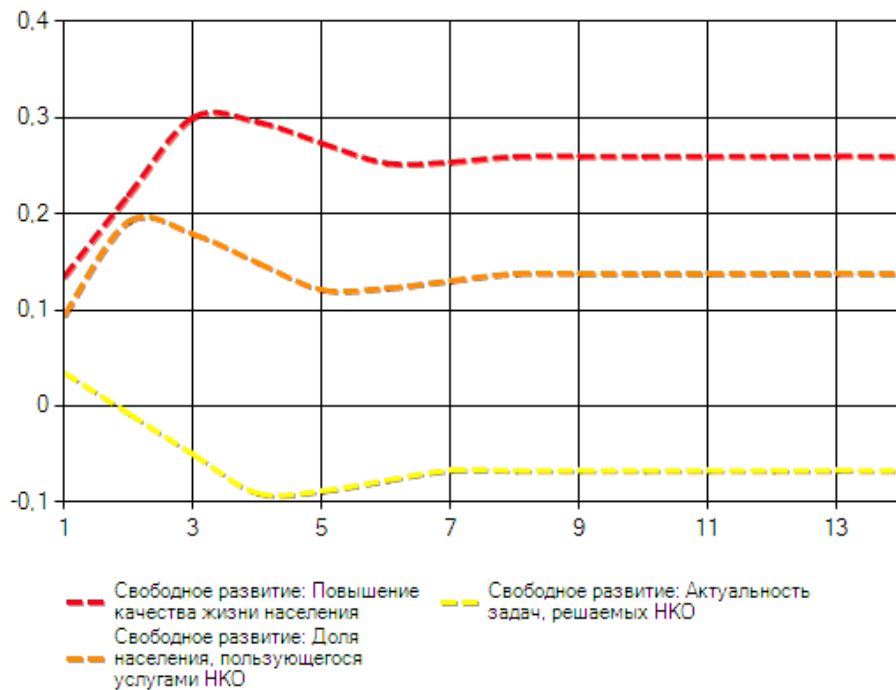


Рисунок 28 – Динамика изменения уровня качества жизни населения региона при развитии ситуации с сохранением текущих тенденций

Источник: составлено автором

Как представляется, во многом это будет связано с уменьшением актуальности задач, решаемых СОНКО, по мере достижения ими целей своей деятельности и решения текущих проблем. Такое снижение прогнозируется при условии сохранения текущих тенденций, отсутствия эффективных механизмов выявления новых проблем и обеспечения адаптации деятельности субъектов некоммерческого сектора к новым вызовам. Подобные вызовы достаточно плохо прогнозируются в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

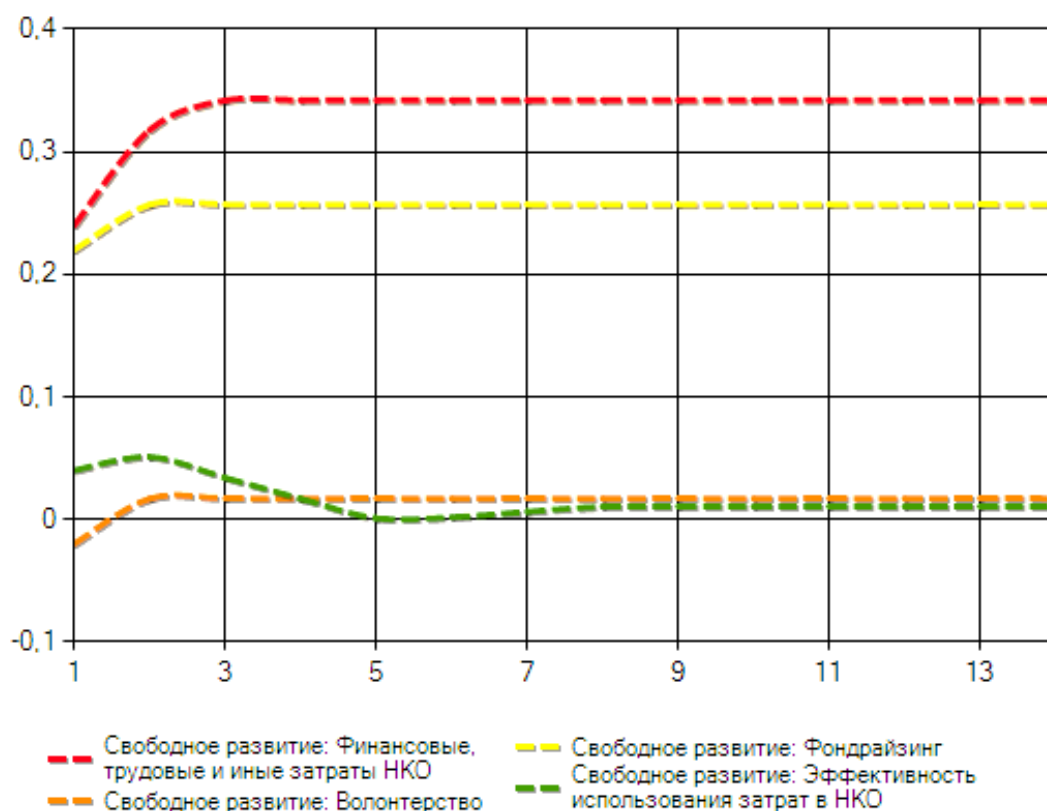


Рисунок 29 – Динамика изменения наблюдаемых факторов при развитии ситуации с сохранением текущих тенденций

Источник: составлено автором

Из данных, представленных на рисунке 29, следует, что созданная модель прогнозирует постепенное ускорение процесса привлечения ресурсов в сектор социально ориентированных некоммерческих организаций. При сохранении текущих тенденций в краткосрочном горизонте будет обеспечен незначительный рост волонтерской активности населения, а также сдержанный, но отчетливо выраженный рост активности в области фандрайзинга и иных форм привлечения

финансовых ресурсов. Это, в совокупности, способно привести к увеличению затрат СОНКО, направленных, в первую очередь, на решение социальных задач. Тем не менее, данный прогноз также отмечает риски снижения эффективности использования этих затрат, в результате чего экстенсивный рост показателей деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций практически не будет сопровождаться качественными, интенсивными изменениями.

В результате прогнозирования был сделан вывод о том, что действующие государственные программы и существующие тенденции развития некоммерческого сектора экономики создают базу для приращения объемов деятельности СОНКО и, как следствие, увеличения качества жизни населения. Однако, для ускорения темпов роста данных показателей, а также повышения актуальности и эффективности деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в долгосрочном периоде требуется дополнительное управляющее воздействие. Сущность его состоит в создании Фонда обеспечения, подробнее описанного в п. 3.2 диссертационного исследования.

Результаты создания Фонда обеспечения моделируются в виде управляющего импульса, умеренно усиливающего эффективность юридического, бухгалтерского и иных видов сопровождения деятельности СОНКО (за счет создания специализированных структур, оказывающих консалтинговые услуги и поддержку социально ориентированным некоммерческим организациям в юридических, финансовых и иных вопросах). Также моделируется управляющий импульс, умеренно увеличивающий актуальность задач, решаемых СОНКО, за счет внедрения элементов директивного управления. Наконец, моделируется третий управляющий импульс, увеличивающий эффективность использования ресурсов социально ориентированных некоммерческих организаций за счет оптимизации распределения ресурсов в рамках созданной структуры. Прогнозируемые результаты совместного воздействия этих импульсов на качество жизни населения отражены на рисунке 30.

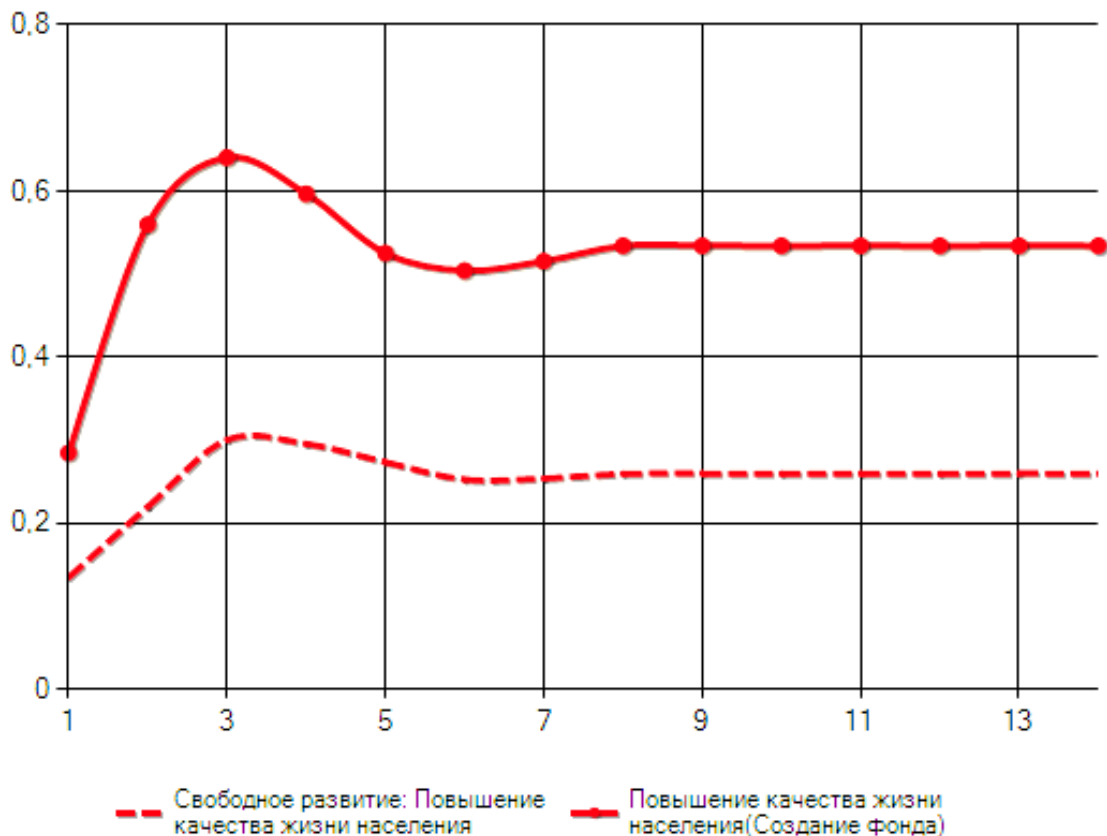


Рисунок 30 – Сравнительная динамика изменения качества жизни населения при создании Фонда обеспечения и в рамках модели свободного развития

Источник: составлено автором

Согласно представленным на рисунке 30 данным, прогнозируется, что осуществленные предложения ускорят рост качества жизни населения, при этом сами цели деятельности СОНКО будут достигаться быстрее. В рамках прогноза темпы роста качества жизни будут значительно колебаться, как минимум, в среднесрочном периоде. Однако, даже на максимальном спаде темпы развития при предложенном управляющем воздействии будут существенно выше, чем при сохранении текущих тенденций.

Рассмотрим также вероятное влияние предлагаемых изменений на динамику доли населения, пользующегося услугами социально ориентированных некоммерческих организаций, графически интерпретированное на рисунке 31. Как мы видим, предлагаемые изменения способствуют акселерации темпов роста доли населения, пользующегося услугами СОНКО. Также необходимо отметить

значительные колебания в ожидаемой динамике данного показателя, что, возможно, потребует дополнительных мер, смягчающих нежелательное воздействие этих прогнозируемых колебаний.

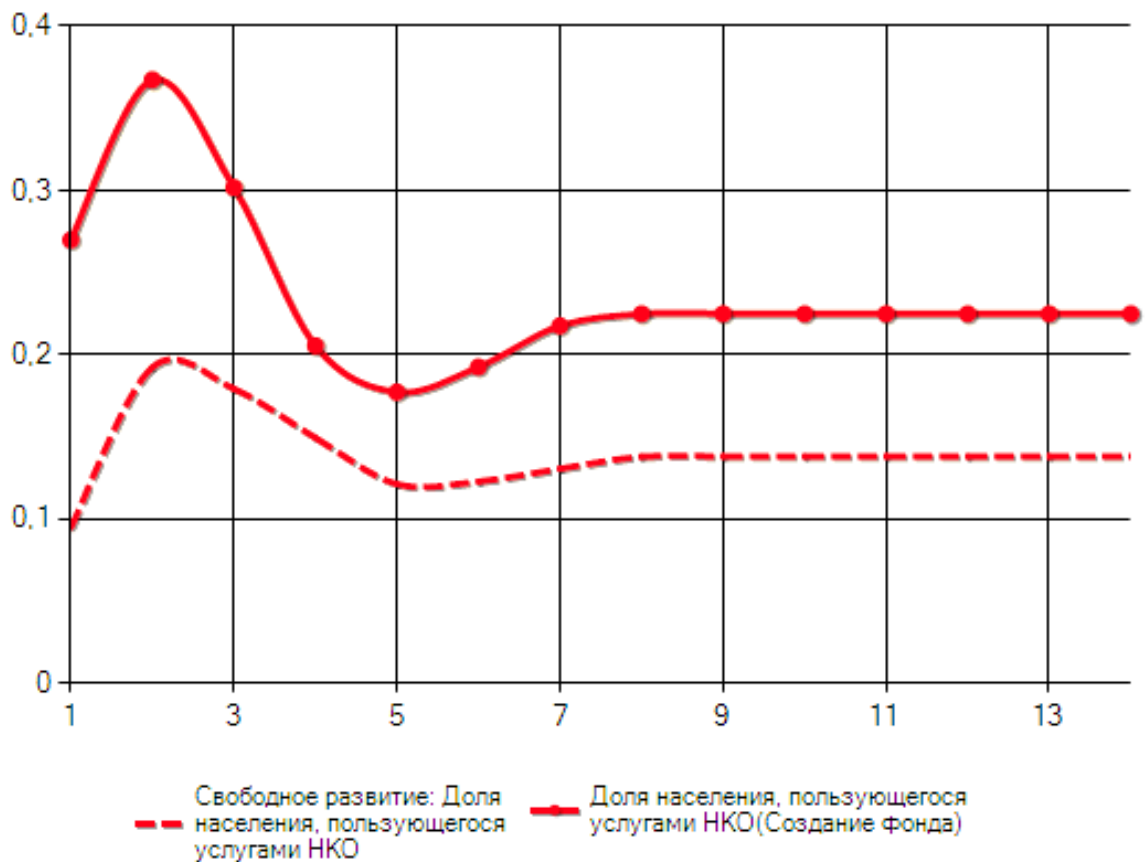


Рисунок 31 – Сравнительная динамика изменения доли населения, которое пользуется услугами СОНКО, при создании Фонда обеспечения и в рамках модели свободного развития

Источник: составлено автором

Значительный эффект от предлагаемых изменений связан с тем, что Фонд обеспечения может способствовать созданию механизмов, поддерживающих на высоком уровне актуальность общественных задач, решаемых социально ориентированными некоммерческими организациями. На рисунке 32 показано, что, хотя при создании Фонда обеспечения в перспективе все равно прогнозируется снижение актуальности решаемых задач, оно будет значительно ниже, чем при реализации сценария свободного развития.

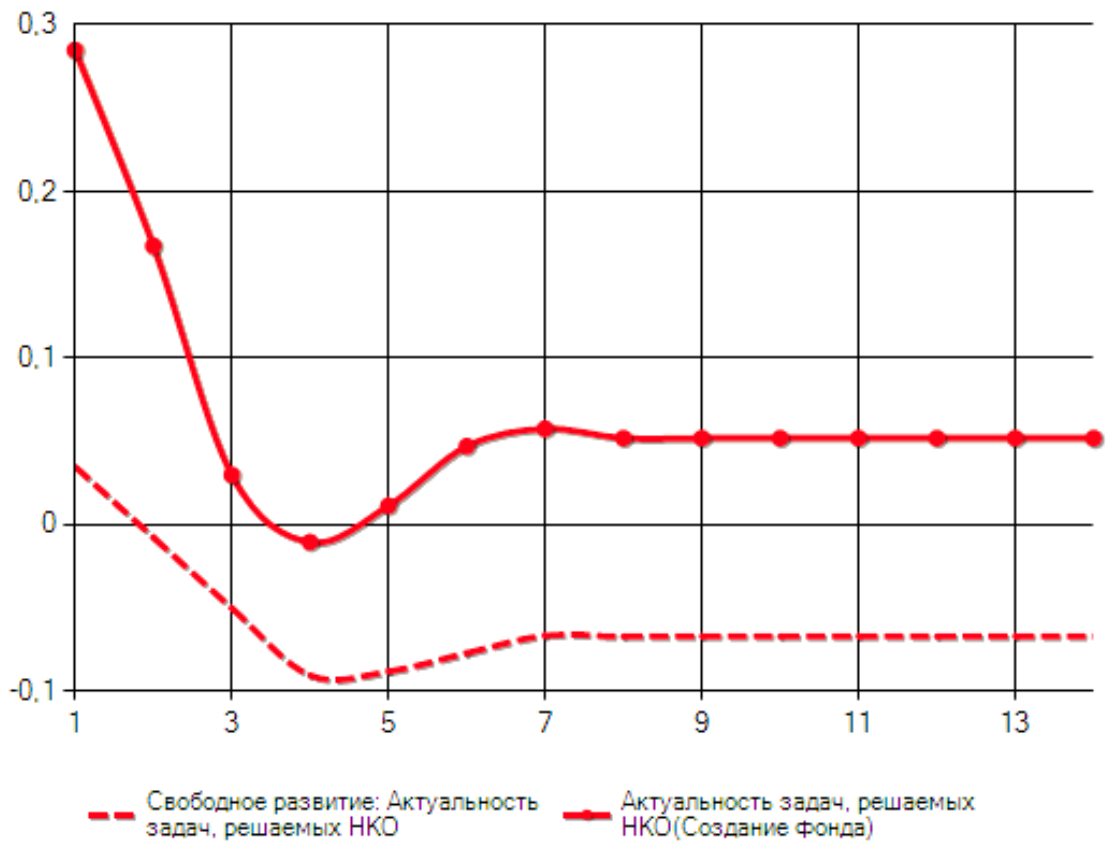


Рисунок 32 – Сравнительная динамика изменения оценки актуальности задач, решаемых СОНКО, при создании Фонда обеспечения и в рамках модели свободного развития

Источник: составлено автором

Также необходимо упомянуть, что в рамках моделирования получены результаты, позволяющие предположить, что эффективность использования затрат в социально ориентированных некоммерческих организациях при реализации предлагаемых изменений (рисунок 33) будет значительно выше, чем при свободном развитии. Это позволяет сделать вывод о том, что формирование и внедрение Фонда обеспечения потенциально может обеспечить комплексное развитие сектора социально ориентированных некоммерческих организаций, которое будет эффективно сочетать экстенсивную и интенсивную компоненты. При реализации данного сценария СОНКО станут надежными партнерами государственных органов социальной защиты в деле оказания благотворного воздействия на процесс решения возникающих в обществе проблем.

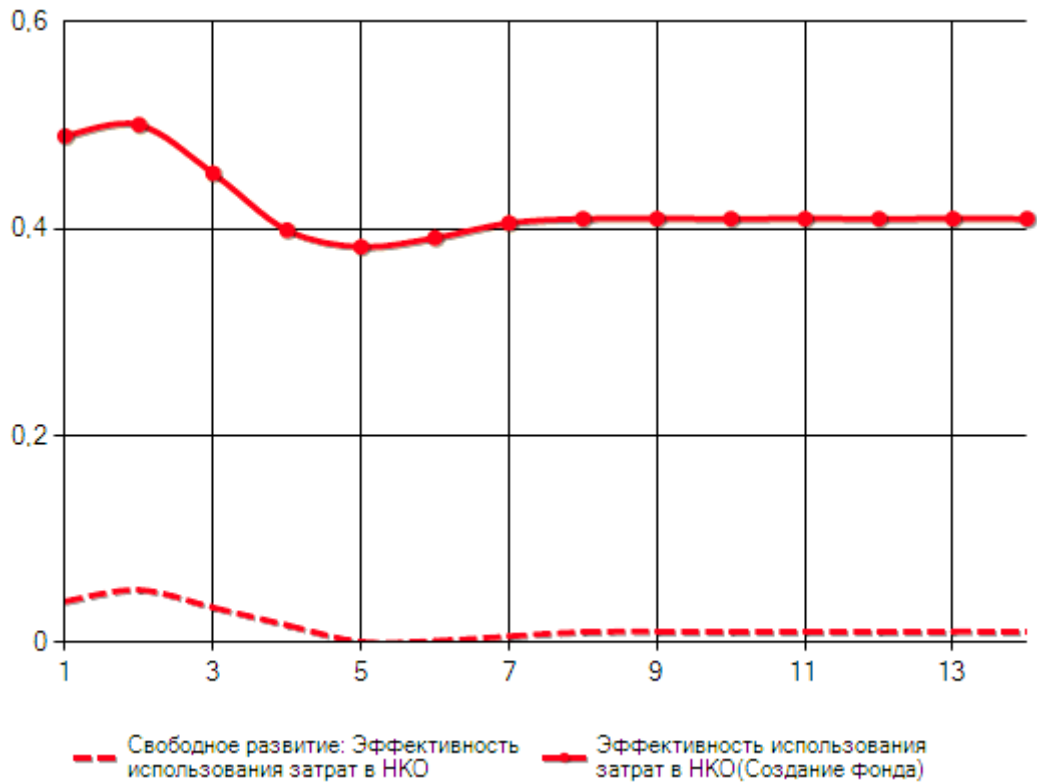


Рисунок 33 – Сравнительная динамика изменения эффективности использования затрат в СОНКО при создании Фонда обеспечения и в рамках модели свободного развития

Источник: составлено автором

Таким образом, результаты когнитивного моделирования позволяют предположить, что предлагаемые изменения позволят существенно увеличить эффективность деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, обеспечить поддержание высокой степени актуальности решаемых ими задач и, в конечном итоге, обеспечить долгосрочный рост качества жизни населения. Достижение подобной положительной динамики и является конечной целью построения современной системы управления деятельностью СОНКО.

Сегодня, в условиях продолжающейся цифровизации всех аспектов жизни общества, формирование представленной в рамках диссертационного исследования модели управления представляется своевременным и оправданным шагом, соответствующим экосистемному подходу к кооперации субъектов социально-экономической жизни страны. Обилие современных цифровых каналов коммуникации позволит существенно упростить процесс взаимодействия

представителей гражданского общества, государственных органов, бизнес-сообщества и социально ориентированных НКО в части определения наиболее значимых направлений социальной работы, выбора методов, средств и инструментов ее практического осуществления. Применение электронных систем для формирования и предоставления отчетности в государственные органы, а также для анализа результатов аудита эффективности подконтрольных Фонду обеспечения некоммерческих организаций, позволит гораздо лучше понимать потребности данных субъектов и точно воздействовать на наиболее проблемные области их функционирования. Все вышперечисленные факторы будут способствовать также и повышению доверия к СОНКО со стороны населения, а значит – возрастанию социальной эффективности их деятельности.

На основании проведенного прогноза можно сделать вывод о высокой потенциальной эффективности предлагаемой модели управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций, в основе которой лежит создание нового социально-экономического субъекта – Фонда обеспечения. При реализации предлагаемой модели произойдет значительная трансформация деятельности по управлению сектором СОНКО в сторону ее централизации, что неизбежно приведет к частичной утрате данными организациями хозяйственной самостоятельности. Принимая вышеуказанное следствие за негативный фактор, ему следует противопоставить такие позитивные изменения, как выравнивание финансовой обеспеченности деятельности социально ориентированных НКО и повышение эффективности использования средств, улучшение репутации субъектов некоммерческого сектора в обществе (влекущее за собой возрастание численности волонтеров, участвующих в реализации социальных проектов, приращение объемов финансовых ресурсов, собранных с помощью фандрайзинга и др.), поддержание актуальности решаемых ими задач и их соответствия общественному запросу. В текущих социально-экономических условиях, характеризующихся обилием вызовов эндогенного и экзогенного характера, прогнозируемый позитивный эффект существенно превышает ожидаемые негативные последствия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Работа посвящена развитию механизмов управления социально ориентированными некоммерческими организациями на основе межсекторного взаимодействия. Наиболее важные результаты диссертационного исследования заключаются в ряде нижеследующих положений.

1. Описан процесс становления и развития некоммерческой деятельности как формы социально-экономического взаимодействия. Исследуется история возникновения и эволюции некоммерческих организаций, начиная с древних времен, когда появились первые систематизированные формы социальной поддержки, и заканчивая современностью. Особое внимание уделяется роли общественных укладов и технического прогресса в развитии некоммерческой деятельности. Также подробно анализируется, как менялись формы и методы оказания социальной помощи, осуществления благотворительной и филантропической работы в разные исторические периоды.

2. Сформулирована характеристика социально ориентированных некоммерческих организаций как объектов управленческой деятельности. Исследованы особенности функционирования СОНКО в России, их ключевые отличия от коммерческих структур, а также общая специфика управления этими организациями. Рассмотрены законодательные основы деятельности СОНКО, их роль в решении социальных проблем и развитии гражданского общества.

3. Выделено 5 институциональных уровней управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций:

- мегауровень – федеральные органы государственной власти;
- макроуровень – органы государственной власти субъектов страны;
- мезоуровень – органы местного самоуправления;
- микроуровень – менеджмент самих СОНКО;
- наноуровень – общество.

Выделена отличительная особенность управления СОНКО, состоящая в необходимости постоянного учета ими изменяющихся потребностей общества. Это

вызывает задержки в принятии управленческих решений. Исследованные проблемы управления социально ориентированными некоммерческими организациями и выводы, сделанные на основе анализа, закладывают базис модели новой системы управления, основанной на принципах межсекторного взаимодействия.

4. Проведен анализ ключевых тенденций развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций в России. В частности, отмечено, что в последние десятилетия государство предприняло ряд комплексных мер для поддержки СОНКО, которые включили разработку автоматизированной информационной системы, изменения в налоговом законодательстве, предоставление доступа к оказанию социальных услуг через государственно-частное партнерство и т.д. Тем не менее, в последние годы наблюдается снижение общего количества действующих СОНКО, их сотрудников и добровольцев. Проведенный анализ позволил сделать вывод об усилении асимметрии в распределении финансовых и человеческих ресурсов между субъектами некоммерческого сектора экономики в различных регионах Российской Федерации.

5. Разработана методика расчета интегрального показателя, позволяющего оценить относительную степень развития социально ориентированных некоммерческих организаций в различных регионах. С ее помощью осуществлена оценка эффективности деятельности СОНКО в условиях текущей модели управления. Исследованы причины значительной дифференциации уровня развития некоммерческого сектора экономики по регионам России, к которым отнесены различия в инфраструктуре поддержки, отношении населения к деятельности СОНКО и взаимодействию их с представителями государственного и коммерческого секторов экономики.

6. Составлен рейтинг субъектов Российской Федерации по интегральному показателю эффективности деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций. Лидером среди федеральных округов стал Центральный федеральный округ, среди субъектов Российской Федерации – город Москва, за которым следовали Республика Татарстан и Ставропольский край. По результатам анализа отмечается значительная асимметрия между регионами в

развитии социально ориентированных некоммерческих организаций, преодоление которой требует разработки комплексных мер оптимизационного характера.

7. Оценено текущее состояние системы управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций в России. Отмечено, что существующая модель управления, построенная на основе западной, не соответствует актуальным потребностям российского общества. Сделаны выводы о рассогласованности интересов различных субъектов управления деятельностью СОНКО, недостаточности текущего уровня финансовых и человеческих ресурсов для поддержания стабильного развития некоммерческого сектора российской экономики.

8. Предложена и обоснована новая концептуальная модель управления деятельностью социально ориентированных некоммерческих организаций, основанная на принципах межсекторного взаимодействия. Основной целью предлагаемой модели является создание условий для успешного выполнения СОНКО своих задач и оказания положительного влияния на общество. Среди ключевых предложений – обеспечение централизации выполнения ряда управленческих функций путем создания в субъектах Российской Федерации региональных Фондов обеспечения деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, которые будут финансироваться за счет взносов общества, государства, бизнеса и самих СОНКО.

9. Оценен уровень ожидаемой эффективности предложенной модели управления с использованием инструментов когнитивного моделирования для прогнозирования динамики ключевых показателей системы. Создана когнитивная карта, отражающая основные факторы, влияющие на качество жизни населения и деятельность СОНКО, осуществлен анализ двух сценариев развития системы: при сохранении текущих тенденций и при внедрении новой модели управления (т.е. при создании Фондов обеспечения). Полученные результаты показали, что предложенная модель способна значительно повысить эффективность деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, тем самым улучшив качество жизни населения.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Нормативные правовые акты

1. Налоговый Кодекс Российской Федерации. Часть 2 (ред. от 04.08.2023): НК: Федеральный закон № 117-ФЗ: принят Государственной Думой 19 июля 2000 г.: одобрен Советом Федерации 26 июля 2000 г. // НПП «Гарант-сервис». – URL: [https://base.garant.ru/10900200/a9a754f9362cc6d913\\_de8ff6886b8c4c/](https://base.garant.ru/10900200/a9a754f9362cc6d913_de8ff6886b8c4c/) (дата обращения: 10.12.2023). – Текст: электронный
2. Федеральный закон от 11 августа 1995 года № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)» (ред. от 28.12.2024) // Администрация Президента Российской Федерации. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/8212> (дата обращения: 10.01.2025). – Текст: электронный
3. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (ред. от 28.12.2024) // НПП «Гарант-сервис». – URL: <https://base.garant.ru/10105879/> (дата обращения: 10.02.2025). – Текст: электронный
4. Федеральный закон от 5 апреля 2010 года № 40-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций» (ред. от 05.04.2010) // Администрация Президента Российской Федерации. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/30892> (дата обращения: 10.04.2023). – Текст: электронный
5. Федеральный закон от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (ред. от 26.12.2024) // СПС «Консультант-плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_144624](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624) (дата обращения: 10.02.2025). – Текст: электронный
6. Федеральный закон от 28 декабря 2013 года № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» (ред. от

26.12.2024 г.) // НПП «Гарант-сервис». – URL: <https://base.garant.ru/70552648> (дата обращения: 20.02.2025). – Текст: электронный

7. Федеральный закон от 21 июля 2014 года № 265-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О концессионных соглашениях»» (ред. от 21.07.2014) // СПС «Консультант-Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_165851/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_165851/) (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

8. Федеральный закон от 29 декабря 2014 г. № 464-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации» (ред. от 13.04.2018) // СПС «Консультант-Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_172864/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172864/) (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

9. Федеральный закон от 3 июля 2016 г. № 287-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О некоммерческих организациях» в части установления статуса некоммерческой организации – исполнителя общественно полезных услуг» (ред. от 03.07.2016) // СПС «Консультант-Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_172864/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172864/) (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

10. Федеральный закон от 5 февраля 2018 г. № 15-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам добровольчества (волонтерства)» (ред. от 05.02.2018) // СПС «Консультант-Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_289772/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_289772/) (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

11. Федеральный закон от 23 апреля 2018 г. № 98-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации» (ред. от 23.04.2018) // СПС «Консультант-Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_296446/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_296446/) (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

12. Федеральный закон от 08.06.2020 г. № 172-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации» (ред. от 29.12.2020) //

СПС «Консультант-Плюс». –

URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_354470](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_354470) (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

13. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 296 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социальная поддержка граждан»» // НПП «Гарант-сервис». – URL: <https://base.garant.ru/70644062> (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

14. Постановление Правительства Российской Федерации от 11 июня 2020 г. № 847 «О реестре некоммерческих организаций, в наибольшей степени пострадавших в условиях ухудшения ситуации в результате распространения новой коронавирусной инфекции» (ред. от 29.06.2020, утратило силу) // Правительство России. – URL: <http://government.ru/docs/all/128348/> (дата обращения: 10.04.2023). – Текст: электронный

15. Постановление Правительства Российской Федерации от 23 июня 2020 г. № 906 «О реестре социально ориентированных некоммерческих организаций» (утратило силу) // Правительство России. – URL: <http://government.ru/docs/all/128538> (дата обращения: 10.09.2024). – Текст: электронный

16. Постановление Правительства Российской Федерации от 17 августа 2019 г. № 1067 «О единой информационной системе в сфере развития добровольчества (волонтерства)» // Правительство России. URL: <http://government.ru/docs/all/123457> (дата обращения: 10.04.2023). – Текст: электронный

17. Постановление Правительства Российской Федерации от 30 июля 2021 г. № 1290 «О реестре социально ориентированных некоммерческих организаций» // Правительство России. – URL: <http://government.ru/docs/all/135858/> (дата обращения: 10.04.2023). – Текст: электронный

18. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р // Правительство России. –

URL: <http://government.ru/docs/all/66158/> (дата обращения: 10.04.2023). –

Текст: электронный

19. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 ноября 2014 г. № 2403-р «Об утверждении Основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года» // СПС «Консультант-Плюс». –

URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_171835/5416a7ecf3afe3ff052deb74264bbf282e889ef](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_171835/5416a7ecf3afe3ff052deb74264bbf282e889ef) (дата обращения: 10.04.2023). – Текст: электронный

20. Распоряжение Правительства РФ от 27 декабря 2018 г. № 2950-р «Об утверждении Концепции развития добровольчества (волонтерства) в РФ до 2025 г.» // НПП «Гарант-сервис». –

URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72039562> (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

21. Распоряжение Правительства РФ от 8 июня 2016 г. № 1144-р «Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере» // Правительство России. – URL: <http://government.ru/docs/all/107035/> (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

22. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.10.2021 № 3054-р «Об утверждении перечня показателей, используемых для формирования рейтинга субъектов Российской Федерации» // СПС «Консультант-Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_399787/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_399787/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2) (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

23. Приказ Минюста России от 16 августа 2018 года № 113 «Об утверждении форм отчетности некоммерческих организаций» (ред. от 28.06.2021, утратил силу) // СПС «Консультант-Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_306150](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_306150) (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

**Диссертации, монографии, научные работы, статьи**

24. Аверин, А. Н. Поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций органами государственной власти и местного самоуправления / А. Н. Аверин, А. В. Понеделков, О. В. Дьяконов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2024. – № 8. – С. 158-162. – Текст: непосредственный

25. Анализ благотворительной деятельности и волонтерства в России и за рубежом / И. И. Задорожная, Т. Э. Петрова, А. Лымар, Н. Лымар // Вопросы управления. – 2021. – № 1(68). – С. 89-102. – Текст: непосредственный

26. Андреева, О. В. Направления повышения роли некоммерческих организаций в финансовом механизме социальной сферы / О. В. Андреева // Экономика и управление: теория и практика. – 2021. – Т. 7, № 2. – С. 50-56. – Текст: непосредственный

27. Андриенко, А. И. О соотношении понятий «общественные объединения», «некоммерческие организации» и «социально ориентированные некоммерческие организации» / А. И. Андриенко // Вестник Сургутского государственного университета. – 2020. – № 3(29). – С. 64-69. – Текст: непосредственный

28. Бабаян, А. В. Благотворительность в отечественном образовании середины XIX – начала XX вв. : монография / А. В. Бабаян, В. А. Радченко. – Ульяновск : ИП Кеньшенская Виктория Валерьевна (издательство «Зебра»), 2015. – 168 с. – Текст: непосредственный

29. Багирова, Е. В. Особенности государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций / Е. В. Багирова, М. В. Лазарева // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2021. – № 7. – С. 6-9. – Текст: непосредственный

30. Басов, Н. Ф. Развитие призрения и помощи семьям в дореволюционной России / Н. Ф. Басов // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. Серия: Педагогика.

Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. – 2015. – Т. 21. – № 1. – С. 149-153. – Текст: непосредственный

31. Башминов, А. В. Модернизация менеджмента некоммерческих организаций в современных условиях / А. В. Башминов, М. Н. Руденко // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2021. – № 1(47). – С. 19-23. – Текст: непосредственный

32. Башминов, А. В. Некоммерческие организации и их сетевое взаимодействие / А. В. Башминов, М. Н. Руденко // Экономика и управление. – 2022. – Т. 28, № 12. – С. 1259-1268. – Текст: непосредственный

33. Башминов, А. В. Специфика управления некоммерческими организациями / А. В. Башминов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – № 3(129). – С. 138-142. – Текст: непосредственный

34. Бекишиева, С. Р. Проблемы взаимодействия институтов гражданского общества и государства в обеспечении экологических прав граждан / С. Р. Бекишиева, Р. М. Карибов // Юридический вестник Дагестанского государственного университета. – 2020. – Т. 35, № 3. – С. 9-13. – Текст: непосредственный

35. Беляева, Л. А. Добровольчество в России: история развития и современные установки молодежи / Л. А. Беляева, И. А. Зеленев, В. А. Прохода // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. – 2021. – Т. 21. – № 4. – С. 825-838. – Текст: непосредственный

36. Бикалова, Н. А. История развития и финансирования некоммерческих организаций в контексте социокультурных изменений в России / Н. А. Бикалова // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение. – 2015. – № 3(41). – С. 37-45. – Текст: непосредственный

37. Бородкина, О. И. Социальное инвестирование: проблемы и стратегии развития / О. И. Бородкина, А. В. Старшинова, Е. Б. Архипова // Terra Economicus. – 2022. – Т. 20, № 2. – С. 99-110. – Текст: непосредственный

38. Бочкарева, Д. С. Зарубежный опыт взаимодействия органов государственной власти и институтов гражданского общества / Д. С. Бочкарева // Экономика, управление, общество: история и современность: Материалы XVIII Всероссийской научно-практической конференции, Хабаровск, 06 ноября 2020 года. – Хабаровск: Дальневосточный институт управления – филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2020. – С. 351-357. – Текст: непосредственный

39. Васильковская, М. И. Педагогика волонтерства в молодежной среде / М. И. Васильковская, В. Д. Пономарев // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2018. – № 4(84). – С. 142-151. – Текст: непосредственный

40. Ветрова, Е. А. Социальное предпринимательство как фактор социально-экономического развития общества / Е. А. Ветрова // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2015. – № 1(141). – С. 20-24. – Текст: непосредственный

41. Водолазова, Ж. М. Управление развитием социально ориентированных некоммерческих организаций в условиях становления гражданского общества / Ж. М. Водолазова // Теория и практика общественного развития. – 2021. – № 7(161). – С. 44-48. – Текст: непосредственный

42. Волонтерство в регионах России: социально-психологические особенности, проблемы реализации и пути их решения / Т. И. Филиппова, Е. И. Хачикян, И. И. Пацакула, И. В. Иванова // Вестник университета. – 2021. – № 2. – С. 166-174. – Текст: непосредственный

43. Габдрахманова, Р. А. Развитие благотворительности в России / Р. А. Габдрахманова // Вестник Казанского государственного энергетического университета. – 2012. – № 2(13). – С. 99-108. – Текст: непосредственный

44. Головчанская, М. А. Особенности функционирования и финансирования некоммерческих организаций / М. А. Головчанская,

А. Т. Измайлов // Вестник Российского университета кооперации. – 2022. – № 4(50). – С. 15-20. – Текст: непосредственный

45. Городицкая, А. Р. Проблемы и перспективы социально-ориентированных некоммерческих организаций (на примере Ханты-Мансийского автономного округа - Югры) / А. Р. Городицкая // Экономика и социум. – 2020. – № 6(73). – С. 546-560. – Текст: непосредственный

46. Горячева, В. Р. Либеральная модель некоммерческого сектора: опыт США и Великобритании / В. Р. Горячева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Т. 8, № 3А. – С. 405-413. – Текст: непосредственный

47. Гранцева, Т. Г. Финансовая и налоговая поддержка НКО в условиях пандемии: российская и зарубежная практика / Т. Г. Гранцева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 2, № 5(125). – С. 208-212. – Текст: непосредственный

48. Гривастова, А. Н. Государственная политика в отношении частной благотворительности в середине XIX века: отношения Императорского человеколюбивого общества и общества посещения бедных / А. Н. Гривастова // Человеческий капитал. – 2021. – № 3(147). – С. 11-24. – Текст: непосредственный

49. Грошева, Д. Н. Системы контроля качества предоставляемых услуг некоммерческими организациями (на примере исследования социально ориентированных организаций Алтайского края) / Д. Н. Грошева // Социальная интеграция и развитие этнокультур в евразийском пространстве. – 2014. – № 2. – С. 139-141. – Текст: непосредственный

50. Гужавина, Т. А. Волонтерство через призму концепции социального капитала / Т. А. Гужавина // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Социология. Педагогика. Психология. – 2019. – Т. 5 (71), № 2. – С. 3-18. – Текст: непосредственный

51. Данилова, Н. Е. Особенности стратегий управления персоналом в некоммерческих организациях / Н. Е. Данилова // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 36(1). – С. 71-74. – Текст: непосредственный

52. Дворядкина, Е. Б. Некоммерческие организации в региональной экономике: теоретический подход к исследованию / Е. Б. Дворядкина, Д. М. Простова // *Journal of New Economy*. – 2019. – Т. 20. – № 4. – С. 47-69. – Текст: непосредственный

53. Дворядкина, Е. Б. Региональные стратегические приоритеты развития и социально ориентированные некоммерческие организации / Е. Б. Дворядкина, Д. М. Простова // *Управленец*. – 2021. – Т. 12, № 4. – С. 106-119. – Текст: непосредственный

54. Дворядкина, Е. Б. Социально ориентированные некоммерческие организации: региональная повестка / Е. Б. Дворядкина, Д. М. Простова, Н. А. Истомина. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2022. – 167 с. – Текст: непосредственный

55. Дмитриев, А. С. Некоммерческие организации в Волгоградской области: современные реалии и пути развития / А. С. Дмитриев // *Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика*. – 2020. – Т. 22. – № 4. – С. 62-73. – Текст: непосредственный

56. Дмитриев, А. С. О финансировании социально ориентированных некоммерческих организаций в Волгоградской области / А. С. Дмитриев // *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. – 2020. – № 5. – С. 134-147. – Текст: непосредственный

57. Дмитриев, А. С. Оптимизация управления СОНКО как условие развития социальной сферы / А. С. Дмитриев, А. А. Орлов // *Теоретическая экономика*. – 2024. – № 7(115). – С. 94-101. – Текст: непосредственный

58. Дмитриев, А. С. Поливалентность категории «гражданское общество»: институциональные аспекты / А. С. Дмитриев // *Теоретическая экономика*. – 2021. – № 5(77). – С. 23-26. – Текст: непосредственный

59. Дудина, И. М. Социально-ориентированные некоммерческие организации в структуре «третьего сектора» экономики России / И. М. Дудина, Е. Г. Ефимова, Д. М. Простова // *Logos et Praxis*. – 2022. – Т. 21, № 4. – С. 95-109. – Текст: непосредственный

60. Ефимова, Л. А. Особенности управления социально ориентированной некоммерческой организацией / Л. А. Ефимова // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2023. – № 2. – С. 5-15. – Текст: непосредственный

61. Жиренко, Г. Н. Государственная поддержка молодежи через некоммерческие организации, форумы и гранты как новое направление молодежной политики в современной России / Г. Н. Жиренко, И. М. Пальцев // Общество: политика, экономика, право. – 2017. – № 12. – С. 24-27. – Текст: непосредственный

62. Заболотский, М. А. Когнитивное моделирование - уникальный инструмент для анализа и управления сложными системами (регион, отрасль промышленности, крупное предприятие) / М. А. Заболотский, И. А. Полякова, А. В. Тихонин // Успехи современного естествознания. – 2005. – № 2. – С. 28. – Текст: непосредственный

63. Зимин, А. Э. Этапы становления волонтерства в России: историко-культурный аспект / А. Э. Зимин // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2023. – Т. 15, № 1. – С. 134-140. – Текст: непосредственный

64. Иванов, А. В. Некоммерческие организации - исполнители общественно полезных услуг как новый вид социально ориентированных некоммерческих организаций / А. В. Иванов // Современные инновации. – 2017. – № 8(22). – С. 46-48. – Текст: непосредственный

65. Ивашиненко, Н. Н. Государственно-частное партнерство в системе мер молодежной политики региона / Н. Н. Ивашиненко, М. Л. Теодорович // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2016. – № 3(39). – С. 130-142. – Текст: непосредственный

66. Ильясова, М. К. Концепция управления некоммерческими организациями / М. К. Ильясова // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2023. – № 2(80). – С. 72-76. – Текст: непосредственный

67. Казачкова, З. М. Государственная поддержка некоммерческих организаций в контексте стимулирования их социальной направленности / З. М. Казачкова, В. А. Казачков // Вестник Российской правовой академии. – 2023. – № 1. – С. 40-48. – Текст: непосредственный

68. Казачкова, З. М. Некоммерческие организации: роль в реализации антикоррупционной политики и развитии правовой культуры / З. М. Казачкова // Правовая культура. – 2019. – № 2(37). – С. 59-71. – Текст: непосредственный

69. Кайбичева, Е. И. Отдельные аспекты государственного регулирования развития социально ориентированных некоммерческих организаций / Е. И. Кайбичева // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2022. – № 3(29). – С. 68-73. – Текст: непосредственный

70. Кайбичева, Е. И. Оценка эффективности финансовой поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций: основные подходы / Е. И. Кайбичева // Региональная экономика: теория и практика. – 2021. – Т. 19, № 11(494). – С. 2107-2121. – Текст: непосредственный

71. Калинов, В. И. Российская благотворительность на пути в XXI век / В. И. Калинов // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2005. – № 4. – С. 74-94. – Текст: непосредственный

72. Камаев, В. А. Когнитивное моделирование социально-экономических систем: учебное пособие предназначено для студентов направлений: экономика, менеджмент, информатика и вычислительная техника, информационные системы в экономике / В. А. Камаев. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2012. – 114 с. – Текст: непосредственный

73. Климошенко, М. И. Развитие риск-ориентированного управления в некоммерческих организациях / М. И. Климошенко, А. К. Билиходзе, Н. В. Парушина // Фундаментальные исследования. – 2020. – № 8. – С. 35-39. – Текст: непосредственный

74. Клишина, Ю. Е. Модели финансового взаимодействия некоммерческих организаций с бизнес-структурами в современных российских

- условиях / Ю. Е. Клишина, О. Н. Углицких // Kant. – 2021. – № 4(41). – С. 57-62. – Текст: непосредственный
75. Ключко, Е. Н. Актуальные проблемы управления некоммерческими организациями в сфере профилактики и коррекции социально опасных форм поведения / Е. Н. Ключко, В. А. Мирончук // Государственный советник. – 2019. – № 2(26). – С. 90-97. – Текст: непосредственный
76. Колесников, Е. И. Европейский опыт развития сектора социально ориентированных некоммерческих организаций / Е. И. Колесников // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. – 2017. – № 2. – С. 215-224. – Текст: непосредственный
77. Колосова, Т. Е. К вопросу о формах взаимодействия государства и гражданского общества в сфере реализации правозащитной функции государства / Т. Е. Колосова // Проблемы права. – 2017. – № 5(64). – С. 52-55. – Текст: непосредственный
78. Корнеева, И. Е. Фандрайзинг в российских некоммерческих организациях: результаты эмпирического исследования / И. Е. Корнеева // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2016. – № 4(134). – С. 47-65. – Текст: непосредственный
79. Коробкова, О. К. Развитие системы государственной поддержки некоммерческих организаций сферы здравоохранения, участвующих в развитии цифровой экономики / О. К. Коробкова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 10(57). – С. 59-61. – Текст: непосредственный
80. Косыгина, К. Е. Актуальные вопросы развития социально ориентированных некоммерческих организаций / К. Е. Косыгина // Проблемы развития территории. – 2018. – № 3 (95). – С. 107–121. – Текст: непосредственный
81. Косыгина, К. Е. Занятость населения в организациях некоммерческого сектора: российский и зарубежный опыт / К. Е. Косыгина // Вестник НГИЭИ. – 2021. – № 1. – С. 64-76. – Текст: непосредственный

82. Косыгина, К. Е. Межсекторное взаимодействие: типы отношений и тенденции развития в современном российском обществе / К. Е. Косыгина // Проблемы развития территории. – 2020. – № 6(110). – С. 50-66. – Текст: непосредственный

83. Кочетков, А. П. Взаимодействие третьего сектора и государства в странах Запада и России: сравнительный анализ / А. П. Кочетков // PolitBook. – 2018. – № 3. – С. 35-51. – Текст: непосредственный

84. Кузенкова, М. В. История возникновения некоммерческих организаций как субъектов права в России / М. В. Кузенкова, О. М. Кокорева // Вестник гражданских инженеров. – 2011. – № 3(28). – С. 141-145. – Текст: непосредственный

85. Кулькова, В. Ю. Методический подход к оценке деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций: адаптация зарубежного опыта в российские практики / В. Ю. Кулькова, И. Ю. Южакова // Экономика. Право. Инновации. – 2023. – № 4. – С. 25-33. – Текст: непосредственный

86. Кулькова, В. Ю. Развитие инфраструктурной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций / В. Ю. Кулькова, Л. Х. Билалова // Вестник государственного и муниципального управления. – 2011. – № 2. – С. 125-130. – Текст: непосредственный

87. Кулькова, В. Ю. Трансформация устойчивости социально ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации: Монография / В. Ю. Кулькова. – Казань : Общество с ограниченной ответственностью "Печать-Сервис-XXI век", 2016. – 82 с. – Текст: непосредственный

88. Кутьева, Д. А. Многомерность источников финансирования некоммерческих организаций / Д. А. Кутьева // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 4 (48). – С. 195–198. – Текст: непосредственный

89. Кушхова, А. М. Становление волонтерских движений в России: проблемы развития и динамика / А. М. Кушхова, А. А. Кубова // Вестник

Майкопского государственного технологического университета. – 2023. – Т. 15, № 4. – С. 135-142. – Текст: непосредственный

90. Лобанова, О. Б. Из истории скаутского движения в России / О. Б. Лобанова, З. У. Колокольникова // Проблемы современного педагогического образования. – 2017. – № 55-3. – С. 104-110. – Текст: непосредственный

91. Любимова, Н. В. Отечественный и зарубежный опыт взаимодействия некоммерческих организаций с органами власти / Н. В. Любимова // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2023. – № 21. – С. 206-208. – Текст: непосредственный

92. Мерсиянова, И. В. НКО как поставщики социальных услуг: Верификация слабых сторон / И. В. Мерсиянова, В. Б. Беневоленский // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2017. – № 2. – С. 83-104. – Текст: непосредственный

93. Механизм финансирования региональных некоммерческих организаций в современных условиях: теория, методология и практика / Е. Е. Харламова, С. П. Сазонов, А. А. Полянская [и др.]. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2020. – 143 с. – Текст: непосредственный

94. Милованова, М. Ю. Социально ориентированные некоммерческие организации как агент социальных изменений и нового социального дизайна современной России / М. Ю. Милованова // Вестник РГГУ. Серия: Философия. Социология. Искусствоведение. – 2020. – № 1(20). – С. 74-84. – Текст: непосредственный

95. Морозова, И. А. О возможностях совершенствования управления социально ориентированными некоммерческими организациями (на примере Волгоградской области) / И. А. Морозова, А. С. Дмитриев // Экономика. Информатика. – 2023. – Т. 50, № 3. – С. 586-596. – Текст: непосредственный

96. Морозова, И. А. О формировании четырехсторонней модели обеспечения функционирования социально ориентированных некоммерческих

организаций / И. А. Морозова, А. С. Дмитриев // Теоретическая экономика. – 2023. – № 5(101). – С. 89-97. – Текст: непосредственный

97. Морозова, И. А. Оптимизация кадровой работы некоммерческих организаций как условие обеспечения их конкурентоспособности / И. А. Морозова, А. С. Дмитриев // Современная конкуренция. – 2024. – Т. 18, № 2(98). – С. 27-38. – Текст: непосредственный

98. Муромец, Н. Е. Факторы трансформации менеджмента социально-ориентированных некоммерческих организаций в России / Н. Е. Муромец, А. В. Васильчук // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 6(59). – С. 645-650. – Текст: непосредственный

99. Мухин, М. А. Теоретические аспекты развития практики управления некоммерческими организациями в системе муниципального менеджмента / М. А. Мухин, А. А. Урасова // Развитие территорий. – 2023. – № 2(32). – С. 34-40. – Текст: непосредственный

100. Неделько, П. С. Генезис российского волонтерства: социально-исторические предпосылки / П. С. Неделько // ПОИСК: Политика. Обществоведение. Искусство. Социология. Культура. – 2021. – № 1(84). – С. 102-117. – Текст: непосредственный

101. Некрасова, Д. В. Управление некоммерческими организациями в повышении межсекторного взаимодействия в экономике региона / Д. В. Некрасова, А. А. Урасова // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2022. – Т. 28, № 9. – С. 116-122. – Текст: непосредственный

102. Нудненко, Л. А. Роль волонтерства в гражданском обществе Российской Федерации / Л. А. Нудненко // Гражданское общество в России и за рубежом. – 2024. – № 2. – С. 13-16. – Текст: непосредственный

103. Нуттунен, П. А. Роль социального партнёрства в развитии территорий / П. А. Нуттунен, А. Л. Попова, М. В. Канавцев // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – 2018. – № 50. – С. 170-175. – Текст: непосредственный

104. Общество посещения бедных просителей в Санкт-Петербурге // Журнал Министерства внутренних дел. – 1846. – Ч. 15. – С. 311–319. – Текст: непосредственный

105. Овсий, В. В. Молодежное волонтерство в современной России: особенности становления и перспективные направления развития / В. В. Овсий // Гуманитарий Юга России. – 2021. – Т. 10, № 2. – С. 94-102. – Текст: непосредственный

106. Певная, М. В. Государственная региональная поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций в сфере образования и молодежной политики (опыт Свердловской области) / М. В. Певная, А. Н. Тарасова // Siberian Socium. – 2022. – Т. 6, № 3(21). – С. 60-75. – Текст: непосредственный

107. Петрина, О. А. Волонтерство в России: этапы становления и приоритеты развития / О. А. Петрина // Муниципальная академия. – 2018. – № 4. – С. 156-160. – Текст: непосредственный

108. Положенцева, Ю. С. Оценка перспектив развития некоммерческих организаций: зарубежная и отечественная практика / Ю. С. Положенцева // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 35-50. – Текст: непосредственный

109. Поляков, М. Б. Совершенствование государственной политики в сфере поддержки и развития социально ориентированных некоммерческих организаций / М. Б. Поляков // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 5. – С. 247-250. – Текст: непосредственный

110. Полянин, А. В. Управление некоммерческими организациями в условиях кризиса / А. В. Полянин, А. А. Суровнева // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – Т. 12, № 2. – С. 143-150. – Текст: непосредственный

111. Пономарев, А. И. Социальная направленность управленческих функций государства, бизнеса и НКО / А. И. Пономарев, М. А. Пономарев //

Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2015. – № 1(29). – С. 42-50. – Текст: непосредственный

112. Пономарев, М. А. Управление некоммерческими организациями: концепция, оценка эффективности, модели развития: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)»: автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Пономарев Максим Александрович. – Ростов-на-Дону, 2016. – 22 с. – Текст: непосредственный

113. Попова, С. Ю. Социальная активность молодежи: состояние проблемы и перспективы развития / С. Ю. Попова, А. В. Селезнева // Образование личности. – 2018. – № 2. – С. 96-103. – Текст: непосредственный

114. Простова, Д. М. Межсекторальное взаимодействие как фактор развития организаций / Д. М. Простова, Т. С. Худякова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 44(6). – С. 462-467. – Текст: непосредственный

115. Пуневский, Я. В. Благотворительная деятельность ярославского купечества в городском самоуправлении (1870-первая половина 1914 года) / Я. В. Пуневский // Вестник Брянского государственного университета. – 2023. – № 1(55). – С. 147-154. – Текст: непосредственный

116. Пушкарева, Н. Н. Грантовые конкурсы как механизм финансовой поддержки деятельности региональных общественных организаций / Н. Н. Пушкарева // Социально-гуманитарные знания. – 2024. – № 1. – С. 117-121. – Текст: непосредственный

117. Романовская, О. В. КВАНГО (QUANGO) – правовая модель повышения эффективности государственной власти / О. В. Романовская // Вестник Поволжского института управления. – 2018. – Т. 18. – № 5. – С. 37-45. – Текст: непосредственный

118. Рудакова, О. Ю. Структура государственной финансовой поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций в России / О. Ю. Рудакова // Экономика, социология и право. – 2016. – № 2. – С. 86-89. – Текст: непосредственный

119. Салаватов, И. Х. Взаимодействие государства и некоммерческого сектора: формирование уникальной российской модели / И. Х. Салаватов // Социально-политические науки. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 81-87. – Текст: непосредственный

120. Самоорганизация граждан, благотворительность и третий сектор: теории, история и современные тенденции / В. Б. Беневоленский, И. Е. Дискин, Н. В. Иванова [и др.]. – Москва: Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики", 2024. – 376 с. – Текст: непосредственный

121. Семенов, А. А. Классификация неправительственных организаций в КНР / А. А. Семенов // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. – 2017. – № 37. – С. 270-279. – Текст: непосредственный

122. Семина, К. С. Концептуализация понятий «третий сектор» и «социальная экономика»: опыт стран Европы / К. С. Семина // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 10. – С. 4547-4557. – Текст: непосредственный

123. Семина, К. С. Социально ориентированные некоммерческие организации в период кризиса / К. С. Семина // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 4. – С. 1143-1152. – Текст: непосредственный

124. Семионкина, Н. Г. Особенности правового регулирования общественного призрения в Российской Империи / Н. Г. Семионкина // Вестник

- МГПУ. Серия: Юридические науки. – 2017. – № 4(28). – С. 124-129. – Текст: непосредственный
125. Соколов А.Р. Благотворительность в России как механизм взаимодействия общества и государства: Начало XVIII – конец XIX века: Диссертация на соискание ученой степени доктора исторических наук. СПб.: Санкт-Петербургский государственный университет, 2006. - 725 с. – Текст: непосредственный
126. Соколова, С. Ю. Фонды целевого капитала в системе обеспечения конкурентоспособности некоммерческих организаций / С. Ю. Соколова // Экономический журнал. – 2011. – № 24. – С. 73–78. – Текст: непосредственный
127. Сокольская, Л. В. Правовые вопросы налогообложения волонтерской (добровольческой) деятельности в Российской Федерации / Л. В. Сокольская, З. А. Коновалова // Юрист-Правоведъ. – 2020. – № 1(92). – С. 21-25. – Текст: непосредственный
128. Социально-ориентированные неправительственные организации / А. Н. Аверин, С. А. Стельмах, Д. А. Леньков, И. В. Омельченко // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2021. – № 1. – С. 13-17. – Текст: непосредственный
129. Сунцов, А. П. Приоритетные направления деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в современных условиях: правовое регулирование и практика / А. П. Сунцов, А. И. Андриенко // Вестник Сургутского государственного университета. – 2023. – Т. 11, № 2. – С. 112-117. – Текст: непосредственный
130. Суровнева, А. А. Особенности менеджмента некоммерческих организаций / А. А. Суровнева, А. В. Полянин, Т. А. Головина // Труд и социальные отношения. – 2017. – Т. 28, № 4. – С. 33-48. – Текст: непосредственный
131. Талибова, Ф. Т. Роль волонтерства в процессе социализации молодежи в современных российских условиях / Ф. Т. Талибова,

Ю. Р. Хайруллина // Казанский социально-гуманитарный вестник. – 2022. – № 4(55). – С. 74-78. – Текст: непосредственный

132. Товченко, Р. Б. Социальное партнёрство как механизм взаимодействия некоммерческих организаций и органов власти / Р. Б. Товченко, Н. Н. Денисова // Вестник Международного института рынка. – 2021. – № 2. – С. 94-101. – Текст: непосредственный

133. Третьякова, Л. А. Определение характера участия некоммерческих организаций в развитии экономического пространства региона / Л. А. Третьякова, Т. В. Целютина, Ж. Н. Авилова // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2016. – № 10. – С. 237-243. – Текст: непосредственный

134. Урасова, А. А. Современные подходы к пониманию взаимодействия региональных органов государственной власти и социально ориентированных некоммерческих организаций / А. А. Урасова, И. В. Царенко, В. А. Ивонин // Исследование проблем экономики и финансов. – 2024. – № 3. – С. 1-8. – Текст: непосредственный

135. Устойчивое развитие социальной сферы: система пенсионного страхования, социальная ответственность бизнеса и некоммерческих структур / Н. В. Парушина, М. В. Лозовой, Н. А. Лытнева [и др.]. – Орел: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2021. – 192 с. – Текст: непосредственный

136. Федорова, М. Н. Волонтерство как нерыночная форма развития человеческого потенциала / М. Н. Федорова // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2021. – № 3. – С. 146-157. – Текст: непосредственный

137. Федорова, М. Н. Некоммерческие организации как структурные элементы общества: роль в реализации и развитии человеческого потенциала / М. Н. Федорова // Общество и экономика. – 2022. – № 4. – С. 38-48. – Текст: непосредственный

138. Харченко, К. В. Добровольческая (волонтерская) деятельность: на пути к системному регулированию человеческого потенциала / К. В. Харченко // Человеческий капитал. – 2022. – № 2(158). – С. 33-41. – Текст: непосредственный

139. Хизбуллина, Р. Р. Роль деятельности некоммерческих организаций в реализации социальной политики и поддержке семей с талантливыми детьми и молодежи / Р. Р. Хизбуллина, Э. Р. Нуруллина // Казанский социально-гуманитарный вестник. – 2019. – № 6(41). – С. 71-74. – Текст: непосредственный

140. Чеканова, И. Ю. Создание единого реестра социально ориентированных некоммерческих организаций как шаг к формированию единой инфраструктуры оценки и регулирования третьего сектора экономики России / И. Ю. Чеканова // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 11. – С. 4237-4250. – Текст: непосредственный

141. Чиглинецв, Е. А. Меценатство как социокультурный феномен / Е. А. Чиглинецв // Ученые записки Казанского государственного университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2009. – Т. 151. – № 5-2. – С. 7-18. – Текст: непосредственный

142. Шаваева, М. О. Волонтерство в контексте государственной культурной политики Российской Федерации / М. О. Шаваева, Ф. В. Цраева. – Нальчик: Издательская типография «Принт-Центр», 2021. – 268 с. – Текст: непосредственный

143. Штарк, Е. В. История развития волонтерства в России и за рубежом: социально-философский анализ / Е. В. Штарк, Н. В. Комова, М. М. Анисимов // Философия образования. – 2015. – № 5(62). – С. 174-184. – Текст: непосредственный

#### **Интернет-источники**

144. Витрина статистических данных // Росстат. – URL: <https://showdata.gks.ru> (дата обращения: 20.09.2024). – Текст: электронный

145. Структура организаторов волонтерской деятельности // Добро.ру. – URL: [https://dobro.ru/analytics?utm\\_source=dobroru&utm\\_medium=organic](https://dobro.ru/analytics?utm_source=dobroru&utm_medium=organic)

&utm\_campaign=promo&utm\_content=headerservices (дата обращения: 20.09.2024).

– Текст: электронный

146. Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций // Минэкономразвития РФ. –

URL: <https://nko.economy.gov.ru/upload/docs/doklad-o-deyatelnosti-i-razviti-i-soczialno-orientirovannyix-nekommercheskix.pdf> (дата обращения: 20.09.2024). –

Текст: электронный

147. Инфраструктура поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций // Минэкономразвития РФ. –

URL: <https://nko.economy.gov.ru/main/infrastruktura-podderzhki-nko/> (дата обращения: 20.09.2024). – Текст: электронный

148. Меры поддержки некоммерческих организаций в условиях пандемии коронавируса // Минэкономразвития РФ. –

URL: <https://nko.economy.gov.ru/Public/NewsPage/Details?id=99> (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

149. Социально ориентированные некоммерческие организации // Росстат. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/finance> (дата обращения: 18.09.2024). –

Текст: электронный

150. Система поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций // Минэкономразвития РФ. – URL: <https://nko.economy.gov.ru> (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

151. Средняя численность добровольцев (волонтеров) // ЕМИСС. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/59160> (дата обращения: 20.09.2024). –

Текст: электронный

152. Открытые данные // Фонд Президентских грантов. – URL: <https://президентскиегранты.рф/public/open-data> (дата обращения: 20.09.2024). –

Текст: электронный

### **Источники на иностранном языке**

153. Agarov, E. Social Assistance in the History of the Black Sea Peoples / E. Agarov, L. Pendyurina // Science Almanac of Black Sea Region Countries. – 2020. – No 2(22). – P. 34-39. – Текст: непосредственный

154. Alasgarova, A. Marketing activity in non-profit organizations: The example of organizations in Russia and Azerbaijan / A. Alasgarova // African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure. – 2020. – Vol. 9, No. 2. – P. 1-12. – Текст: непосредственный

155. Belte, A. Addressing social-business tensions in hybridized nonprofit organizations: The contribution of strategic human resource management / A. Belte, H. G. Ridder, A. M. Baluch // Human Resource Management Review. – 2023. – Vol. 33. – No. 4. – P. 1-10. – Текст: непосредственный.

156. Benevolenski, V. Social Origins Theory: Untapped Potential and the Test by the Pandemic Crisis / V. Benevolenski, N. Ivanova, L. Jakobson // Nonprofit Policy Forum. – 2023. – Vol. 14, No. 4. – P. 317-344. – Текст: непосредственный

157. De Clerck, T. Enhancing volunteers capacity in all-volunteer nonprofit organizations: The role of volunteer leaders' reliance on effective management processes and (de)motivating leadership / T. De Clerck, N. Aeltermann, L. Haerens, A. Willem // Nonprofit Management and Leadership. – 2021. – Vol. 31, No. 3. – P. 481-503. – Текст: непосредственный

158. De Oro, G.C. The Role and Relevance of Resilience in the Nonprofit Sector: A systematic review of the literature / G.C. De Oro // Journal of Public and Nonprofit Affairs. – 2025. – Vol. 11, No. 1. – P. 28-47. – Текст: непосредственный

159. Do Adro, F. Social entrepreneurship orientation and performance in non-profit organizations / F. Do Adro, C.I. Fernandes, P.M. Veiga, S. Kraus // International Entrepreneurship and Management Journal. – 2021. – Vol. 17, No. 4. – P. 1591-1618. – Текст: непосредственный

160. Dong, Q. What type of nonprofit organization is preferred in government contracting in China? / Q. Dong, J. Lu // International Review of Administrative Sciences. – 2021. – Vol. 87, No. 2. – P. 328-346. – Текст: непосредственный

161. Evans, C.A. What Strategic Planning Methods are Most Related to Higher Capacity Organizations: An Empirical Investigation / C.A. Evans, M.F. Reid, D. McNerney // *Journal of Nonprofit Education and Leadership*. – 2024. – Vol. 14, No. 1. – P. 19-31. – Текст: непосредственный
162. Hartman, L.P. Cross-Sector Partnerships: An Examination of Success Factors / L.P. Hartman, K.K. Dhanda // *Business and Society Review*. – 2018. – Vol. 123, No. 1. – P. 181-214. – Текст: непосредственный
163. Mousavi, S. Corporate-NGO partnership for environmentally sustainable innovation: Lessons from a cross-sector collaboration in aviation biofuels / S. Mousavi, B. Bossink // *Environmental Innovation and Societal Transitions*. – 2020. – Vol. 34. – P. 80-95. – Текст: непосредственный.
164. Nordin, N. Nonprofit capacity and social performance: Mapping the field and future directions / N. Nordin, A. Khatibi, S.F. Azam // *Management Review Quarterly*. – 2024. – Vol. 74, No. 1. – P. 171-225. – Текст: непосредственный.
165. Pizzini, M. The relation between cash reserves, governance, and donations in nonprofit organizations / M. Pizzini, M. Sterin // *Journal of Accounting, Auditing & Finance*. – 2025. – Vol. 40, No. 1. – P. 139-164. – Текст: непосредственный
166. Steiss, A.W. Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations / A.W. Steiss. – New York: Routledge, 2019. – 446 p. – Текст: непосредственный
167. Van Puyvelde, S. Nonprofit Organization Governance / S. Van Puyvelde // *Voluntaristics Review*. – 2016. – Vol. 1, No. 3. – P. 1-70. – Текст: непосредственный
168. Vogel, R. Cross-sector partnerships: Mapping the field and advancing an institutional approach / R. Vogel [et al.] // *International Journal of Management Reviews*. – 2021. – Vol. 24, No. 3. – P. 394-414. – Текст: непосредственный
169. Zengin, S. Quasi Autonomous Non-Governmental Organizations (QUANGOs): A Structural Analyzing / S. Zengin // *International Journal of Multidisciplinary Thought*. – 2016. – Vol. 5, No. 5. – P. 153-162. – Текст: непосредственный

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

**Таблица А.1 – Распределение регионов Российской Федерации по показателю К1**

Субъект	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Российская Федерация	20,0	27,6	23,4	26,6	26,8	27,1
Белгородская область	4,8	6,8	4,4	5,5	4,8	5,5
Брянская область	14,1	13,7	9,4	2,2	2,5	2,3
Владимирская область	17,0	16,0	12,7	12,8	12,6	12,8
Воронежская область	11,5	9,9	5,5	4,8	5,2	6,1
Ивановская область	20,7	22,1	21,2	21,0	22,7	18,4
Калужская область	64,1	33,8	18,6	14,8	5,6	5,0
Костромская область	11,4	12,5	10,5	11,5	12,8	10,9
Курская область	4,6	6,9	6,4	7,3	8,0	5,3
Липецкая область	35,0	31,0	13,8	13,2	12,9	13,3
Московская область	4,2	5,7	7,8	8,9	8,6	9,6
Орловская область	12,2	12,8	6,5	6,8	5,8	4,6
Рязанская область	9,0	14,7	14,3	11,0	8,5	5,9
Смоленская область	3,5	2,8	1,6	1,4	1,5	2,3
Тамбовская область	10,8	10,5	8,7	6,8	3,3	3,1
Тверская область	8,0	7,8	6,1	5,2	4,7	3,9
Тульская область	5,6	7,3	3,6	4,1	4,1	2,5
Ярославская область	32,7	41,6	24,7	15,5	14,0	16,8
Город Москва	73,5	168,2	148,2	180,1	179,1	189,6
Республика Карелия	19,3	23,8	21,4	16,5	13,6	25,4
Республика Коми	24,6	24,0	12,6	10,6	9,8	8,5
Ненецкий АО	46,2	48,6	40,5	22,3	14,0	9,9
Архангельская область	20,1	15,5	12,3	8,9	4,9	4,1
Вологодская область	15,9	18,2	13,9	13,8	12,6	8,2
Калининградская область	8,5	10,1	8,0	6,2	5,1	6,2
Ленинградская область	7,3	9,7	10,1	10,2	8,3	8,0
Мурманская область	27,4	22,8	4,8	6,8	7,0	7,0
Новгородская область	18,0	21,2	67,6	68,2	69,5	69,9
Псковская область	18,8	34,5	32,4	23,4	24,8	22,8
Город Санкт-Петербург	7,8	8,7	8,3	8,9	8,5	8,2
Республика Адыгея	9,7	11,3	13,8	12,8	11,2	10,8
Республика Калмыкия	8,8	11,2	6,4	8,3	5,3	1,9
Республика Крым	19,4	10,9	8,8	8,8	8,6	7,4
Краснодарский край	19,8	13,5	5,7	3,0	3,1	2,8
Астраханская область	8,0	14,2	13,8	13,3	15,2	8,2
Волгоградская область	15,2	16,6	11,9	11,0	10,2	10,7
Ростовская область	9,0	10,7	10,0	10,1	10,0	6,5
Город Севастополь	23,5	32,5	27,0	27,9	36,3	30,5
Республика Дагестан	25,6	26,5	21,5	21,4	17,5	3,5
Республика Ингушетия	2,3	2,1	1,8	1,5	1,4	2,0
Кабардино-Балкарская Республика	11,0	15,0	9,5	50,4	53,4	59,1
Карачаево-Черкесская Республика	36,3	37,8	41,8	53,8	40,0	36,7

Республика Северная Осетия	81,5	76,8	54,3	36,0	22,3	12,5
Чеченская Республика	1,0	1,2	1,6	1,3	1,3	1,5
Ставропольский край	18,2	13,0	8,9	11,6	10,8	12,2
Республика Башкортостан	14,5	13,6	11,9	7,5	8,0	4,3
Республика Марий Эл	7,7	7,3	4,4	4,1	3,8	2,3
Республика Мордовия	46,3	46,3	52,3	46,1	36,9	34,5
Республика Татарстан	10,6	11,4	7,7	32,2	45,8	53,9
Удмуртская Республика	4,5	3,9	4,3	4,5	4,8	3,3
Чувашская Республика	12,1	8,1	8,7	6,9	6,0	6,7
Пермский край	12,3	10,7	5,4	5,2	5,6	8,1
Кировская область	16,5	15,9	8,0	7,5	6,7	5,5
Нижегородская область	18,4	20,4	19,9	19,6	19,0	11,0
Оренбургская область	15,8	15,6	11,7	11,8	13,8	14,5
Пензенская область	16,7	18,5	15,6	14,9	15,2	11,2
Самарская область	11,9	11,1	9,2	9,5	9,1	16,4
Саратовская область	11,1	9,6	8,9	9,8	6,5	6,6
Ульяновская область	7,8	8,2	7,2	9,6	7,5	6,5
Курганская область	12,2	11,3	6,6	6,2	5,6	5,0
Свердловская область	14,0	11,1	11,2	11,9	12,6	7,8
Ханты-Мансийский АО	7,6	9,9	12,1	11,1	10,5	7,3
Ямало-Ненецкий АО	11,8	21,6	21,6	20,8	16,2	12,4
Тюменская область	23,9	25,1	21,4	18,0	17,4	18,5
Челябинская область	7,4	7,8	6,3	6,4	6,5	7,3
Республика Алтай	31,7	16,5	12,6	11,3	11,5	12,5
Республика Тыва	5,4	9,0	7,3	7,1	10,7	10,4
Республика Хакасия	10,1	10,1	4,2	4,2	4,0	3,0
Алтайский край	11,0	10,2	8,8	8,8	8,7	7,0
Красноярский край	8,9	9,3	9,1	20,3	20,2	13,3
Иркутская область	28,9	31,0	21,7	20,5	23,9	20,9
Кемеровская область	9,8	10,3	12,9	8,2	9,3	13,0
Новосибирская область	26,9	18,0	10,6	9,4	8,7	5,1
Омская область	29,7	29,7	19,5	17,1	20,8	19,4
Томская область	17,3	14,2	12,0	11,0	12,2	10,1
Республика Бурятия	23,8	20,7	16,1	11,8	8,2	6,1
Забайкальский край	19,3	3,7	0,8	3,2	3,7	3,9
Республика Саха	13,1	26,8	7,9	4,7	3,2	8,1
Камчатский край	38,2	38,9	43,7	44,3	39,2	40,6
Приморский край	7,1	7,1	6,5	8,1	4,9	9,5
Хабаровский край	12,8	11,0	12,8	11,7	11,1	8,3
Амурская область	54,6	25,9	21,7	18,3	18,2	15,5
Магаданская область	25,9	35,1	29,1	21,1	18,4	28,6
Сахалинская область	13,6	19,6	15,0	13,9	13,4	7,2
Еврейская автономная область	34,2	44,6	44,7	38,0	35,6	64,8
Чукотский АО	39,5	58,5	71,5	60,9	57,6	36,5

Источник: составлено автором

**Таблица Б.1 – Распределение регионов Российской Федерации по показателю К2**

Субъект	2018	2019	2020	2021	2022	2023*
Российская Федерация	1,10	1,09	1,16	1,49	1,65	2,10
Белгородская область	0,81	0,61	0,63	0,60	0,69	1,34
Брянская область	0,71	0,66	0,58	0,64	0,69	0,77
Владимирская область	0,68	0,65	0,64	0,64	0,69	0,89
Воронежская область	0,86	0,88	0,83	0,99	1,01	1,19
Ивановская область	0,89	0,85	0,83	1,02	0,85	1,04
Калужская область	1,03	1,00	0,61	0,64	0,84	1,01
Костромская область	0,90	1,00	1,80	3,84	1,83	1,79
Курская область	0,60	0,66	0,51	0,63	0,74	1,12
Липецкая область	0,61	0,63	0,76	0,77	0,95	1,14
Московская область	0,81	0,85	0,81	0,85	1,00	1,46
Орловская область	0,53	0,56	0,51	0,64	0,75	1,07
Рязанская область	0,39	0,40	0,37	0,42	0,41	0,76
Смоленская область	0,98	0,95	0,91	0,90	0,99	1,73
Тамбовская область	0,44	0,49	0,47	0,44	0,52	0,77
Тверская область	0,53	0,56	0,56	0,74	0,80	1,12
Тульская область	0,90	1,16	1,00	1,19	0,98	1,12
Ярославская область	0,95	0,97	0,93	0,90	1,04	1,19
Город Москва	2,08	2,10	2,31	3,48	4,07	4,55
Республика Карелия	0,68	0,69	0,81	0,88	0,97	1,04
Республика Коми	0,59	0,72	0,63	0,60	0,73	0,87
Ненецкий АО	0,09	0,17	0,13	0,11	0,14	0,19
Архангельская область	0,67	0,71	0,71	0,72	0,83	0,86
Вологодская область	0,76	0,81	0,79	0,90	1,05	1,94
Калининградская область	0,59	0,87	0,84	0,92	1,13	1,54
Ленинградская область	0,24	0,27	0,29	0,26	0,28	0,42
Мурманская область	0,58	0,49	0,47	0,54	0,66	0,93
Новгородская область	0,48	0,50	0,49	1,06	1,44	1,80
Псковская область	1,35	1,32	1,26	1,48	1,89	2,07
Город Санкт-Петербург	0,89	0,92	0,88	0,96	1,12	1,38
Республика Адыгея	0,53	0,78	1,00	1,15	1,47	1,71
Республика Калмыкия	0,72	0,57	0,58	0,55	0,56	0,68
Республика Крым	0,65	0,64	0,64	0,66	0,73	0,94
Краснодарский край	2,07	1,56	1,43	3,09	2,51	5,26
Астраханская область	0,68	0,76	0,59	0,70	0,83	0,99
Волгоградская область	0,77	0,83	0,86	0,98	1,07	1,36
Ростовская область	0,54	0,58	0,59	0,61	0,76	0,84
Город Севастополь	1,32	0,97	1,38	1,34	1,06	1,29
Республика Дагестан	0,41	0,40	0,56	0,77	0,77	0,77
Республика Ингушетия	1,53	0,19	0,21	0,23	0,30	2,25
Кабардино-Балкарская Республика	0,34	0,34	0,30	0,32	0,32	0,44
Карачаево-Черкесская Республика	0,49	0,48	0,58	0,72	0,51	0,77
Республика Северная Осетия	0,38	0,47	0,43	0,38	0,46	0,65

Чеченская Республика	1,43	3,42	1,95	0,71	1,43	2,68
Ставропольский край	1,67	1,70	1,32	1,79	1,92	2,58
Республика Башкортостан	0,81	0,80	0,80	0,80	0,90	1,15
Республика Марий Эл	0,44	0,44	0,44	0,58	0,58	0,69
Республика Мордовия	1,11	0,87	0,78	0,92	0,94	1,24
Республика Татарстан	2,80	2,44	3,28	2,20	2,27	3,06
Удмуртская Республика	0,65	0,71	0,66	0,67	0,78	0,99
Чувашская Республика	0,43	0,51	0,47	0,54	0,59	0,70
Пермский край	0,90	0,94	0,79	0,90	1,07	1,38
Кировская область	0,74	0,88	0,70	0,91	0,98	1,31
Нижегородская область	0,55	0,59	0,95	1,11	0,86	1,43
Оренбургская область	0,70	0,62	0,52	0,72	0,61	0,74
Пензенская область	0,44	0,44	0,40	0,46	0,60	1,07
Самарская область	1,52	1,56	1,40	1,40	1,71	1,99
Саратовская область	1,05	1,05	0,91	0,86	0,88	0,97
Ульяновская область	0,56	0,55	0,58	0,55	0,69	0,85
Курганская область	0,61	0,62	0,63	0,80	0,77	1,00
Свердловская область	1,08	0,93	1,00	1,13	1,30	1,89
Ханты-Мансийский АО	0,32	0,34	0,39	0,47	0,40	0,56
Ямало-Ненецкий АО	0,36	0,39	0,47	0,67	0,45	0,75
Тюменская область	0,19	0,19	0,23	0,19	0,21	0,26
Челябинская область	1,01	1,08	1,11	1,18	1,37	1,62
Республика Алтай	0,25	0,36	0,56	0,58	0,42	0,90
Республика Тыва	0,25	0,27	0,31	0,37	0,36	0,58
Республика Хакасия	0,53	0,48	0,51	0,52	0,63	0,74
Алтайский край	0,83	0,82	0,78	0,90	1,00	1,23
Красноярский край	0,35	0,44	0,59	0,59	0,74	1,04
Иркутская область	0,80	0,86	0,89	0,95	0,93	1,00
Кемеровская область	0,84	0,94	0,89	0,96	1,08	1,31
Новосибирская область	1,02	1,03	1,02	1,07	1,16	1,36
Омская область	0,82	0,77	0,77	0,90	0,89	1,03
Томская область	0,53	0,55	0,49	0,61	0,58	0,74
Республика Бурятия	1,44	1,51	1,48	1,53	1,97	2,23
Забайкальский край	1,22	1,38	1,40	1,62	1,82	1,75
Республика Саха	0,46	0,30	0,37	0,37	0,39	0,58
Камчатский край	0,43	0,44	0,42	0,38	0,73	0,67
Приморский край	0,89	0,82	1,06	1,25	0,92	1,27
Хабаровский край	0,91	0,90	0,85	0,87	1,00	1,28
Амурская область	0,76	0,72	0,70	0,68	0,68	0,88
Магаданская область	0,28	0,25	0,16	0,16	0,53	0,58
Сахалинская область	0,32	0,53	0,52	0,51	0,44	0,48
Еврейская автономная область	0,24	0,24	0,49	0,60	0,58	0,99
Чукотский АО	0,42	0,43	0,62	0,86	1,31	1,49

Источник: составлено автором

**Таблица В.1 – Распределение регионов Российской Федерации по показателю КЗ**

Субъект	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Российская Федерация	651,3	707,9	710,1	936,3	1045,2	1308,0
Белгородская область	403,0	444,0	458,4	473,4	494,3	547,1
Брянская область	343,4	385,2	405,2	460,9	482,2	566,4
Владимирская область	344,3	368,3	452,9	492,0	572,0	687,0
Воронежская область	543,6	605,4	638,2	766,4	749,2	883,8
Ивановская область	364,0	430,5	534,9	789,6	856,2	900,5
Калужская область	735,4	736,9	536,9	621,7	681,9	857,1
Костромская область	266,3	285,8	246,7	318,7	420,2	669,7
Курская область	451,2	518,2	472,6	614,4	702,5	715,7
Липецкая область	535,4	577,3	571,9	600,5	649,0	886,6
Московская область	887,1	862,4	736,2	894,4	1044,9	1246,4
Орловская область	347,0	331,8	394,9	448,8	481,0	533,5
Рязанская область	371,7	368,9	357,2	454,8	483,5	456,4
Смоленская область	565,7	528,8	557,4	655,0	779,0	1185,5
Тамбовская область	223,8	257,5	349,7	389,5	412,2	450,6
Тверская область	316,0	363,6	453,9	564,7	639,0	755,7
Тульская область	838,9	981,1	1063,7	1199,5	1057,8	1106,6
Ярославская область	427,4	472,0	576,6	660,6	769,7	893,4
Город Москва	1584,6	1700,9	1552,2	2202,7	2259,2	2708,9
Республика Карелия	494,9	546,9	605,6	733,3	836,9	862,0
Республика Коми	439,9	470,8	466,4	507,1	549,5	530,4
Ненецкий АО	355,4	265,3	389,7	366,5	471,7	1314,9
Архангельская область	537,7	570,4	637,3	756,6	917,6	1023,4
Вологодская область	435,2	464,7	483,2	587,6	836,4	1021,4
Калининградская область	574,0	623,1	582,3	935,4	966,1	1376,4
Ленинградская область	285,9	295,9	400,1	461,7	537,9	630,4
Мурманская область	657,6	673,6	819,9	947,7	1075,6	1313,2
Новгородская область	355,5	352,7	261,0	342,9	358,0	319,8
Псковская область	596,4	563,3	488,6	674,0	902,6	1054,8
Город Санкт-Петербург	716,4	805,5	827,4	945,9	1090,5	1555,8
Республика Адыгея	264,5	272,6	312,8	400,6	438,8	624,6
Республика Калмыкия	265,6	292,1	374,1	371,6	459,1	670,4
Республика Крым	299,8	300,7	295,3	324,8	438,1	504,2
Краснодарский край	546,6	691,8	676,9	812,7	952,1	1031,8
Астраханская область	438,1	442,4	589,2	658,6	970,7	917,0
Волгоградская область	398,4	402,5	456,1	502,3	510,1	560,6
Ростовская область	348,3	390,4	438,1	513,8	524,3	571,3
Город Севастополь	275,8	243,5	293,4	298,7	305,3	483,0
Республика Дагестан	46,9	44,7	88,6	122,6	147,0	277,3
Республика Ингушетия	81,2	144,3	43,4	47,1	211,9	257,3
Кабардино-Балкарская Республика	151,4	198,1	232,3	274,8	378,1	512,8
Карачаево-Черкесская Республика	197,2	167,9	204,6	666,8	597,7	631,5

Республика Северная Осетия	98,3	84,6	87,8	109,3	142,8	487,9
Чеченская Республика	61,3	235,2	87,3	133,5	191,4	481,6
Ставропольский край	619,2	680,0	527,0	875,3	1050,4	1402,4
Республика Башкортостан	281,9	316,9	299,2	493,5	606,6	791,2
Республика Марий Эл	495,9	523,9	598,8	707,1	872,4	902,1
Республика Мордовия	296,3	322,4	314,5	323,9	332,9	410,7
Республика Татарстан	678,7	777,7	733,3	863,1	1099,8	1402,5
Удмуртская Республика	460,3	508,5	591,5	674,1	773,8	1046,0
Чувашская Республика	248,7	407,6	514,1	604,5	690,3	744,2
Пермский край	687,9	789,1	749,0	950,0	1031,8	1254,7
Кировская область	463,2	507,2	608,7	779,9	912,1	1019,5
Нижегородская область	318,7	359,1	389,5	590,6	626,0	824,4
Оренбургская область	453,1	321,1	367,1	447,7	499,7	674,9
Пензенская область	426,7	446,3	344,1	384,7	829,6	1124,1
Самарская область	281,6	320,0	343,7	386,5	447,0	531,1
Саратовская область	581,8	651,3	429,6	412,4	454,1	508,6
Ульяновская область	464,8	442,0	543,4	567,8	599,5	685,7
Курганская область	448,8	384,0	412,6	680,5	718,1	767,2
Свердловская область	627,1	588,3	595,9	729,7	875,7	1139,0
Ханты-Мансийский АО	643,2	712,9	714,1	739,0	800,6	1487,8
Ямало-Ненецкий АО	614,3	510,1	722,1	601,0	614,2	864,0
Тюменская область	551,7	559,5	592,9	700,0	692,7	1114,4
Челябинская область	524,0	554,9	570,4	525,5	790,7	882,2
Республика Алтай	126,4	162,8	206,3	231,0	261,8	868,4
Республика Тыва	294,6	354,0	374,4	426,3	669,0	825,5
Республика Хакасия	376,4	387,3	381,6	429,0	514,6	568,5
Алтайский край	585,5	657,1	648,4	793,3	964,6	1085,9
Красноярский край	207,9	264,2	240,5	404,7	498,5	914,3
Иркутская область	455,3	513,4	570,2	637,2	679,4	679,2
Кемеровская область	448,4	459,7	533,4	671,1	719,9	820,2
Новосибирская область	524,2	602,7	710,4	893,6	1031,3	1246,6
Омская область	528,3	544,5	631,8	760,6	863,5	1001,7
Томская область	528,7	578,8	585,7	647,6	671,7	965,1
Республика Бурятия	493,8	559,4	581,1	680,3	759,6	835,2
Забайкальский край	490,0	560,2	640,3	763,9	844,2	879,2
Республика Саха	262,2	270,1	427,6	638,8	679,0	808,3
Камчатский край	1005,7	1627,9	1827,1	1827,4	2204,8	2739,4
Приморский край	594,7	637,2	735,3	918,7	978,7	1119,7
Хабаровский край	606,4	640,2	721,6	823,0	879,3	1107,9
Амурская область	550,0	681,1	728,5	814,9	834,2	897,4
Магаданская область	627,4	851,0	994,7	1411,4	1317,2	2072,4
Сахалинская область	1108,9	1841,6	1955,3	1900,0	1317,7	1293,0
Еврейская автономная область	409,5	420,3	184,9	265,1	269,6	392,5
Чукотский АО	60,0	41,2	86,9	372,9	352,1	598,0

Источник: составлено автором

**Таблица Г.1 – Распределение регионов Российской Федерации по показателю К4**

Субъект	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Российская Федерация	0,58	0,58	0,53	0,53	0,52	0,50
Белгородская область	0,49	0,47	0,44	0,44	0,43	0,46
Брянская область	0,45	0,44	0,36	0,35	0,33	0,31
Владимирская область	0,65	0,63	0,48	0,48	0,44	0,41
Воронежская область	0,63	0,60	0,54	0,52	0,51	0,51
Ивановская область	0,46	0,44	0,35	0,25	0,25	0,27
Калужская область	0,68	0,66	0,49	0,49	0,48	0,47
Костромская область	0,85	0,82	0,58	0,55	0,56	0,50
Курская область	0,30	0,27	0,23	0,27	0,26	0,29
Липецкая область	0,48	0,43	0,44	0,42	0,39	0,39
Московская область	0,52	0,55	0,55	0,54	0,54	0,50
Орловская область	0,39	0,41	0,35	0,35	0,33	0,34
Рязанская область	0,30	0,32	0,32	0,29	0,26	0,38
Смоленская область	0,52	0,54	0,49	0,46	0,44	0,47
Тамбовская область	0,51	0,50	0,35	0,33	0,32	0,36
Тверская область	0,44	0,43	0,34	0,33	0,33	0,34
Тульская область	0,31	0,31	0,26	0,28	0,27	0,27
Ярославская область	0,86	0,83	0,61	0,55	0,55	0,52
Город Москва	0,81	0,81	0,82	0,91	0,96	1,03
Республика Карелия	0,60	0,58	0,55	0,52	0,50	0,59
Республика Коми	0,61	0,61	0,60	0,58	0,56	0,62
Ненецкий АО	0,23	0,29	0,21	0,20	0,15	0,13
Архангельская область	0,54	0,53	0,43	0,42	0,37	0,39
Вологодская область	0,73	0,69	0,53	0,52	0,50	0,48
Калининградская область	0,43	0,48	0,49	0,47	0,43	0,42
Ленинградская область	0,26	0,29	0,20	0,19	0,19	0,20
Мурманская область	0,33	0,29	0,28	0,26	0,27	0,25
Новгородская область	0,31	0,30	0,34	0,27	0,28	0,38
Псковская область	0,75	0,80	0,69	0,65	0,64	0,59
Город Санкт-Петербург	0,64	0,62	0,53	0,55	0,54	0,51
Республика Адыгея	0,36	0,37	0,28	0,30	0,30	0,25
Республика Калмыкия	0,27	0,30	0,21	0,20	0,20	0,17
Республика Крым	0,24	0,24	0,21	0,22	0,21	0,19
Краснодарский край	0,69	0,70	0,66	0,66	0,66	0,57
Астраханская область	0,74	0,75	0,54	0,53	0,50	0,52
Волгоградская область	0,58	0,63	0,56	0,54	0,58	0,54
Ростовская область	0,38	0,40	0,36	0,35	0,33	0,30
Город Севастополь	0,38	0,37	0,37	0,36	0,31	0,25
Республика Дагестан	0,53	0,58	0,60	0,54	0,56	0,49
Республика Ингушетия	0,11	0,09	0,46	0,46	0,14	0,14
Кабардино-Балкарская Республика	0,27	0,24	0,15	0,14	0,13	0,11
Карачаево-Черкесская Республика	0,43	0,45	0,35	0,28	0,26	0,25

Республика Северная Осетия	0,68	0,76	0,99	0,92	0,88	0,26
Чеченская Республика	0,31	0,38	0,35	0,31	0,29	0,19
Ставропольский край	1,09	1,03	0,94	0,90	0,85	0,78
Республика Башкортостан	0,64	0,63	0,60	0,42	0,41	0,40
Республика Марий Эл	0,23	0,22	0,18	0,20	0,19	0,20
Республика Мордовия	0,73	0,65	0,56	0,54	0,49	0,48
Республика Татарстан	0,60	0,61	0,53	0,56	0,56	0,54
Удмуртская Республика	0,40	0,40	0,33	0,33	0,32	0,32
Чувашская Республика	0,23	0,29	0,20	0,21	0,21	0,22
Пермский край	0,48	0,48	0,45	0,43	0,44	0,44
Кировская область	0,38	0,48	0,36	0,35	0,36	0,38
Нижегородская область	0,36	0,39	0,36	0,38	0,39	0,38
Оренбургская область	0,66	0,66	0,51	0,45	0,45	0,39
Пензенская область	0,24	0,25	0,25	0,23	0,24	0,32
Самарская область	1,07	1,05	0,95	0,92	0,89	0,82
Саратовская область	0,56	0,51	0,43	0,41	0,38	0,33
Ульяновская область	0,32	0,32	0,28	0,26	0,25	0,27
Курганская область	0,32	0,45	0,43	0,41	0,37	0,37
Свердловская область	0,65	0,61	0,54	0,54	0,54	0,51
Ханты-Мансийский АО	0,49	0,47	0,45	0,44	0,42	0,39
Ямало-Ненецкий АО	0,33	0,36	0,35	0,35	0,38	0,34
Тюменская область	0,64	0,69	0,55	0,57	0,61	0,50
Челябинская область	0,53	0,53	0,53	0,70	0,54	0,53
Республика Алтай	0,21	0,28	0,27	0,26	0,25	0,22
Республика Тыва	0,16	0,16	0,19	0,18	0,13	0,14
Республика Хакасия	0,54	0,56	0,60	0,54	0,50	0,44
Алтайский край	0,43	0,42	0,42	0,40	0,37	0,39
Красноярский край	0,44	0,41	0,41	0,36	0,37	0,39
Иркутская область	0,84	0,79	0,75	0,72	0,70	0,68
Кемеровская область	0,51	0,49	0,44	0,41	0,41	0,42
Новосибирская область	0,84	0,81	0,75	0,67	0,66	0,59
Омская область	0,56	0,53	0,48	0,46	0,46	0,45
Томская область	0,37	0,36	0,35	0,34	0,33	0,31
Республика Бурятия	0,81	0,81	0,79	0,78	0,78	0,74
Забайкальский край	0,70	0,68	0,60	0,60	0,60	0,51
Республика Саха	0,63	0,47	0,38	0,29	0,29	0,32
Камчатский край	0,20	0,15	0,15	0,17	0,16	0,18
Приморский край	0,64	0,61	0,50	0,51	0,50	0,49
Хабаровский край	0,74	0,73	0,61	0,60	0,63	0,59
Амурская область	0,62	0,59	0,56	0,47	0,45	0,50
Магаданская область	0,29	0,25	0,19	0,13	0,15	0,11
Сахалинская область	0,39	0,44	0,46	0,45	0,43	0,42
Еврейская автономная область	0,19	0,19	0,35	0,32	0,32	0,32
Чукотский АО	0,60	0,80	0,95	1,06	1,21	1,11

Источник: составлено автором

**Таблица Д.1 – Распределение регионов Российской Федерации по показателю К5**

Субъект	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Российская Федерация	6072,8	5889,4	6957,7	9684,7	10576,1	13156,4
Белгородская область	4032,9	3308,6	4224,6	3811,3	4182,9	7856,3
Брянская область	2807,1	2701,5	3803,4	4250,7	4420,5	4822,4
Владимирская область	1863,3	1916,2	2568,8	2806,7	2907,6	3758,4
Воронежская область	3143,9	3175,5	3713,4	4733,6	4746,3	5702,8
Ивановская область	1676,6	1601,7	1976,4	2604,6	2152,3	2561,6
Калужская область	3245,8	3224,8	2524,5	2742,4	3098,2	4259,0
Костромская область	1857,2	2106,8	4712,0	10611,1	4837,1	4741,3
Курская область	3314,2	2841,5	2330,1	2962,7	3107,9	4543,5
Липецкая область	2713,7	2687,7	4515,3	4803,0	5440,6	6509,5
Московская область	6924,3	6421,6	7118,9	8217,3	8354,5	13432,8
Орловская область	1551,5	1761,7	2199,9	2822,3	3234,7	4505,0
Рязанская область	1499,6	1515,1	1856,1	2128,6	2060,4	3803,2
Смоленская область	2589,2	2478,5	3082,2	3277,1	3734,7	6099,4
Тамбовская область	1544,1	1672,3	2290,5	2178,2	2368,0	3539,9
Тверская область	1486,1	1609,2	2032,2	2714,5	2922,0	3777,0
Тульская область	3965,8	4887,8	5520,5	6748,1	5894,8	6616,6
Ярославская область	2831,3	2862,5	3712,0	4059,5	4643,1	5195,9
Город Москва	51788,1	48785,6	35485,8	61523,4	67415,8	72828,9
Республика Карелия	1556,2	1542,9	2130,7	2448,7	2609,2	2846,8
Республика Коми	3131,8	3719,8	3731,0	3592,8	4184,2	4916,8
Ненецкий АО	1456,0	2575,4	1758,8	1597,3	2360,0	3004,5
Архангельская область	2515,8	2593,2	3012,8	3079,1	3493,8	3449,5
Вологодская область	2892,9	2984,0	3466,5	4002,0	4427,4	8396,9
Калининградская область	3380,4	3433,6	3193,7	3771,4	4345,4	5926,2
Ленинградская область	2347,8	2516,7	3070,0	2773,8	2672,9	3758,4
Мурманская область	2886,3	2735,6	3368,8	3880,3	4403,3	6516,9
Новгородская область	1626,2	1815,3	2114,1	5181,4	6651,1	8403,2
Псковская область	2574,6	2788,3	3527,5	4178,5	4851,7	5008,4
Город Санкт-Петербург	9203,4	8879,5	8351,3	10995,3	12522,7	14861,5
Республика Адыгея	1242,0	1831,7	2970,7	3390,1	4430,7	4903,9
Республика Калмыкия	2086,6	1177,7	1419,4	1491,8	1585,9	2013,7
Республика Крым	1011,8	1020,2	1298,1	1475,8	1600,4	2016,5
Краснодарский край	8464,0	6361,7	6581,6	15064,0	12836,4	26291,2
Астраханская область	3479,2	4055,0	3746,0	4572,4	5447,7	6252,7
Волгоградская область	2503,4	2058,2	2499,8	2869,2	3495,3	4509,1
Ростовская область	2708,6	2704,9	3132,0	3342,6	4379,5	4755,1
Город Севастополь	2023,7	1683,8	2344,7	2183,4	1721,1	1977,1
Республика Дагестан	1162,7	1193,5	2563,1	3471,1	3629,3	3424,2
Республика Ингушетия	8301,2	919,5	1145,7	919,2	1184,3	7428,0
Кабардино-Балкарская Республика	656,4	661,6	765,1	872,8	934,9	1402,2

Карачаево-Черкесская Республика	592,5	609,1	955,5	1423,8	1418,4	2196,7
Республика Северная Осетия	796,7	965,7	968,6	945,1	1125,1	1639,9
Чеченская Республика	7401,0	18034,6	11003,1	4021,8	8653,5	15323,0
Ставропольский край	4437,3	4619,2	4436,2	6549,4	7102,7	9662,0
Республика Башкортостан	2617,2	2584,2	2415,1	3637,0	3918,0	4963,6
Республика Марий Эл	1453,1	1407,2	1902,6	2425,6	2357,8	2694,6
Республика Мордовия	1941,6	1544,5	2218,5	2666,1	2679,7	3483,6
Республика Татарстан	11509,0	10108,0	20924,4	13965,1	15175,1	20891,8
Удмуртская Республика	2118,2	2283,3	2490,6	2624,0	3073,6	3812,7
Чувашская Республика	1157,0	1345,5	1693,1	1998,8	2197,6	2496,8
Пермский край	3478,3	3412,7	3291,7	3867,0	4498,4	5869,3
Кировская область	2197,2	2361,9	2354,0	3185,0	3424,9	4653,5
Нижегородская область	4427,1	4339,9	6837,7	8473,4	6507,5	10549,1
Оренбургская область	2778,0	2483,4	2770,1	4060,6	3602,1	4396,4
Пензенская область	1889,9	1883,9	1801,2	2079,0	2692,2	4817,7
Самарская область	5255,6	5345,8	5419,8	5728,2	6773,2	8114,5
Саратовская область	3587,9	3658,9	4037,0	3899,7	4266,1	4893,6
Ульяновская область	1462,7	1214,0	1525,3	1490,1	1836,4	2189,6
Курганская область	1766,8	1817,6	2272,4	2960,7	3000,8	3971,8
Свердловская область	5045,1	4077,1	5164,5	6070,5	7055,7	10727,2
Ханты-Мансийский АО	7032,8	6948,1	7696,7	11178,2	7407,8	11710,4
Ямало-Ненецкий АО	6327,0	6535,6	7772,8	7136,2	8153,9	9551,5
Тюменская область	3197,0	3482,5	3366,6	3862,8	4415,2	4961,9
Челябинская область	7368,4	7432,2	6779,5	7395,9	8407,9	9635,8
Республика Алтай	313,3	405,5	657,2	719,6	574,7	1138,2
Республика Тыва	1212,2	802,6	1091,1	1223,7	1369,7	1847,2
Республика Хакасия	2057,9	1800,9	2287,7	2281,8	2542,8	2850,9
Алтайский край	2079,5	2012,8	2258,5	2739,9	3195,0	3886,0
Красноярский край	2921,5	3727,9	4656,0	4487,3	5470,4	7591,1
Иркутская область	3189,5	3455,5	3915,6	4235,3	4205,6	4683,9
Кемеровская область	4098,8	4589,4	5165,5	5996,6	6495,9	7867,9
Новосибирская область	2891,3	2982,6	3238,6	3739,4	4260,2	4988,0
Омская область	2444,4	2260,2	2624,8	3142,6	3398,3	3897,3
Томская область	2026,1	2096,6	2009,9	2610,5	2560,6	3347,8
Республика Бурятия	2547,6	2623,3	3054,7	3347,9	4852,1	5464,7
Забайкальский край	4310,0	4687,5	5863,0	7831,9	8322,6	7842,1
Республика Саха	2456,7	1651,9	1978,6	2200,4	2361,9	3447,3
Камчатский край	1341,9	1387,0	1505,3	1449,1	2444,2	2222,0
Приморский край	3491,8	3165,4	4534,4	5518,8	4105,7	5813,0
Хабаровский край	3281,1	3089,4	3194,6	3464,0	3827,4	4959,4
Амурская область	2905,1	3401,7	3488,8	3662,5	3721,3	4600,5
Магаданская область	1683,6	1912,7	1190,8	1389,6	3955,6	4315,3
Сахалинская область	2633,0	4527,7	4593,6	4477,7	3750,4	4022,4
Еврейская автономная область	655,9	690,6	1392,0	1764,8	1734,5	2697,3
Чукотский АО	3510,0	2477,6	3533,5	5374,8	7997,1	8963,2

Источник: составлено автором

**Таблица Е.1 – Распределение регионов Российской Федерации по показателю К6**

Субъект	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Российская Федерация	1132,8	958,0	1320,0	2183,1	2489,2	2745,8
Белгородская область	-236,0	324,9	360,8	419,7	307,9	1920,4
Брянская область	371,9	161,2	239,7	326,5	238,4	612,1
Владимирская область	151,9	185,2	222,1	263,6	173,1	639,4
Воронежская область	159,2	240,7	212,6	475,6	-61,2	655,9
Ивановская область	152,4	80,3	223,5	574,1	150,8	152,8
Калужская область	372,0	281,1	105,2	144,9	437,4	381,2
Костромская область	156,4	168,1	474,0	126,2	-184,0	274,8
Курская область	126,3	127,4	168,2	116,3	75,0	526,3
Липецкая область	255,3	101,7	202,8	166,6	109,0	1274,3
Московская область	618,5	570,0	446,7	456,6	689,9	2269,6
Орловская область	182,0	165,6	310,5	548,5	559,3	958,5
Рязанская область	157,2	171,0	180,5	43,3	60,4	576,2
Смоленская область	708,8	678,1	659,6	384,6	645,8	1454,8
Тамбовская область	132,4	176,0	298,1	114,1	129,5	212,4
Тверская область	122,3	146,7	203,6	428,1	349,8	565,7
Тульская область	400,9	1007,0	760,5	67,7	-458,1	479,0
Ярославская область	350,0	208,8	425,9	258,6	402,4	538,0
Город Москва	9484,4	8081,7	6805,5	16932,2	21921,0	11818,7
Республика Карелия	229,0	189,6	445,5	471,3	349,7	296,9
Республика Коми	437,9	319,3	242,7	131,7	446,3	-318,9
Ненецкий АО	430,3	1293,4	281,6	133,5	590,1	297,4
Архангельская область	317,5	208,5	522,4	174,1	445,6	400,9
Вологодская область	248,6	284,4	366,1	225,3	400,4	3239,3
Калининградская область	848,3	1231,2	1049,4	681,3	1284,6	1623,2
Ленинградская область	242,8	249,6	231,6	166,0	200,6	361,9
Мурманская область	399,4	95,3	294,5	445,5	335,7	1697,8
Новгородская область	353,9	389,4	243,1	2843,5	4078,2	4414,6
Псковская область	282,4	243,3	525,7	247,3	550,6	1160,2
Город Санкт-Петербург	1261,1	690,6	949,1	817,5	973,0	2784,9
Республика Адыгея	84,7	490,3	302,8	593,5	1042,9	1272,5
Республика Калмыкия	-68,3	-56,8	45,8	171,5	314,4	48,6
Республика Крым	147,0	71,8	169,8	209,9	111,4	266,2
Краснодарский край	3217,3	2079,0	1433,3	8458,8	6018,8	18734,9
Астраханская область	538,5	306,2	342,7	422,6	489,5	238,3
Волгоградская область	149,0	145,8	257,1	218,0	215,6	772,7
Ростовская область	260,6	172,6	260,0	258,1	646,1	475,9
Город Севастополь	293,7	-230,7	94,5	166,2	84,6	470,1
Республика Дагестан	87,6	83,9	143,5	183,8	55,6	474,9
Республика Ингушетия	7325,8	42,9	104,0	113,7	114,1	3133,4
Кабардино-Балкарская Республика	21,6	46,4	51,3	-19,3	16,2	196,4

Карачаево-Черкесская Республика	42,9	3,5	47,4	153,0	63,5	300,6
Республика Северная Осетия	109,0	137,1	185,7	-55,8	-40,6	271,4
Чеченская Республика	3851,9	9219,9	-133,3	172,2	5009,6	11903,8
Ставропольский край	218,9	301,4	44,8	828,5	588,3	650,9
Республика Башкортостан	-685,0	119,0	90,3	-71,1	57,3	638,3
Республика Марий Эл	137,2	19,7	176,9	401,8	90,2	96,0
Республика Мордовия	150,7	-84,4	233,9	215,4	141,2	588,9
Республика Татарстан	7462,7	5433,1	13926,5	5184,9	4923,1	6222,6
Удмуртская Республика	150,2	298,5	301,1	148,2	165,3	351,5
Чувашская Республика	174,4	78,4	209,9	66,1	165,1	197,1
Пермский край	356,3	449,4	273,3	266,2	353,7	356,6
Кировская область	74,3	137,5	120,6	321,8	169,9	740,2
Нижегородская область	368,6	279,7	2033,5	612,2	771,1	2734,1
Оренбургская область	280,6	233,7	132,1	182,1	262,6	336,5
Пензенская область	200,5	259,3	184,9	112,9	205,2	243,6
Самарская область	1115,2	1315,6	514,8	291,8	111,1	720,3
Саратовская область	91,4	145,8	348,8	207,1	134,0	604,7
Ульяновская область	125,3	46,3	197,8	20,5	174,6	255,4
Курганская область	131,4	111,4	357,4	207,7	188,6	226,3
Свердловская область	812,4	348,1	667,4	282,8	303,6	1082,9
Ханты-Мансийский АО	989,2	724,2	1643,7	4307,3	1104,5	3411,7
Ямало-Ненецкий АО	543,8	563,9	1448,3	644,2	800,1	1316,0
Тюменская область	508,5	278,3	334,9	449,5	334,8	727,6
Челябинская область	652,1	526,0	232,6	579,0	-221,9	740,5
Республика Алтай	44,3	86,3	100,2	115,4	-120,6	163,9
Республика Тыва	105,4	65,2	133,8	139,4	-31,0	331,9
Республика Хакасия	53,8	125,5	232,4	62,0	57,6	242,5
Алтайский край	97,0	78,7	221,2	260,4	272,7	363,8
Красноярский край	-10,4	343,9	292,5	122,6	396,0	821,0
Иркутская область	163,9	217,4	332,7	452,5	291,9	214,5
Кемеровская область	398,9	258,1	328,0	351,4	545,4	763,0
Новосибирская область	355,5	255,2	352,8	498,2	376,9	554,0
Омская область	223,6	146,2	242,6	317,5	86,7	344,8
Томская область	194,9	181,1	86,5	167,8	131,0	316,6
Республика Бурятия	250,9	250,5	279,0	301,3	795,4	1073,8
Забайкальский край	731,9	444,9	396,0	549,7	896,9	1240,7
Республика Саха	105,9	13,2	26,4	377,3	336,3	483,4
Камчатский край	194,7	162,2	175,5	153,6	343,0	404,7
Приморский край	540,5	436,7	1985,3	2630,6	513,4	762,9
Хабаровский край	239,8	158,8	245,7	134,7	137,6	539,2
Амурская область	28,5	-32,1	246,1	428,3	76,7	35,5
Магаданская область	236,6	255,2	63,3	142,2	729,9	272,1
Сахалинская область	-156,6	290,5	-160,8	193,5	218,8	334,0
Еврейская автономная область	37,0	64,3	74,7	53,1	43,0	226,7
Чукотский АО	92,7	46,3	170,9	364,0	1123,6	94,3

Источник: составлено автором

**Таблица Ж.1 – Распределение регионов Российской Федерации по показателю К7**

Субъект	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Российская Федерация	49,1	52,9	43,0	56,0	63,4	73,2
Белгородская область	26,7	27,7	26,4	25,3	26,5	31,6
Брянская область	17,6	19,5	17,6	15,3	15,0	18,2
Владимирская область	38,8	36,9	30,1	33,6	33,1	34,3
Воронежская область	71,5	72,6	58,2	58,5	66,1	64,0
Ивановская область	38,6	42,7	47,0	39,0	52,8	60,5
Калужская область	28,1	29,8	28,8	33,0	20,7	24,6
Костромская область	21,1	23,6	39,4	30,7	39,8	60,2
Курская область	28,1	27,8	12,2	28,5	28,5	35,7
Липецкая область	32,9	44,7	49,4	48,9	52,9	65,9
Московская область	9,6	16,3	19,6	46,6	24,9	22,2
Орловская область	31,3	19,2	23,5	22,8	24,4	29,4
Рязанская область	12,0	12,0	12,7	12,8	12,3	11,5
Смоленская область	29,0	39,1	34,6	34,1	38,1	38,4
Тамбовская область	11,0	13,2	19,3	19,9	18,0	18,3
Тверская область	15,7	15,1	16,4	18,4	19,6	22,3
Тульская область	14,2	15,8	17,2	18,1	20,3	18,8
Ярославская область	56,8	47,7	47,2	49,1	53,9	59,2
Город Москва	229,9	239,2	153,9	227,7	261,4	299,8
Республика Карелия	26,2	46,9	39,7	39,8	51,7	48,2
Республика Коми	23,9	33,2	30,3	31,1	35,1	37,6
Ненецкий АО	23,0	30,1	52,7	59,9	66,5	44,0
Архангельская область	13,9	16,7	17,1	20,7	28,2	36,2
Вологодская область	36,5	49,0	53,0	50,3	56,2	55,3
Калининградская область	29,2	31,4	39,8	45,4	47,1	54,8
Ленинградская область	8,0	11,2	9,4	9,9	8,9	13,1
Мурманская область	30,1	37,2	32,2	39,2	31,6	40,6
Новгородская область	30,2	33,0	32,2	27,6	36,0	43,1
Псковская область	28,1	33,0	30,7	26,1	34,9	36,7
Город Санкт-Петербург	44,4	63,0	57,2	106,3	126,8	162,3
Республика Адыгея	9,3	10,7	26,1	19,0	25,5	23,2
Республика Калмыкия	9,0	7,9	8,3	9,1	10,9	14,2
Республика Крым	17,8	24,8	16,9	18,7	17,0	23,5
Краснодарский край	14,4	14,6	16,0	16,0	16,8	69,1
Астраханская область	23,8	28,5	19,8	17,6	17,2	16,7
Волгоградская область	17,1	17,5	13,1	14,3	19,0	30,2
Ростовская область	14,2	17,2	14,8	16,2	27,0	24,8
Город Севастополь	128,6	148,7	120,6	131,1	148,4	146,5
Республика Дагестан	18,7	10,7	16,8	13,7	9,5	13,3
Республика Ингушетия	4,5	2,6	9,5	10,9	322,4	120,6
Кабардино-Балкарская Республика	10,5	10,4	9,5	15,4	14,7	16,6
Карачаево-Черкесская Республика	9,6	10,1	12,1	12,5	12,6	13,6

Республика Северная Осетия	37,1	16,9	20,0	27,0	19,8	19,7
Чеченская Республика	1,9	2,1	4,4	2,5	3,7	3,3
Ставропольский край	42,3	39,2	42,4	36,3	39,7	48,3
Республика Башкортостан	31,7	33,4	26,3	23,7	26,4	28,3
Республика Марий Эл	11,3	11,9	15,6	14,5	16,1	16,7
Республика Мордовия	33,6	23,0	43,3	50,7	50,0	47,2
Республика Татарстан	41,5	45,3	39,0	54,7	48,8	56,8
Удмуртская Республика	32,2	35,0	45,6	54,6	62,2	63,3
Чувашская Республика	17,4	26,6	28,2	31,4	28,8	33,9
Пермский край	48,7	55,4	58,1	55,4	89,3	97,3
Кировская область	120,0	143,4	81,7	99,6	120,6	100,3
Нижегородская область	33,0	32,4	27,5	28,4	36,2	32,9
Оренбургская область	42,1	41,1	46,0	50,9	53,5	46,0
Пензенская область	12,7	13,9	13,2	15,7	16,9	26,9
Самарская область	32,4	37,6	38,3	58,6	60,8	60,9
Саратовская область	46,2	48,7	45,7	46,4	45,0	38,9
Ульяновская область	15,4	25,7	18,3	36,9	45,9	45,9
Курганская область	30,3	31,3	27,7	46,2	75,7	89,6
Свердловская область	72,5	61,0	56,6	86,5	87,0	83,2
Ханты-Мансийский АО	38,4	44,5	46,0	49,2	104,8	152,8
Ямало-Ненецкий АО	20,1	19,1	46,1	28,2	33,0	38,9
Тюменская область	32,2	29,4	69,6	76,5	51,4	88,7
Челябинская область	43,4	42,2	32,9	38,1	42,8	62,8
Республика Алтай	11,6	18,8	28,8	41,0	39,2	35,4
Республика Тыва	3,8	3,5	3,9	5,8	6,4	7,2
Республика Хакасия	31,0	36,9	26,8	22,9	26,2	44,2
Алтайский край	60,9	68,4	26,8	27,1	30,7	35,6
Красноярский край	22,4	24,1	20,9	23,6	25,2	34,0
Иркутская область	36,9	47,7	46,2	55,4	57,5	63,7
Кемеровская область	30,6	28,8	26,7	31,2	30,2	36,5
Новосибирская область	66,4	74,9	53,7	62,1	69,3	77,2
Омская область	34,5	41,8	36,3	43,8	48,1	50,4
Томская область	18,4	20,3	14,5	16,6	14,1	15,3
Республика Бурятия	16,4	17,1	12,0	19,5	22,5	31,7
Забайкальский край	92,8	104,0	65,1	73,4	87,2	67,4
Республика Саха	18,5	19,6	21,4	20,3	20,3	24,4
Камчатский край	32,2	33,7	26,7	33,8	37,1	37,6
Приморский край	24,4	33,6	33,9	38,4	42,1	60,6
Хабаровский край	34,4	44,5	34,5	44,8	57,7	68,3
Амурская область	22,5	32,2	32,1	30,5	26,6	28,6
Магаданская область	9,8	14,3	9,9	8,4	35,2	40,8
Сахалинская область	12,2	14,9	16,0	18,5	43,2	20,9
Еврейская автономная область	15,5	22,0	45,4	34,3	38,5	46,2
Чукотский АО	50,3	56,8	47,0	66,5	47,3	47,4

Источник: составлено автором

**Таблица 3.1 – Распределение регионов Российской Федерации по показателю К8**

Субъект	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Российская Федерация	9,6	9,3	11,5	11,7	11,3	12,7
Белгородская область	17,0	10,8	11,9	11,8	13,6	18,4
Брянская область	9,9	9,2	9,0	11,8	13,3	11,5
Владимирская область	5,1	5,5	6,7	6,9	7,3	8,1
Воронежская область	4,3	4,3	5,0	6,0	5,9	6,3
Ивановская область	4,3	4,0	3,4	4,6	3,6	3,9
Калужская область	14,2	13,8	9,1	8,8	13,8	14,9
Костромская область	10,6	10,9	11,1	35,5	14,6	8,7
Курская область	7,4	8,4	14,9	8,8	10,3	11,4
Липецкая область	7,7	6,1	6,8	7,4	7,9	6,4
Московская область	44,7	28,7	23,2	11,6	21,1	31,1
Орловская область	4,7	8,5	6,1	7,6	8,5	9,8
Рязанская область	9,8	10,2	9,2	11,7	12,1	20,9
Смоленская область	7,7	5,6	6,6	7,9	7,6	12,3
Тамбовская область	11,9	10,8	7,0	7,1	9,1	13,5
Тверская область	10,1	11,0	9,7	11,2	11,7	14,0
Тульская область	22,7	23,7	21,1	29,3	23,7	25,3
Ярославская область	6,1	7,9	7,3	7,7	7,9	8,1
Город Москва	9,3	9,3	15,2	15,3	14,1	17,0
Республика Карелия	9,1	5,3	6,7	7,7	7,6	9,1
Республика Коми	14,0	13,3	12,4	12,3	13,4	17,9
Ненецкий АО	15,1	14,7	9,4	8,0	9,3	22,2
Архангельская область	18,4	17,2	15,1	15,1	12,7	10,4
Вологодская область	8,6	6,7	5,9	7,8	7,5	9,6
Калининградская область	6,6	7,9	6,3	8,0	7,6	9,2
Ленинградская область	15,0	12,2	15,6	14,4	16,0	16,1
Мурманская область	10,6	8,4	9,4	9,3	15,1	13,5
Новгородская область	5,3	5,2	5,9	8,0	7,2	9,2
Псковская область	11,0	9,8	9,2	14,5	13,4	12,2
Город Санкт-Петербург	13,8	10,9	10,8	8,0	7,4	6,3
Республика Адыгея	12,6	13,0	8,6	13,0	11,3	13,9
Республика Калмыкия	21,1	19,3	17,0	13,5	11,4	12,9
Республика Крым	6,4	5,1	7,1	7,0	9,1	7,9
Краснодарский край	37,5	30,1	28,6	37,5	36,9	10,2
Астраханская область	10,2	10,8	11,8	15,4	19,7	25,6
Волгоградская область	13,8	14,5	19,2	20,3	17,4	12,4
Ростовская область	11,8	11,0	12,6	12,6	9,0	11,5
Город Севастополь	2,0	1,8	2,4	2,1	1,5	1,5
Республика Дагестан	4,2	7,3	6,5	11,3	16,9	10,5
Республика Ингушетия	5,1	8,8	2,3	2,1	0,1	1,3
Кабардино-Балкарская Республика	5,7	5,5	5,3	4,0	4,2	4,4
Карачаево-Черкесская Республика	7,8	8,0	7,5	9,5	10,0	12,7

Республика Северная Осетия	1,8	5,0	3,7	3,5	5,7	6,5
Чеченская Республика	52,3	118,5	68,4	40,3	26,2	28,5
Ставропольский край	9,6	10,7	8,1	12,2	12,3	13,9
Республика Башкортостан	11,7	8,5	10,5	12,6	12,2	13,0
Республика Марий Эл	9,3	9,6	6,5	8,7	9,0	10,3
Республика Мордовия	8,8	11,8	4,8	5,2	5,5	6,8
Республика Татарстан	13,0	14,1	15,6	14,5	18,5	22,2
Удмуртская Республика	7,3	6,8	4,8	4,5	4,8	5,7
Чувашская Республика	5,0	4,5	3,6	4,2	5,1	5,2
Пермский край	7,5	6,7	5,5	7,1	5,1	6,2
Кировская область	1,5	1,5	2,2	2,3	2,4	3,4
Нижегородская область	6,3	7,4	10,1	16,2	9,8	15,1
Оренбургская область	6,5	6,0	4,7	6,1	5,1	7,1
Пензенская область	8,8	8,1	8,4	8,8	10,9	12,6
Самарская область	15,9	13,7	13,8	10,0	11,9	12,9
Саратовская область	6,6	6,3	5,7	5,6	6,2	7,2
Ульяновская область	10,0	6,4	8,5	4,7	4,4	5,3
Курганская область	4,6	4,7	4,8	4,1	2,8	3,1
Свердловская область	6,4	7,1	7,6	6,6	7,6	10,9
Ханты-Мансийский АО	15,4	14,8	13,8	15,3	6,8	6,3
Ямало-Ненецкий АО	39,4	43,9	18,3	30,7	31,0	29,9
Тюменская область	9,3	12,3	4,5	4,7	8,5	5,1
Челябинская область	8,4	9,3	13,0	12,2	14,2	10,4
Республика Алтай	4,1	3,5	3,8	2,9	3,7	6,1
Республика Тыва	10,9	12,9	12,4	9,9	10,7	12,1
Республика Хакасия	6,6	5,0	7,1	9,5	9,6	6,3
Алтайский край	3,1	2,8	6,3	7,6	8,2	8,7
Красноярский край	10,7	11,3	17,1	15,9	18,1	18,3
Иркутская область	10,3	8,6	8,9	8,2	8,5	8,5
Кемеровская область	8,7	10,9	10,7	10,8	12,4	12,5
Новосибирская область	5,6	5,4	7,1	6,8	7,1	7,3
Омская область	7,6	6,1	6,9	6,8	7,3	7,6
Томская область	12,7	12,1	14,9	16,4	19,1	21,8
Республика Бурятия	18,1	19,1	27,1	17,9	20,6	16,0
Забайкальский край	3,0	3,4	6,0	6,4	6,0	7,1
Республика Саха	23,0	15,3	15,2	15,7	17,4	21,9
Камчатский край	8,8	8,7	10,7	8,4	13,6	11,8
Приморский край	14,5	10,3	8,6	9,0	10,6	10,3
Хабаровский край	12,8	10,1	12,1	10,4	9,1	9,1
Амурская область	12,3	9,4	8,7	9,0	11,9	14,7
Магаданская область	28,6	19,4	20,3	24,2	17,0	18,5
Сахалинская область	43,5	52,8	51,6	39,2	14,5	32,3
Еврейская автономная область	4,9	3,2	3,4	5,9	5,5	7,4
Чукотский АО	12,2	11,7	19,9	20,6	40,4	52,7

Источник: составлено автором

**Таблица И.1 – Суммы рангов регионов Российской Федерации по показателям К1-К8**

Субъект	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Белгородская область	323	335	348	310	293	396
Брянская область	335	299	297	273	246	221
Владимирская область	324	326	321	312	280	305
Воронежская область	391	396	378	423	345	385
Ивановская область	320	296	319	375	303	268
Калужская область	535	516	337	325	336	308
Костромская область	334	364	457	427	399	370
Курская область	257	260	216	240	251	283
Липецкая область	396	358	393	364	369	420
Московская область	426	447	474	477	487	502
Орловская область	238	244	223	261	263	271
Рязанская область	192	219	206	183	166	237
Смоленская область	374	367	365	328	345	426
Тамбовская область	212	232	225	153	158	175
Тверская область	208	227	218	277	267	277
Тульская область	399	437	422	362	333	334
Ярославская область	463	475	498	427	454	425
Город Москва	628	628	658	661	658	659
Республика Карелия	349	358	424	405	391	358
Республика Коми	426	461	405	334	382	327
Ненецкий АО	302	346	300	233	282	296
Архангельская область	398	383	404	338	346	277
Вологодская область	407	431	417	399	436	480
Калининградская область	362	408	398	424	421	445
Ленинградская область	200	218	236	204	204	204
Мурманская область	413	331	322	344	360	395
Новгородская область	264	280	267	398	407	433
Псковская область	470	483	492	480	525	498
Город Санкт-Петербург	518	514	518	518	509	507
Республика Адыгея	176	294	326	368	375	356
Республика Калмыкия	211	192	169	177	171	119
Республика Крым	211	163	177	177	173	159
Краснодарский край	539	523	493	499	498	509
Астраханская область	393	427	411	416	453	365
Волгоградская область	341	361	378	360	373	381
Ростовская область	279	288	308	289	327	247
Город Севастополь	351	283	328	323	284	282
Республика Дагестан	191	202	271	320	298	198
Республика Ингушетия	269	66	81	79	126	313
Кабардино-Балкарская Республика	96	106	83	120	125	125
Карачаево-Черкесская Республика	193	186	191	276	213	232

Республика Северная Осетия	264	247	251	216	211	152
Чеченская Республика	347	374	282	240	347	347
Ставропольский край	523	524	403	543	532	546
Республика Башкортостан	331	330	314	283	295	333
Республика Марий Эл	183	159	167	221	179	149
Республика Мордовия	403	341	352	357	320	336
Республика Татарстан	545	562	537	604	615	619
Удмуртская Республика	266	301	291	251	272	269
Чувашская Республика	153	160	185	164	189	150
Пермский край	446	445	378	385	412	408
Кировская область	302	347	296	354	334	355
Нижегородская область	345	348	442	477	422	445
Оренбургская область	397	341	278	338	314	284
Пензенская область	236	250	196	181	275	333
Самарская область	500	502	480	456	432	489
Саратовская область	401	398	375	312	278	266
Ульяновская область	220	180	219	183	211	187
Курганская область	243	241	270	295	283	249
Свердловская область	508	458	491	463	470	511
Ханты-Мансийский АО	432	442	467	464	405	418
Ямало-Ненецкий АО	400	403	485	443	423	422
Тюменская область	416	421	393	401	384	390
Челябинская область	441	451	425	464	416	463
Республика Алтай	119	130	164	160	138	200
Республика Тыва	118	138	143	131	153	183
Республика Хакасия	251	246	259	211	220	191
Алтайский край	317	308	305	323	344	317
Красноярский край	223	300	340	325	386	430
Иркутская область	456	473	495	488	442	368
Кемеровская область	388	401	422	400	424	427
Новосибирская область	479	471	483	470	458	424
Омская область	407	370	390	394	369	363
Томская область	320	321	256	289	269	271
Республика Бурятия	460	467	459	455	483	442
Забайкальский край	486	439	457	468	467	422
Республика Саха	300	259	223	257	236	268
Камчатский край	327	320	302	292	378	318
Приморский край	443	414	462	480	401	449
Хабаровский край	481	436	464	415	425	441
Амурская область	407	398	445	416	341	337
Магаданская область	319	342	263	265	401	340
Сахалинская область	309	433	387	406	399	321
Еврейская автономная область	162	175	212	215	207	251
Чукотский АО	369	360	434	511	547	469

Источник: составлено автором

**Таблица К.1 – Рейтинг регионов Российской Федерации по уровню развития сектора социально ориентированных НКО**

№	Субъект	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	Город Москва	92,4	92,4	96,8	97,2	96,8	96,9
2	Республика Татарстан	80,1	82,6	79,0	88,8	90,4	91,0
3	Ставропольский край	76,9	77,1	59,3	79,9	78,2	80,3
4	Свердловская область	74,7	67,4	72,2	68,1	69,1	75,1
5	Краснодарский край	79,3	76,9	72,5	73,4	73,2	74,9
6	Город Санкт-Петербург	76,2	75,6	76,2	76,2	74,9	74,6
7	Московская область	62,6	65,7	69,7	70,1	71,6	73,8
8	Псковская область	69,1	71,0	72,4	70,6	77,2	73,2
9	Самарская область	73,5	73,8	70,6	67,1	63,5	71,9
10	Вологодская область	59,9	63,4	61,3	58,7	64,1	70,6
11	Чукотский АО	54,3	52,9	63,8	75,1	80,4	69,0
12	Челябинская область	64,9	66,3	62,5	68,2	61,2	68,1
13	Приморский край	65,1	60,9	67,9	70,6	59,0	66,0
14	Калининградская область	53,2	60,0	58,5	62,4	61,9	65,4
15	Нижегородская область	50,7	51,2	65,0	70,1	62,1	65,4
16	Республика Бурятия	67,6	68,7	67,5	66,9	71,0	65,0
17	Хабаровский край	70,7	64,1	68,2	61,0	62,5	64,9
18	Новгородская область	38,8	41,2	39,3	58,5	59,9	63,7
19	Красноярский край	32,8	44,1	50,0	47,8	56,8	63,2
20	Кемеровская область	57,1	59,0	62,1	58,8	62,4	62,8
21	Смоленская область	55,0	54,0	53,7	48,2	50,7	62,6
22	Ярославская область	68,1	69,9	73,2	62,8	66,8	62,5
23	Новосибирская область	70,4	69,3	71,0	69,1	67,4	62,4
24	Ямало-Ненецкий АО	58,8	59,3	71,3	65,1	62,2	62,1
25	Забайкальский край	71,5	64,6	67,2	68,8	68,7	62,1
26	Липецкая область	58,2	52,6	57,8	53,5	54,3	61,8
27	Ханты-Мансийский АО	63,5	65,0	68,7	68,2	59,6	61,5
28	Пермский край	65,6	65,4	55,6	56,6	60,6	60,0
29	Белгородская область	47,5	49,3	51,2	45,6	43,1	58,2
30	Мурманская область	60,7	48,7	47,4	50,6	52,9	58,1
31	Тюменская область	61,2	61,9	57,8	59,0	56,5	57,4
32	Воронежская область	57,5	58,2	55,6	62,2	50,7	56,6
33	Волгоградская область	50,1	53,1	55,6	52,9	54,9	56,0
34	Костромская область	49,1	53,5	67,2	62,8	58,7	54,4
35	Иркутская область	67,1	69,6	72,8	71,8	65,0	54,1
36	Астраханская область	57,8	62,8	60,4	61,2	66,6	53,7
37	Омская область	59,9	54,4	57,4	57,9	54,3	53,4
38	Республика Карелия	51,3	52,6	62,4	59,6	57,5	52,6
39	Республика Адыгея	25,9	43,2	47,9	54,1	55,1	52,4
40	Кировская область	44,4	51,0	43,5	52,1	49,1	52,2
41	Чеченская Республика	51,0	55,0	41,5	35,3	51,0	51,0
42	Магаданская область	46,9	50,3	38,7	39,0	59,0	50,0

43	Амурская область	59,9	58,5	65,4	61,2	50,1	49,6
44	Республика Мордовия	59,3	50,1	51,8	52,5	47,1	49,4
45	Тульская область	58,7	64,3	62,1	53,2	49,0	49,1
46	Республика Башкортостан	48,7	48,5	46,2	41,6	43,4	49,0
47	Пензенская область	34,7	36,8	28,8	26,6	40,4	49,0
48	Республика Коми	62,6	67,8	59,6	49,1	56,2	48,1
49	Сахалинская область	45,4	63,7	56,9	59,7	58,7	47,2
50	Камчатский край	48,1	47,1	44,4	42,9	55,6	46,8
51	Алтайский край	46,6	45,3	44,9	47,5	50,6	46,6
52	Республика Ингушетия	39,6	9,7	11,9	11,6	18,5	46,0
53	Калужская область	78,7	75,9	49,6	47,8	49,4	45,3
54	Владимирская область	47,6	47,9	47,2	45,9	41,2	44,9
55	Ненецкий АО	44,4	50,9	44,1	34,3	41,5	43,5
56	Оренбургская область	58,4	50,1	40,9	49,7	46,2	41,8
57	Курская область	37,8	38,2	31,8	35,3	36,9	41,6
58	Город Севастополь	51,6	41,6	48,2	47,5	41,8	41,5
59	Тверская область	30,6	33,4	32,1	40,7	39,3	40,7
60	Архангельская область	58,5	56,3	59,4	49,7	50,9	40,7
61	Орловская область	35,0	35,9	32,8	38,4	38,7	39,9
62	Томская область	47,1	47,2	37,6	42,5	39,6	39,9
63	Удмуртская Республика	39,1	44,3	42,8	36,9	40,0	39,6
64	Ивановская область	47,1	43,5	46,9	55,1	44,6	39,4
65	Республика Саха	44,1	38,1	32,8	37,8	34,7	39,4
66	Саратовская область	59,0	58,5	55,1	45,9	40,9	39,1
67	Еврейская автономная область	23,8	25,7	31,2	31,6	30,4	36,9
68	Курганская область	35,7	35,4	39,7	43,4	41,6	36,6
69	Ростовская область	41,0	42,4	45,3	42,5	48,1	36,3
70	Рязанская область	28,2	32,2	30,3	26,9	24,4	34,9
71	Карачаево-Черкесская Республика	28,4	27,4	28,1	40,6	31,3	34,1
72	Брянская область	49,3	44,0	43,7	40,1	36,2	32,5
73	Ленинградская область	29,4	32,1	34,7	30,0	30,0	30,0
74	Республика Алтай	17,5	19,1	24,1	23,5	20,3	29,4
75	Республика Дагестан	28,1	29,7	39,9	47,1	43,8	29,1
76	Республика Хакасия	36,9	36,2	38,1	31,0	32,4	28,1
77	Ульяновская область	32,4	26,5	32,2	26,9	31,0	27,5
78	Республика Тыва	17,4	20,3	21,0	19,3	22,5	26,9
79	Тамбовская область	31,2	34,1	33,1	22,5	23,2	25,7
80	Республика Крым	31,0	24,0	26,0	26,0	25,4	23,4
81	Республика Северная Осетия	38,8	36,3	36,9	31,8	31,0	22,4
82	Чувашская Республика	22,5	23,5	27,2	24,1	27,8	22,1
83	Республика Марий Эл	26,9	23,4	24,6	32,5	26,3	21,9
84	Кабардино-Балкарская Республика	14,1	15,6	12,2	17,6	18,4	18,4
85	Республика Калмыкия	31,0	28,2	24,9	26,0	25,1	17,5

Источник: составлено автором