

## Сбалансированное развитие региона на основе активации деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций



**Анна Станиславовна  
АРТАМОНОВА**

Вологодский научный центр Российской академии наук  
Вологда, Российская Федерация  
e-mail: artamonova.ast@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-7585-2123; ResearcherID: I-6176-2016



**Елена Валерьевна  
БАЗУЕВА**

Пермский государственный национальный исследовательский университет  
Пермь, Российская Федерация  
Вологодский научный центр Российской академии наук  
Вологда, Российская Федерация  
e-mail: bazueva.l@mail.ru  
ORCID: 0000-0002-0945-3597; ResearcherID: E-1233-2017

**Аннотация.** Эффективность управления региональной экономической системой зависит от многих факторов, в том числе от готовности органов власти привлекать к решению социальных проблем негосударственных субъектов экономической деятельности. В этом аспекте большое значение приобретает функционирование социально ориентированных некоммерческих организаций. Цель настоящего исследования состоит в разработке на основе использования инструментария системного подхода направлений совершенствования системы управления сбалансированным развитием региона за счет активизации деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций. Работа опирается на результаты зарубежных и отечественных исследований, данные исследований, выполненных по заказу Фонда грантов губернатора Пермского края в период 2020–2022 гг. с использованием качественных социологических методов. Проведен анализ системы управления сбалансированным развитием региональной

**Для цитирования:** Артамонова А.С., Базуева Е.В. (2024). Сбалансированное развитие региона на основе активации деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. Т. 17. № 6. С. 152–166. DOI: 10.15838/esc.2024.6.96.8

**For citation:** Artamonova A.S., Bazueva E.V. (2024). Balanced development of the region based on promoting socially oriented non-profit organizations. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 17(6), 152–166. DOI: 10.15838/esc.2024.6.96.8

экономической системы на примере Пермского края в аспекте деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций. На основании критериев, касающихся способности организаций диверсифицировать бюджет, и широты спектра выполняемых задач выделены условные типы социально ориентированных некоммерческих организаций. Определены направления оптимизации внешней и внутренней среды с целью создания институциональных условий для их развития на системной и долгосрочной основе в регионе. Предложен организационно-экономический механизм управления сбалансированным развитием региона на основе активизации деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций, определяющийся циклическим характером стимулирования их развития и выбором преобладающих методов управленческого воздействия в зависимости от стадии жизненного цикла организации. Обосновано, что социально ориентированные некоммерческие организации воспринимаются преимущественно в качестве объекта государственной поддержки, что ограничивает возможности использования их потенциала в регионе. Сделан вывод о необходимости изменения подхода к деятельности данных организаций в части формирования восприятия их как активных экономических субъектов, что требует улучшения институциональных условий деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций и включения их в систему управления сбалансированным развитием региональной экономической системы.

**Ключевые слова:** СОНКО, региональная экономическая система, сбалансированное развитие, некоммерческий сектор.

### Введение

В настоящее время необходимость обеспечения сбалансированного развития региональных экономических систем находится в фокусе внимания государства<sup>1</sup> и мейнстриме научно-практических исследований (Гончаров, 2015; Ускова, Патракова, 2024). Эффективность управления сбалансированным развитием региона зависит, среди прочего, от готовности органов власти привлекать к решению проблем негосударственных участников – организации частного и некоммерческого (третьего) секторов. Преимущественно это связано со способностью этих организаций обеспечивать автономность, гибкость деятельности и задействовать человеческие ресурсы на волонтерской основе, что в результате повышает степень участия общества в социально-экономических процессах. В социально значимых сферах особенное значение приобретают социально ориентированные некоммерческие организации (СОНКО)

как ключевые представители некоммерческого сектора. Усиление их роли в социально-экономическом развитии регионов во многом объясняется тем, что они эффективнее оказывают социальные услуги населению в силу лучшего понимания локальных проблем, обладают возможностью обеспечить индивидуальный подход и менее бюрократизированную деятельность (Волкова, 2010; Roberts et al., 2021). Опираясь на СОНКО как альтернативных поставщиков общественных благ, государство стремится создать для них благоприятные институциональные условия функционирования, оказывает различные виды поддержки, стимулируя развитие у СОНКО экспертных компетенций для внедрения и расширения спектра инновационных практик. Это позволяет более равномерно распределять имеющиеся ресурсы в разрезе сфер функционирования СОНКО, территории присутствия, охвата целевой аудитории и т. д., тем самым обеспечивает большую сбалансированность региональной экономической системы.

Вместе с тем, несмотря на реальные и потенциальные эффекты деятельности СОНКО, в текущей отечественной практике они воспринимаются преимущественно в качестве объекта поддержки, нежели активного экономического агента, способного оказывать влияние

<sup>1</sup> Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 г. № 207-р). URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe\\_razvitiye/strategicheskoe\\_planirovaniye\\_prostranstvennogo\\_razvitiya/strategiya\\_prostranstvennogo\\_razvitiya\\_rossiyskoy\\_federacii\\_na\\_period\\_do\\_2025\\_goda/](https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitiye/strategicheskoe_planirovaniye_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossiyskoy_federacii_na_period_do_2025_goda/)

на сбалансированность развития региона (Артамонова, Базуева, 2022). Во многом причиной этого являются разнообразные барьеры, препятствующие включению СОНКО в решение социально-экономических проблем на системной и долгосрочной основе (Базуева и др., 2023). В настоящее время спектр используемых управленческих воздействий не учитывает потенциал СОНКО, их способность обеспечивать соответствие между потребностями населения в социально значимых благах и имеющимися в регионе ресурсами и возможность создавать условия для сглаживания диспропорций в формировании и развитии человеческого капитала как главного фактора экономического роста (Pelinescu, 2015; Горячева, 2018). Вышесказанное обусловило цель настоящего исследования, заключающуюся в базирующейся на постулатах системного подхода разработке направлений совершенствования системы управления сбалансированным развитием региональной экономической системы (РЭС) на основе активизации деятельности СОНКО.

#### Теоретические основы исследования

Регионы являются структурообразующими элементами народнохозяйственного комплекса страны и на современном этапе развития рас-

сматриваются в качестве своеобразной несущей конструкции экономического роста России. В связи с этим создание условий для их сбалансированного развития находится в центре внимания многих ученых и практиков (Гончаров, 2015; Ускова, Копытова, 2017). В настоящее время применяется несколько подходов к управлению региональной экономической системой (табл. 1).

На современном этапе развития региональной экономики одной из ключевых тенденций в научно-практическом поле является усиление внимания к преимуществам применения системного подхода для обеспечения сбалансированного развития РЭС.

С точки зрения концептуальных положений это осуществляется в рамках нескольких подходов. Так, теория стейкхолдеров учитывает широкий спектр разнонаправленных интересов субъектов экономических отношений, обладающих определенными сферами воздействия и источниками влияния, следовательно, позволяет описать механизм включения негосударственных участников в процесс обеспечения сбалансированности развития региона (Сироткина, Зайцев, 2013; Плахин, 2019). На практике к региональным стейкхолдерам относят

Таблица 1. Сравнительный анализ основных подходов к управлению РЭС

Подход	Характеристика	Ограничения
Синерго-кибернетический (Некрасов, 2003; Хошимзода, 2021)	Предполагает автономность и самостоятельность РЭС, отсутствие влияния внешней среды	Труднореализуем на практике в связи с отсутствием фактической автономности территорий
Территориальный (Панасюк, 2005; Ляпина, 2011; Тяпухин, 2021)	Базируется на управлении отдельными территориальными образованиями, что позволяет учесть их особенности	Сложность достижения согласованности между пространственным, временным и целевым характером процессов в территориальных образованиях
Процессный (Fayol, 1949; Евдокимова, 2011; Кочеткова, 2022)	Реализуется через совокупность процессов, происходящих в регионе, что позволяет легче адаптироваться к изменениям и обеспечить достижение запланированных результатов в условиях ресурсной ограниченности	Необходимость учета большого числа разнообразных процессов, низкая эффективность в рамках большой системы
Проектный (Гейзер, 2008; Ускова, Копытова, 2017; Зябликова, 2022)	Учитывает все региональные процессы в рамках единого проекта развития РЭС, что позволяет обеспечить комплексность развития	Сложность практической реализации подхода в долгосрочной перспективе вследствие необходимости обеспечивать взаимосвязанность проектов
Системный (Белов, 2011; Сидоренко, 2018; Срибный др., 2022)	Учитывает взаимосвязанность всех элементов и секторов народного хозяйства федерального, регионального и муниципального уровней. Позволяет обеспечить комплексность и ориентированность на долгосрочную перспективу развития экономики	Последствия неэффективных управленческих решений проявляются на всех уровнях РЭС
Источник: составлено авторами.		

государство, бизнес и население, взаимодействие которых происходит в определенной системе, ориентированной на достижение эффективного функционирования экономики региона за счет использования ресурсов каждого из указанных секторов в процессе управления РЭС (Курганов, Третьякова, 2020) и достижения равновесия всех видов капитала: природного, физического, финансового, человеческого, социального (Третьякова, 2014; Даванков, Яцукова, 2015; Бабкова, Паханов, 2018; Shen et al., 2018).

Другой концепцией, описывающей взаимодействие негосударственных участников и органов власти, является теория непрямого государственного управления (New Governance Theory), возникшая в 1970-х гг. и получившая активное распространение с 1990-х гг. В соответствии с ее положениями для повышения уровня и качества жизни населения необходимо выстраивание эффективного партнерства между органами власти и негосударственными участниками за счет постоянного развития сетевых горизонтальных связей. Основу взаимодействия составляют готовность и способность всех экономических субъектов к обсуждению проблем и поиску оптимальных управленческих решений при активном вовлечении общественности (Salamon, 2001; Keping, 2018). При этом зоны ответственности распределяются следующим образом: за государством закрепляется главная роль в нормативно-правовом регулировании процессов, вклад некоммерческого сектора выражается в лучшем понимании проблем и способности координировать действия других участников, задача частного (коммерческого) сектора заключается в ресурсном обеспечении и применении эффективных управленческих подходов (Shannon, 2003). Такое разделение ответственности позволяет обеспечить системность управления сбалансированным развитием региона.

Исходя из результатов теоретического анализа вклада СОНКО в сбалансированное развитие РЭС посредством их воздействия на экономическую и социальную сферы региональной экономики (Артамонова, Базуева, 2022), с опорой на постулаты системного подхода к управлению данным процессом в рамках настоящего

исследования под сбалансированностью региональной экономической системы следует понимать такое ее состояние, при котором за счет участия всех секторов региональной экономики в производстве и распределении социально значимых благ обеспечивается соответствие между потребностями в них у различных категорий населения и имеющимися в регионе ресурсами и создаются условия для сглаживания существующих диспропорций в возможностях формирования и развития человеческого капитала как основного фактора экономического роста.

Для обеспечения участия всех экономических агентов в управлении РЭС в настоящее время государством используются различные методы. По форме воздействия условно их можно объединить в две группы<sup>2</sup>: *методы прямого (непосредственного) воздействия* (например, государство участвует в финансировании развития инфраструктуры: создание центров роста, промышленных парков и пр.) и *методы косвенного (опосредованного) воздействия*, например, через финансовую (бюджетно-налоговую) систему и создание институциональных условий, обеспечивающих формирование определенного социально-экономического «климата» в регионах для стимулирования ускоренного развития.

При этом в зависимости от характера реализуемых мер они могут быть систематизированы в несколько групп<sup>3</sup> (Батталов, 2022):

— административно-распорядительные (или организационно-распорядительные) методы предполагают прямое воздействие на хозяйствующие субъекты посредством запретов, разрешений и принуждений, выраженных в законах, распоряжениях и т. п.;

— экономические методы включают воздействие через создание благоприятных для хозяйствующих субъектов экономических условий посредством налоговых, бюджетных, кредитно-денежных и прочих инструментов;

<sup>2</sup> Лисянский А.Б. (2020). Управление экономикой региона: учебное пособие. Самара: Издательство Самарского университета. С. 22.

<sup>3</sup> Кладова А.А., Неклюдов В.А., Ермоленко М.О. (2019). Управление региональным развитием: организационные и финансовые аспекты: учебное пособие. Ярославль: ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС». 114 с.

– социально-психологические (или информационно-идеологические) методы направлены на выработку и поддержание в обществе определенных ценностных установок, способствующих реализации управленческих функций, обеспечивающих их эффективность за счет готовности населения к восприятию изменений, их одобрению, следованию им.

Как показывает практика, в России на современном этапе к числу наиболее распространенных инструментов управления РЭС относятся целевые программы, налоговое и бюджетное регулирование, стратегическое планирование и др. В аспекте участия негосударственных субъектов экономической деятельности в управлении сбалансированным развитием РЭС можно отметить, что реализация государством с 2010 года мер нормативно-правового регулирования, финансовой (преимущественно в форме грантов) и имущественной поддержки привела к активизации работы СОНКО. Исследователи фиксируют возрастающие значения их включенности в региональные процессы в качестве посредников между гражданами и государством, обусловленное необходимостью получения обратной связи, влияющей на повышение оперативности и ответственности принимаемых решений (Медведева, 2007; Ковальцев, 2017).

В то же время, несмотря на широкий спектр нормативно-правовых документов, регулирующих функционирование основных отраслей экономики регионов, СОНКО не рассматриваются в качестве активных участников развития территорий. Их деятельность зачастую не учитывается в программах стратегического развития регионов и регламентируется отдельными актами, в основном определяющими виды и объемы их государственной поддержки. Это позволяет заключить, что СОНКО не воспринимаются в качестве активных субъектов экономической деятельности, способных влиять на сбалансированное развитие региона.

### Материалы и методы

Информационную базу работы составили данные релевантных зарубежных и отечественных исследований, а также результаты опросов, выполненных по заказу Фонда грантов губер-

натора Пермского края в период 2020–2022 гг.<sup>4</sup>, данные фокус-групповых исследований с руководителями СОНКО (8 чел.), с представителями органов муниципальной власти и бизнеса (5 чел.), трех глубинных экспертных интервью (гайд включал блок вопросов, касающихся концепции развития СОНКО как активного субъекта экономики региона)<sup>5</sup>. Как метод анализа данных использован качественный контент-анализ результатов исследований и транскриптов интервью, что позволило идентифицировать проблемы внешней и внутренней среды, фактически формирующие и определяющие условия эффективной деятельности СОНКО, и систематизировать конкретные направления их оптимизации с целью совершенствования системы управления сбалансированным развитием РЭС.

С учетом приведенных положений, касающихся подходов, методов и инструментов управления регионом, представляется важным рассмотреть возможности усиления деятельности СОНКО как активных экономических субъектов, способных оказывать влияние на сбалансированность РЭС. С этой целью проведен контент-анализ нормативно-правовых документов и функций органов государственной власти, регулирующих их деятельность.

В практическом поле основы взаимодействия некоммерческих организаций и органов государственной власти заложены в Конститу-

<sup>4</sup> Отчет по результатам социологического исследования «Волонтеры в СОНКО Пермского края». Пермь, 2021 (исследование проводилось с помощью онлайн-анкетирования Online Test Pad и интервью; на декабрь 2021 года получено 134 анкеты, проведено 40 полуструктурированных интервью); Отчет по результатам социологического исследования «Информационная открытость СОНКО Пермского края». Пермь, 2021 (выборочная совокупность составила 379 некоммерческих организаций Пермского края (15% от общего числа НКО), формировалась с использованием метода случайного отбора).

<sup>5</sup> Фокус-группы и экспертные интервью были проведены в рамках разработки проекта Концепции развития СОНКО в Пермском крае по заказу Фонда грантов губернатора Пермского края и поддержке Департамента общественных проектов администрации губернатора Пермского края. Авторы статьи выступили разработчиками указанного документа. Результаты указанных исследований частично опубликованы в (Базуева и др., 2023), в связи с чем фактологические данные не приводятся в настоящей статье.

ции РФ, федеральных законах, законодательстве субъектов РФ, нормативно-правовых актах органов местного самоуправления; особенно сти функционирования НКО конкретизируются положениями Гражданского и Налогового кодексов, а также федеральными законами и законодательными актами регионального и муниципального уровней. Нормативно-правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций осуществляется Министерством юстиции РФ. Функции его территориальных подразделений ограничены и сводятся к помощи в заполнении нормативных документов, проведении инструктажа и информированию о нововведениях в законодательстве, совместной работе при предоставлении регулярной отчетности.

Законодательством предусмотрена поддержка некоммерческих организаций органами государственной власти федерального, регионального и муниципального уровней. Формально в каждом субъекте РФ определен орган исполнительной власти, отвечающий за взаимодействие с некоммерческими организациями и оказание поддержки СОНКО. При этом в каждом регионе эти задачи выполняются разными ведомствами. В их функционал входят общие вопросы работы СОНКО, включая мониторинг их деятельности, ведение реестров СОНКО, сбор и обобщение их предложений, инициатив, а также реализация мер поддержки. Функции по выстраиванию сотрудничества с СОНКО являются лишь небольшой частью общего объема работы органов государственной власти. Зачастую вопросы взаимодействия с СОНКО дополнительно переданы в профильные департаменты – социальной политики, образования или здравоохранения. С одной стороны, это создает возможности для реализации совместных проектов в узкоспециализированных сферах и в случае их успешной реализации является основой долгосрочного сотрудничества. С другой стороны, затрудняет оценку эффективности деятельности СОНКО в регионе, поскольку они распределены по зонам ответственности различных министерств и ведомств. Это осложняет развитие межотраслевого партнерства и обмен практическим опытом между СОНКО, функционирующими в различных отраслях региональной экономики.

Вышеизложенное определило положения авторского подхода к разработке направлений оптимизации системы управления сбалансированным развитием региона на основе активизации деятельности СОНКО. С опорой на имеющуюся информационную базу представляется целесообразным сфокусироваться на анализе действующей системы управления РЭС на примере одного региона – Пермского края. Это обеспечит комплексность и согласованность с результатами предшествующих исследований, посвященных изучению барьеров функционирования СОНКО в качестве активных участников достижения сбалансированности развития РЭС, следовательно, повысит обоснованность предлагаемых направлений оптимизации институциональной среды их функционирования.

#### **Результаты исследования**

Начнем с того, что функции по развитию СОНКО входят в полномочия Департамента общественных проектов администрации губернатора Пермского края. Перечень основных задач включает оказание поддержки СОНКО, предусмотренной действующими нормативно-правовыми актами, в том числе посредством Фонда грантов губернатора, а также развитие добровольчества в регионе. Кроме этого, в курировании вопросов взаимодействия граждан и некоммерческих организаций с органами региональной власти участвуют территориальное подразделение Общественной палаты РФ и сеть ресурсных центров НКО, осуществляющих деятельность в крае (табл. 2).

Перечисленные ограничения соотносятся с барьерами, препятствующими более эффективному функционированию СОНКО в регионе и использованию их потенциала для экономики (Базуева и др., 2023). Это проявляется в преобладании в регионе СОНКО с ограниченным спектром реализуемых задач и низким уровнем диверсификации бюджета, что повышает риски возникновения дисбалансов в развитии РЭС. Качественный контент-анализ данных, составляющих информационную базу исследования, позволил условно выделить три типа СОНКО в зависимости от особенностей их целевой аудитории, преобладающих источников финансирования, внутренней организационной структуры, широты спектра выполняемых задач (табл. 3).

Таблица 2. Содержание функций организаций по поддержке и развитию СОНКО в Пермском крае

Организация	Основные функции	Ограничения
Департамент общественных проектов	Закупка товаров, работ и услуг СОНКО на контрактной основе, предоставление льгот по уплате налогов и сборов, информационно-консультационная, финансовая (в т. ч. грантовая) поддержка, передача в безвозмездное пользование муниципального имущества и/или предоставление льготных условий его аренды, обучение профессиональных кадров и добровольцев, предоставление льгот для юридических лиц – жертвователей	Не все формы поддержки проработаны и используются на практике; механизмы учета деятельности СОНКО в программах стратегического развития региона отсутствуют
Общественная палата	Продвижение инициатив СОНКО, оказание информационной, методической и иной поддержки СОНКО	Предложения носят рекомендательный характер, т. к. Общественная палата не является юридическим лицом; финансовая зависимость от органов государственной власти, определяющая возможное влияние на обоснованность принимаемых решений
Ресурсные центры	Предоставление информационно-коммуникационной площадки, изучение и тиражирование успешных практик СОНКО, повышение профессионализма работников СОНКО, повышение уровня доверия общества к СОНКО	Слабая ресурсная база у некоторых центров, краткосрочный характер финансирования проектов СОНКО, конкуренция за ресурсы между центрами
Составлено по: (Мартынова, 2020; Косыгина, 2021); Официальный сайт Общественной палаты Пермского края. URL: <a href="https://oprk.permkrai.ru/o-palate/obshchestvennaya-palata-permskogo-kraja-">https://oprk.permkrai.ru/o-palate/obshchestvennaya-palata-permskogo-kraja-</a> ; Официальный сайт сети ресурсных центров НКО Приволжского федерального округа. URL: <a href="https://nko-pfo.ru/o-proekte">https://nko-pfo.ru/o-proekte</a>		

Таблица 3. Типы СОНКО

Тип СОНКО	Источники финансирования	Штат сотрудников	Эффекты
(условно) локальные СОНКО	Собственные средства	Неустойчивый, волонтеры	Распространяются на местном уровне, носят точечный характер, способствуют формированию активной гражданской позиции и сплоченности населения
(условно) проектные СОНКО	Грантовые средства	Неустойчивый, сотрудники могут привлекаться под реализацию проекта	Проявляются в инновационном характере проектов, предлагающих новые способы решения острых проблем или сфокусированных на узкой целевой аудитории; пролонгированность проектов без внешней поддержки затруднена
(условно) крупные СОНКО (как правило, средние и крупные)	Диверсифицированный бюджет: собственные доходы, гранты, пожертвования, в т. ч. от коммерческих предприятий	Постоянный штат высококвалифицированных сотрудников	Деятельность носит долгосрочный характер и сопровождается заметными социальными и экономическими эффектами на территории присутствия
Источник: разработано авторами на основе качественного контент-анализа результатов экспертных опросов в Пермском крае.			

Механизм, обеспечивающий переход организации из одной категории в другую, в Пермском крае не сформирован. В практике управления СОНКО организационная специфика (тип СОНКО, масштаб деятельности, целевая аудитория) также не учитывается, что снижает эффективность реализуемых органами государственной власти мер поддержки, поскольку они, по мнению экспертов, должны отличаться в зависимости от уровня развития организации. Таким образом, направления совершенствования действующих методов и инструментов регулирования деятельности СОНКО, на наш взгляд, видятся в учете как особенностей деятельности СОНКО на каждом этапе развития, так и функций, выполняемых ими в региональной экономической системе.

С учетом вышесказанного представляется, что система управления сбалансированным развитием региона может быть усовершенствована за счет повышения эффективности использования потенциала СОНКО. В организационном аспекте это отражено в составленном концептуальном описании совокупности взаимосвязанных отношений между СОНКО и органами государственной власти (*рисунки*). Авторская модель основывается на актуализированных с учетом авторского подхода принципах:

- *принцип самостоятельности* предполагает максимальное использование внутренних возможностей региона для решения социальных проблем;
- *принцип партнерства* означает согласованность действий органов государственной власти и социально ориентированных некоммерческих организаций в решении проблем региона;
- *принцип системности* подразумевает учет системы факторов, влияющих на выстраивание взаимодействия органов государственной власти и социально ориентированных некоммерческих организаций;
- *принцип адресности* обеспечивает индивидуализацию форм поддержки СОНКО в зависимости от преобладающего типа организации и потребностей в конкретных видах помощи.

Предполагается, что предложенный механизм позволит устранить ряд наиболее серьез-

ных барьеров во взаимодействии СОНКО и других экономических агентов – усилить системность и комплексность их поддержки, что повлечет за собой повышение эффективности их участия в социально-экономических процессах региона.

Механизм предполагает выстраивание прямых и обратных связей между органами государственной власти и региональными СОНКО, а также опирается на циклический и поэтапный характер регулирования деятельности СОНКО для вовлечения их в систему управления сбалансированностью развития РЭС. Совокупность приоритетных методов и инструментов определяется проблемами, преобладающими в деятельности СОНКО в зависимости от типа организации. Напомним, что условно можно выделить барьеры внешней и внутренней среды (Базуева и др., 2023). К первым относятся несовершенная законодательная база и административные сложности, ведущие к низкой эффективности реализуемых программ поддержки (особенно в отношении локальных СОНКО); фокусирование на финансовых инструментах помощи (что ведет к активизации деятельности проектных СОНКО); низкий уровень внутри- и межсекторного партнерства и репутационного капитала СОНКО. Барьеры внутренней среды преимущественно проявляются в недостаточной квалификации сотрудников СОНКО и низком качестве менеджмента, что осложняет выстраивание коммуникации СОНКО с другими субъектами экономической деятельности.

Подчеркнем, что разделение СОНКО на типы довольно условно, поскольку особенности их функционирования специфичны для каждого муниципалитета и зависят от различных факторов, влияющих на развитость межсекторного партнерства (кроме этого, например, проблема несформированности репутационного капитала стоит перед СОНКО любого типа). Тем не менее с учетом экспертных мнений представителей органов власти, бизнеса и руководителей СОНКО представляется возможным систематизировать приоритетные направления оптимизации институциональной среды функционирования для каждого типа СОНКО, а также обозначить общие для сектора в целом (*табл. 4*).

Организационно-экономический механизм управления сбалансированным развитием РЭС на основе активации деятельности СОНКО

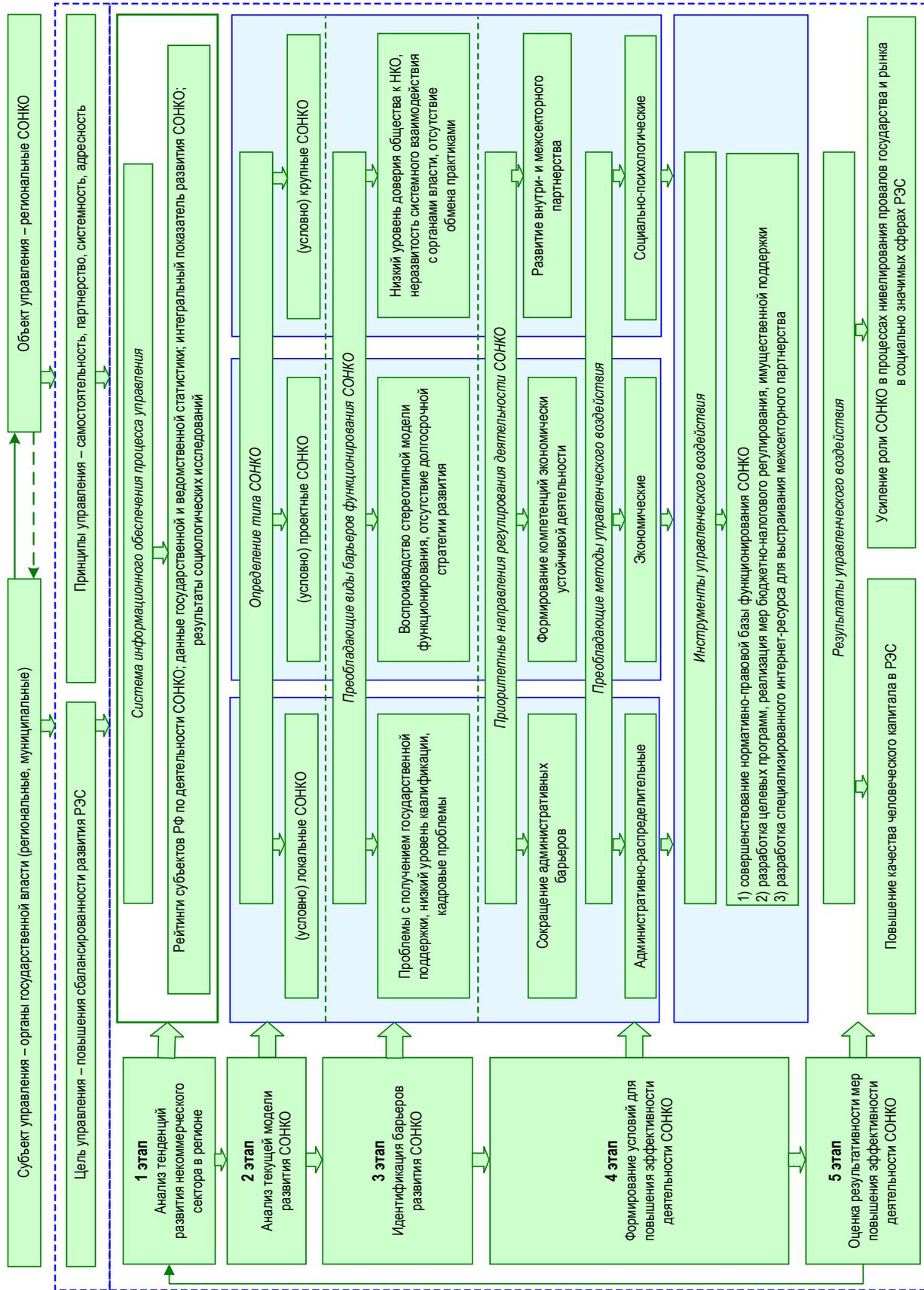


Таблица 4. Направления оптимизации внешней и внутренней среды СОНКО в целях создания условий для их устойчивого развития в регионе

Тип СОНКО	Приоритетные направления	
	Внешняя среда	Внутренняя среда
(условно) локальные СОНКО	<b>Задача – сокращение административных барьеров</b>	
	Унификация программ поддержки СОНКО на региональном и муниципальном уровнях; разработка критериев идентификации уровня зрелости СОНКО и системы необходимых форм поддержки в зависимости от стадии жизненного цикла организации для выстраивания долгосрочных стратегий их развития; обеспечение государственной поддержки стартапов СОНКО, создание НКО-инкубаторов	Осуществление системной поддержки вновь регистрирующихся НКО
(условно) проектные СОНКО	<b>Задача – формирование компетенций экономически устойчивой деятельности</b>	
	Рассмотрение возможности распространения мер поддержки малого и среднего бизнеса на НКО; разработка и внедрение системы банковской и налоговой поддержки СОНКО и их доноров	Повышение профессионализма и эффективности деятельности СОНКО; стимулирование процесса генерирования и диффузии социальных инноваций, в т. ч. в целях обеспечения диверсификации бюджета
(условно) крупные СОНКО	<b>Задача – развитие внутри- и межсекторного партнерства</b>	
	Формирование модели сотрудничества СОНКО и органов исполнительной власти на региональном и муниципальном уровне на системной и долгосрочной основе; повышение значимости контролирующей и экспертной функции СОНКО (общественный контроль); тиражирование лучших практик деятельности СОНКО	Создание условий для формирования и продвижения образа волонтера, усиления значимости его роли для развития СОНКО и региона в целом; создание совместно с органами власти системы обучения представителей исполнительной власти, бизнеса и СМИ по взаимодействию с НКО
<b>Цель – создание условий для развития СОНКО на системной и долгосрочной основе</b>		
Общее для всех типов СОНКО	Осуществление мониторинга деятельности и форм поддержки СОНКО в регионе и муниципальных образованиях по единой системе показателей; оптимизация системы отчетности СОНКО; повышение прозрачности деятельности СОНКО, включая развитие публичной отчетности и организацию регулярного мониторинга эффективности их деятельности; обеспечение информационной открытости реализуемых форм поддержки СОНКО и направлений деятельности ресурсных центров; усиление роли ресурсных центров в регионе для развития системы горизонтальных связей и устранения разрывов в процессе взаимодействия между властью, СОНКО, бизнесом и населением, а также между разными СОНКО; разработка системы продвижения нового образа СОНКО, в т. ч. с помощью усиления взаимодействия со СМИ; внедрение системы многосторонней оценки уровня результативности реализованных проектов: благополучателями, экспертами, представителями некоммерческого сектора, с одной стороны, и самооценки организацией-исполнителем – с другой	Перманентный мониторинг потребностей СОНКО для определения приоритетных форм и инструментов поддержки, в т. ч. с учетом стадии жизненного цикла организации
Источник: составлено авторами.		

Эффективность реализации предлагаемых действий на практике определяется циклическим характером стимулирования развития СОНКО и обоснованным выбором преобладающих методов управленческого воздействия в зависимости от стадии жизненного цикла организации. Инструменты воздействия в первую очередь касаются совершенствования нормативно-правовых основ функционирования, регулирования мер поддержки под потребности конкретных СОНКО. Кроме этого, для обеспечения эффективного внутри- и межсекторного взаимодействия в регионе предлагается создать канал коммуникации, доступ к которому должен быть открыт для каждого типа СОНКО. Наиболее приемлемым форматом видится специализированный интернет-ресурс, структура которого отражает полномочия каждого участника. Представляется, что создание ресурса должно быть осуществлено профильным ведомством региона совместно с местной обще-

ственной палатой, ключевыми региональными операторами финансовой поддержки СОНКО и ресурсными центрами, поскольку эти участники обладают максимальным пониманием ситуации (табл. 5).

Предлагаемый ресурс позволит обеспечить создание институциональных условий для формирования возможностей развития всех типов СОНКО: локальные СОНКО получают доступ к полной информации о деятельности третьего сектора в целом, а также о возможностях, формируемых в регионе для его развития; проектные СОНКО смогут сконцентрироваться на коммерциализации проектов и консультационной поддержке по их реализации в долгосрочном периоде; для средних и крупных СОНКО платформа представляет собой площадку для передачи знаний, умений и опыта начинающим коллегам, распространения результатов своей деятельности, являющихся основой для формирования репутационного капитала СОНКО.

Таблица 5. Ключевые разделы интернет-ресурса для СОНКО

Раздел	Детализация запросов	Формат поддержки	Ответственный за раздел
Юридическая поддержка	Вопросы регистрации, ликвидации, уставной деятельности, налогового законодательства, трудовых отношений и пр.	Методические пособия, онлайн-консультация, ссылка на контакты профильных специалистов	Ресурсные центры
Бухгалтерская поддержка	Вопросы отчетности, помощь в подготовке отчетов и др.	Методические пособия, онлайн-консультация, ссылка на контакты профильных специалистов	Ресурсные центры
Консультирование по участию в конкурсах	Информация о видах конкурсов, помощь в подготовке заявки на грант и т.п.	Методические пособия, ссылка на перечень конкурсов, открытых для подачи заявок	Профильное ведомство, операторы финансовой поддержки, ресурсные центры
Обзор опыта других СОНКО	Вопросы фандрайзинга, способы привлечения и удержания волонтеров, примеры выстраивания работы с бизнесом, обзор практик и реализованных проектов по сферам деятельности и т. д.	Методические пособия, ссылки на ресурсы с описанием практик, на платформы с базой волонтеров, на сайты коммерческих организаций, реализующих проекты корпоративной социальной ответственности	Ресурсные центры, общественная палата
Партнерские программы, реализуемые совместно с бизнес-структурами	Сведения о коммерческих организациях, реализующих программы корпоративной социальной ответственности (КСО), о социальных предприятиях, рекомендации по коммерциализации социальных проектов и пр.	Методические пособия, гайды по развитию коммерческих проектов, ссылки на контактные данные компаний, реализующих партнерские программы в рамках КСО	Профильное ведомство, ресурсные центры
Источник: составлено авторами.			

Ресурс может быть легко масштабирован на все регионы страны, что позволит, с одной стороны, унифицировать систему взаимодействия органов государственной власти и СОНКО, с другой стороны, создаст основы для развития внутрисекторного межрегионального сотрудничества. Условное разграничение функционала всех участников социально-экономических процессов в регионе не только систематизирует работу, касающуюся деятельности СОНКО в качестве экономических агентов, способствующих достижению сбалансированности РЭС, но и позволит вовлечь в общую систему функционирования третьего сектора небольшие СОНКО, тем самым институционализировать локальные гражданские инициативы и масштабировать практики неассоциированного участия.

Реализация предложенного механизма, на наш взгляд, создаст благоприятные условия для эффективной деятельности СОНКО, что приведет к повышению качества человеческого капитала как фактора «второй природы». Результаты исследований показывают, что значение СОНКО в этом аспекте крайне велико, поскольку они адресно влияют на воспроизводство, развитие и реализацию человеческого капитала посредством сокращения неравенства в доступности социально значимых благ, тем самым могут выступать фактором сглаживания провалов рынка и государства, повышения качества жизни населения (Волкова, 2010; Горячева, 2018; Wan, 2013; Roberts et al., 2021). В свою очередь человеческий капитал позволяет в некоторой степени компенсировать недостаточное развитие физического капитала (Капелюшников, 2003; Descy, Tessaring, 2004;

Pelinescu, 2015) и таким образом выступить фактором обеспечения сбалансированности развития РЭС.

#### **Заключение**

Проведенное исследование показало, что, несмотря на постепенно возрастающее значение СОНКО в региональной экономической системе, их потенциал не реализуется в полной мере. Из-за нерешенности многих проблем СОНКО воспринимаются преимущественно в качестве объекта государственной поддержки, прежде всего финансовой. На наш взгляд, такая позиция органов власти ограничивает возможности для использования ресурса СОНКО в регионе. Требуется изменение подхода к деятельности данных организаций в части формирования их восприятия как активных экономических субъектов. Для этого необходимы улучшение институциональных условий деятельности СОНКО и включение их в организационно-экономический механизм управления сбалансированным развитием РЭС. С этой целью в рамках настоящего исследования определены конкретные направления оптимизации внешней и внутренней среды СОНКО (в том числе в зависимости от стадии жизненного цикла организации), способные привести к усилению эффектов их деятельности, а также системы управления сбалансированным развитием РЭС на основе активизации их деятельности. Сформулированные предложения опираются на концептуальный анализ теоретических подходов, посвященных вовлечению негосударственных участников в процессы обеспечения сбалансированного развития РЭС, а также практический опыт функционирования СОНКО в регионах.

### **Литература**

- Артамонова А.С., Базуева Е.В. (2022). Эффективность деятельности некоммерческих организаций для региональной экономики: концептуальные основы идентификации // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т. 15. № 6. С. 215–231. URL: <https://doi.org/10.15838/esc.2022.6.84.13>
- Бабкова Э.Г., Паханов А.У. (2018). Рейтинговая оценка сбалансированности развития регионов Центрального федерального округа // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. № 2. С. 19–27.
- Базуева Е.В., Артамонова А.С., Малкова Е.В. (2023). Идентификация барьеров функционирования социально ориентированных некоммерческих организаций как активного субъекта региональной экономики (на примере Пермского края) // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т. 16. № 6. С. 108–121. URL: <https://doi.org/10.15838/esc.2023.6.90.6>

- Батталов Р.М. (2022). Организационно-управленческий механизм формирования и развития региональных инновационных подсистем // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа и аудита: сборник научных статей 14-й Всероссийской молодежной научно-практической конференции с международным участием. Курск. С. 24–26.
- Белов С.С. (2011). Системный подход в управлении развитием региона // Региональная экономика: теория и практика. № 17. С. 27–30.
- Волкова Г.Г. (2010). Роль и функции некоммерческого сектора в национальной экономике // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. № 5. С. 16–19.
- Гейзер А.А. (2008). Проектное управление инвестициями в сфере образовательных услуг // Вестник Томского государственного университета. Экономика. № 2. С. 57–61.
- Гончаров А.Ю. (2015). Концепция управления сбалансированным развитием региона // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. № 4. С. 70–74.
- Горячева В.Р. (2018). Теоретические обоснования функционирования некоммерческого сектора // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. № 1. С. 44–52. URL: <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2018-1-44-52>
- Даванков А.Ю., Яцукова Н.Л. (2015). Трехфакторная модель оценки сбалансированности развития региональных подсистем // Вестник Челябинского государственного университета. Т. 18 (373). № 51. С. 28–38.
- Евдокимова Е.Н. (2011). Эволюция процессного подхода в управлении и перспективы его развития // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. № 4 (28).
- Зябликова О.А. (2022). Реализация проектного управления в органах государственной власти // Вестник университета. № 5. С. 13–21.
- Капелюшников Р.А. (2003). Вклад Гэри Беккера в экономическую теорию // Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. М.: ГУ ВШЭ. С. 645–671.
- Ковальцев Г.И. (2017). Управляющее воздействие и обратные связи в деятельности государственных органов власти // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. № 3 (93). С. 104–110.
- Косыгина К.Е. (2021). Инструменты развития некоммерческого сектора в регионе // Проблемы развития территории. Т. 25. № 6. С. 67–81. URL: <https://doi.org/10.15838/ptd.2021.6.116.4>
- Кочеткова Т.С. (2022). Эволюция процессного подхода и развитие его методологии на уровне управления региональной экономической системой // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. № 2 (70). С. 29–38.
- Курганов М.А., Третьякова Е.А. (2020). Оценка устойчивого регионального развития с позиции реализации ценностей ключевых стейкхолдеров // Journal of New Economy. № 21 (4). С. 106.
- Ляпина И.Р. (2011). Содержание территориального подхода к управлению регионом // Социально-экономические явления и процессы. № 3-4 (025-026). С. 193–197.
- Мартынова С.А. (2020). Гарантии и ограничения в деятельности члена общественной палаты. Региональный аспект // Актуальные проблемы правового, социального и политического развития России: материалы XIII Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов, соискателей. Саратов: Саратовский источник. С. 119–124.
- Медведева Ю.А. (2007). Тенденции и факторы развития обратной связи в современной системе государственного управления // Государственное управление. Электронный вестник. № 12. С. 1–7.
- Некрасов В.И. (2003). Синергетическое управление: теории, исследования, развитие. Ижевск: Изд-во УДГУ. 121 с.
- Панасюк М.В. (2005). Управление регионом: территориальный аспект: монография. Казань: Казанский государственный университет. 161 с.
- Плахин А.Е. (2019). Стейкхолдерско-целевой подход в устойчивом развитии полисубъектных структур // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 23 мая 2019 г.). Екатеринбург: УрГЭУ. С. 103–105.
- Сидоренко А.С. (2018). Системный подход в стратегическом управлении региональных социально-экономических систем // Экономика: вчера, сегодня, завтра. № 8(8А). С. 242–252.

- Сидоренко А.С. (2018). Системный подход в стратегическом управлении региональных социально-экономических систем // Экономика: вчера, сегодня, завтра. Т. 8. № 8А. С. 242–252.
- Сироткина Н.В., Зайцев А.А. (2013). Разработка перспектив регионального развития: методы и инструменты: монография. Воронеж: Ин-т менеджмента, маркетинга и финансов. 174 с.
- Срибный Д.В., Джуха В.М., Тугуз Ю.Р. (2022). Сравнительный анализ методических инструментов управления регионом // Учет и статистика. № 3(67). С. 45–54.
- Третьякова Е.А. (2014). Оценка устойчивости развития эколого-экономических систем: динамический метод // Проблемы прогнозирования. № 4 (145). С. 143–154.
- Тяпухин А.П. (2021). Теоретические аспекты территориального подхода к управлению регионом и цепями поставок // Управленческое консультирование. № 11. С. 40–60. URL: <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-11-40-60>
- Ускова Т.В., Копытова Е.Д. (2017). К вопросу о внедрении проектного управления в органах власти // Проблемы развития территории Т. 4. № 90. С. 7–27.
- Ускова Т.В., Патракова С.С. (2024). Сбалансированность регионального экономического пространства по линии «город – село» // Проблемы прогнозирования. № 1 (202). С. 196–207. URL: <https://doi.org/10.47711/0868-6351-202-196-207>
- Хошимзода Х.Х. (2021). К вопросу применения синерго-кибернетического подхода в управлении региональным развитием // Вестник ТГУПБП. № 2 (87). С. 75–82.
- Descy P., Tessaring M. (2004). *Evaluation and Impact of Education and Training: The Value of Learning. Third Report on Vocational Training Research in Europe: Synthesis Report*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Available at: [https://www.cedefop.europa.eu/files/4042\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/4042_en.pdf)
- Fayol H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Keiping Y. (2018). Governance and good governance: A new framework for political analysis. *Fudan J. Hum. Soc. Sci.*, 11, 1–8. Available at: <https://doi.org/10.1007/s40647-017-0197-4>
- Pelinescu E. (2015). The impact of human capital on economic growth. *Procedia Economics and Finance*, 22, 184–190.
- Piekkari R., Nell P.C., Ghauri P.N. (2010). Regional management as a system: A longitudinal case study. *MIR: Management International Review*, 50(4), 513–532.
- Roberts F., Archer F., Spencer C. (2021). The potential role of nonprofit organisations in building community resilience to disasters in the context of Victoria, Australia. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 65, 102530. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102530>
- Salamon L.M. (2001). *The New Governance and the Tools of Public Action: An Introduction*. Available at: [https://spia.uga.edu/faculty\\_pages/tyler.scott/teaching/PADP6950\\_Spring2017/Readings/Salamon.2002.Ch1.pdf](https://spia.uga.edu/faculty_pages/tyler.scott/teaching/PADP6950_Spring2017/Readings/Salamon.2002.Ch1.pdf)
- Shannon M.A. (2003). Mechanisms for coordination. In: *Cross-Sectoral Policy Impacts between Forestry and Other Sectors. Chapter 5. Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Available at: <https://www.fao.org/3/y4653e/y4653e08.htm>
- Shen H., Teng F., Song J. (2018). Evaluation of spatial balance of China's regional development. *Sustainability*, 10(9), 3314. Available at: <https://doi.org/10.3390/su10093314>
- Wan T. (2013). The nonprofit organizations in regional public management. In: *Public Administration in the Time of Regional Change (ICPM 2013)*.

### Сведения об авторах

Анна Станиславовна Артамонова – научный сотрудник, Вологодский научный центр Российской академии наук (Российская Федерация, 160014, г. Вологда, ул. Горького, д. 56а; e-mail: [artamonova.ast@gmail.com](mailto:artamonova.ast@gmail.com))

Елена Валерьевна Базуева – доктор экономических наук, доцент, профессор, Пермский государственный национальный исследовательский университет (Российская Федерация, 614990, г. Пермь, ул. Букирева, д. 15; e-mail: [bazueva.l@mail.ru](mailto:bazueva.l@mail.ru)); ведущий научный сотрудник, Вологодский научный центр Российской академии наук (Российская Федерация, 160014, г. Вологда, ул. Горького, д. 56а)

Статья поступила 07.10.24.

Artamonova A.S., Bazueva E.V.

## Balanced Development of the Region Based on Promoting Socially Oriented Non-Profit Organizations

**Abstract.** The effectiveness of managing the regional economic system depends on many factors, including the willingness of authorities to involve non-governmental economic actors in addressing social issues. In this aspect, the functioning of socially oriented non-profit organizations is of great importance. The aim of our study, using the tools of a systems approach, is to develop directions to improve the system for managing balanced development of the region by promoting socially oriented non-profit organizations. The work is based on the results of foreign and Russian research, and the data from the research commissioned by the Grants Fund of the Governor of the Perm Territory in 2020–2022 using qualitative sociological methods. We analyze the system for managing balanced development of the regional economic system using the example of the Perm Territory, regarding the work of socially oriented non-profit organizations. Based on the criteria related to the ability of organizations to diversify the budget and the range of tasks performed, we identify conditional types of socially oriented non-profit organizations. We determine the directions for optimizing the external and internal environment in order to create institutional conditions for their development on a systems and long-term basis in the region. We propose an organizational and economic mechanism for managing the region's balanced development by promoting socially oriented non-profit organizations; this mechanism is determined by the cyclical nature of stimulating SONPO development and the choice of prevailing methods of managerial influence depending on the stage of the organization's life cycle. We prove that socially oriented non-profit organizations are perceived primarily as an object of state support; this fact limits the possibilities of using their potential in the region. We conclude that it is necessary to find a new approach to these organizations so that they would be perceived as active economic entities, which requires improving the institutional conditions for the activities of socially oriented non-profit organizations and including them in the management system for balanced development of the regional economic system.

**Key words:** SONPOs, regional economic system, balanced development, non-profit sector.

### Information about the Authors

Anna S. Artamonova – Researcher, Vologda Research Center, Russian Academy of Sciences (56A, Gorky Street, Vologda, 160014, Russian Federation; e-mail: artamonova.ast@gmail.com)

Elena V. Bazuyeva – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor, professor, Perm State National Research University (15, Bukirev Street, Perm, 614990, Russian Federation; e-mail: bazueva.l@mail.ru); Senior Researcher, Vologda Research Center, Russian Academy of Sciences (56A, Gorky Street, Vologda, 160014, Russian Federation)

Статья поступила 07.10.24.