

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ В СИСТЕМЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, БИЗНЕСА И НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Александрова Людмила Алексеевна¹,

e-mail: laa_33@mail.ru

¹Научно-исследовательский центр информатизации Министерства иностранных дел
Российской Федерации, г. Москва, Россия

Статья посвящена исследованию инновационного потенциала трёхстороннего взаимодействия органов государственной власти, бизнеса и некоммерческих организаций в региональной экономике. Предметом исследования является инновационный потенциал данного взаимодействия, включающий механизмы, методы и инструменты его формирования, оценки и реализации для достижения социально-экономических эффектов. Актуальность исследования определяется возрастанием социальных обязательств регионов, ограниченностью бюджетных ресурсов и недостаточной стабильностью действия традиционных механизмов поддержки некоммерческого сектора. В работе использованы методы теоретического анализа, систематизации и моделирования. Автором обосновано, что трёхстороннее взаимодействие представляет собой самостоятельную организационно-экономическую модель, позволяющую переводить социальные задачи в формат воспроизводимой экономической деятельности. Разработана структурная модель реализации потенциала, включающая целевой, ресурсный, организационный, финансовый, результативный и оценочный блоки. Предложен принцип оценки совокупного эффекта как суммы бюджетно-управленческого, коммерческого эффектов, прироста доходов некоммерческих организаций и социально-экономического эффекта для населения. Модель позволяет каждому участнику получить измеримые выгоды: государству – снизить нагрузку на бюджет, бизнесу – обеспечить возврат инвестиций, некоммерческим организациям – сформировать стабильную доходную базу.

Ключевые слова: трехстороннее межсекторное взаимодействие, межсекторное социальное партнерство, инновационный потенциал, некоммерческие организации, финансовая устойчивость НКО, социально значимые услуги, региональная экономика

INNOVATIVE POTENTIAL IN THE SYSTEM OF INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES, BUSINESS AND NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Aleksandrova L.A.¹,

e-mail: laa_33@mail.ru

¹Scientific Research Center of Informatics at the Ministry of Foreign Affairs
of the Russian Federation, Moscow, Russia

The article is devoted to the study of the innovative potential of trilateral interaction between government authorities, business and non-profit organizations in the regional economy. The subject of the study is the innovative potential of this interaction, including mechanisms, methods and tools for its formation, evaluation and implementation to achieve socio-economic effects. The relevance of the study is determined by the increasing social obligations of the regions, limited budgetary resources and insufficient stability of the traditional mechanisms of support for the non-profit sector. The methods of theoretical analysis, systematization and modeling are used in the work. The author argues that trilateral interaction is an independent organizational and economic model that allows social tasks to be translated into a format of reproducible economic activity. A structural model of potential realization has been developed, including target, resource, organizational, financial, performance and

evaluation blocks. The principle of estimating the cumulative effect is proposed as the sum of budgetary, managerial, commercial effects, income growth of non-profit organizations and socio-economic effect for the population. The model allows each participant to obtain measurable benefits: for the state to reduce the burden on the budget, for businesses to ensure a return on investment, and for non-profit organizations to form a stable income base.

Keywords: trilateral intersectoral cooperation, intersectoral social partnership, innovation potential, non-profit organizations, financial stability of NPOs, socially significant services, regional economy

Введение

Развитие региональной экономики в современных условиях все в большей степени определяется способностью территорий решать социальные задачи без чрезмерного увеличения нагрузки на бюджет. Вместе с тем регионы испытывают потребность в формировании доступных социальных услуг, в конечном счете обладающих выраженным экономическим эффектом ввиду связи с состоянием человеческого капитала, качеством жизни населения и его занятостью, состоянием миграции на территории и доверием граждан к институтам публичной власти. Несмотря на осознание важности данных задач, усиливается разрыв между масштабом социальных запросов и возможностями их решения традиционными административно-бюджетными средствами. Перспективным в этом отношении представляется выстраивание системы взаимодействия органов государственной власти, бизнеса и некоммерческих организаций, в которой каждый из участников обладает собственными возможностями и интересами. Так, например, органы государственной власти обладают нормативными полномочиями и обязанностью обеспечивать социальные гарантии; при этом бизнес-субъекты располагают капиталом, технологиями, инфраструктурой и опытом оказания многих услуг. Некоммерческие организации обладают определенными взаимоотношениями с целевыми группами и тесно работают с социальными проблемами населения. При согласованном взаимодействии в системе обозначенные группы участников способны формировать иную модель решения региональных задач (через объединение ресурсов органов государственной власти, бизнеса и некоммерческих организаций).

В современной России некоммерческий сектор, представленный деятельностью некоммерческих организаций (НКО), развивается стремительными темпами. НКО крайне активно участвуют в создании социальной ценности, поддерживают занятость, привлекают ресурсы, работают с целевыми группами и закрывают те потребности, которые не всегда могут быть оперативно решены силами публичного сектора. По данным Минэкономразвития России, вклад некоммерческого сектора с учетом социально ориентированных НКО в ВВП страны в 2023 году составил 1,65 %. Закономерно, НКО постепенно становятся неотъемлемым участником социально-экономических процессов¹.

С позиции региональной экономики особенно перспективной видится способность НКО работать с конкретными группами населения и локальными проблемами. В этом отношении А.С. Артамонова и Е.В. Базуева справедливо связывают эффективность деятельности НКО с их вкладом в региональное развитие и указывают на необходимость более точного выявления этого вклада [1]. Вместе с тем в научной литературе и практике управления зачастую рассматриваются двусторонние связи, выстраиваемые на уровне сотрудничества государства и НКО, участия бизнеса в социальных проектах или сферы государственно-частного партнерства (ГЧП). При этом трехсторонние модели, в которых государство, бизнес и НКО одновременно участвуют в создании социального и экономического результата, практически не раскрываются. Между тем именно подобная модель имеет перспективу в разрешении вопроса об инновационном потенциале межсекторного взаимодействия.

В настоящий момент НКО нередко остаются зависимыми от грантов, субсидий и пожертвований, что ограничивает возможности долгосрочного планирования их деятельности и попросту осложняет удержание специалистов (как итог, общая способность проектов НКО приносить желаемую отдачу со-

¹ Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации за 2024 год / Министерство экономического развития Российской Федерации. – 2025. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/084f9b27bcfb4c972ab7d4eb2727042/doklad_o_deyatelnosti_i_razviti_sonko_v_rf_za_2024_g.pdf (дата обращения: 01.06.2026). – Текст: электронный.

кращается). В связи с этим требуется выработать иной подход, при котором НКО станет полноценным участником экономической деятельности.

Цель настоящего исследования состоит в обосновании инновационного потенциала трехстороннего взаимодействия органов государственной власти, бизнеса и НКО, а также в разработке структурной модели его реализации в региональной экономике.

Научная новизна исследования заключается в том, что инновационный потенциал трехстороннего взаимодействия предлагается рассматривать как способность переводить социальные задачи региона в формат воспроизводимой экономической модели с трехсторонним участием обозначаемых субъектов. В рамках данной модели каждый из участников обладает собственными перспективами: 1) государство получает снижение социальной напряженности и более рациональное использование бюджетных ресурсов; 2) бизнес получает дополнительный спрос и возврат инвестиций, а 3) НКО – регулярный доход, занятость сотрудников и условия для профессионального развития.

Ресурсная основа межсекторного взаимодействия органов государственной власти, бизнеса и НКО

Межсекторное взаимодействие возникает при условии, что один участник не способен самостоятельно решить проблему без потери качества, скорости или экономической эффективности. В предлагаемой трехсторонней модели каждый из участников будет отличаться собственной спецификой:

- государство располагает нормативными полномочиями, может предоставлять имущество, устанавливать правила, определять социальные стандарты и обеспечивать контроль;
- бизнес обладает капиталом, технологиями, развитой практикой управления и опытом работы на рынке;
- НКО отличает наличие экспертизы в социальных вопросах, доверие со стороны населения, предоставление доступа к целевым группам и понимание реальных потребностей граждан.

В этом контексте К.Е. Косыгина и Ю.В. Уханова рассматривают межсекторное социальное партнерство в качестве базиса муниципальной публичной политики и подчеркивают роль НКО в решении вопросов местного значения [2]. Учитывая, что многие социальные проблемы отличаются территориальным характером, в региональной экономике деятельность НКО должна быть расширена. Исходя из этого, смысл трехсторонней модели состоит в согласовании трех типов ресурсов, исходящих из роли каждого участника партнерства (таблица 1).

Таблица 1 – Ресурсная основа межсекторного взаимодействия органов государственной власти, бизнеса и НКО²

Участник	Основной ресурс	Основной интерес	Ожидаемый результат
Органы государственной власти	Нормативные полномочия, имущество, бюджетные инструменты	Выполнение социальных обязательств при снижении прямой нагрузки на бюджет	Повышение доступности услуг, снижение социальной напряженности
Бизнес	Капитал, технологии, инфраструктура, опыт управления	Возврат инвестиций, более постоянный спрос, расширение рынка	Формирование нового сегмента социально значимых услуг
НКО	Социальная экспертиза, доверие, персонал, доступ к целевым группам	Стабильный доход, занятость сотрудников, развитие профессиональной базы	Снижение зависимости от грантов и укрепление основной модели деятельности

Обращаясь к научной литературе, отметим, что в ней широко представлены теоретические основания межсекторного взаимодействия, которые необходимо уточнить применительно к специфике трехсторонней модели. Так, О.В. Тарабан и О.Г. Седых отмечают, что оценка межсекторного взаимодействия со стороны негосударственного сектора должна учитывать реальную способность сторон выстраивать долгосрочно ориентированное сотрудничество и преодолевать барьеры взаимодействия [3]. Соответственно, помимо заключения соглашения между участниками, важно эффективное распределение функций, выгод и ответственности.

² Составлено автором.

При этом во всей системе наибольшую роль, как предполагается, будет играть бизнес, т.к. его участие позволяет вывести социальный проект за пределы единоразовой поддержки. Например, Е.А. Табаткина и Ю.М. Маркина справедливо подмечают, что взаимодействие бизнеса и НКО связано с вопросами доверия, репутации и заинтересованности сторон в совместных действиях [4]. Однако в предлагаемой трехсторонней модели бизнес рассматривается шире – выступает в качестве инвестора и участника оказываемых услуг, который получает экономический результат за счет стимулирования спроса и заключения соглашений об инвестициях на доступных условиях.

В зарубежной научной литературе также отмечается, что НКО могут выступать посредниками между общественными потребностями и рыночными решениями. В своем исследовании L. Vigoroso, R. Sorrenti, E. Cavallo и F. Caffaro рассматривают некоммерческие организации с позиции участников социальных инноваций, способных связывать бизнес, локальные сообщества и общественные изменения [5]. В национальной региональной практике предложенный подход представляет интерес по той причине, что позволяет видеть в НКО экономического партнера, а не только исполнителя социальных мероприятий.

Сравнительный анализ форматов межсекторного взаимодействия органов государственной власти, бизнеса и НКО

В целях корректного раскрытия темы необходимо отделить трехстороннюю модель межсекторного партнерства от смежных форматов. Государственно-частное партнерство обычно выстраивается вокруг взаимодействия государства и бизнеса; то есть потенциально в такой системе НКО отсутствует либо выполняет второстепенную роль. Корпоративная социальная ответственность связана с добровольной социальной активностью компаний; благотворительность предполагает безвозмездную передачу ресурсов, а грантовая поддержка не является стабильным источником привлечения инвестиций в НКО.

В этом отношении важными видятся тезисы исследования А.М. Ромодиной и Л.Б. Черепановой, которые анализируют взаимодействие НКО и государства в сфере оказания социальных услуг и связывают его с развитием механизмов поддержки некоммерческих организаций [6]. И хотя в исследовании авторов рассматривается двустороннее взаимодействие, оно (с позиции трехсторонней модели) может быть дополнено участием бизнеса как инвестора, инфраструктурного партнера и участника, заинтересованного по итогам партнерства в получении коммерческого результата.

Весьма схожим образом И.А. Григорьева и О.А. Парфенова рассматривают социально ориентированные НКО и социальные предприятия как участников разгосударствления социального обслуживания, в чем выделяют наличие целой системы барьеров их включения в сферу социальных услуг. Иными словами, НКО способны брать на себя часть функций в социальной сфере [7], и в перспективе представляется необходимым эти функции расширять. С другой стороны, существует и феномен социального предпринимательства, который, по замечаниям Т.С. Соловьевой, в регионах России развивается неоднородно; имеют место и территориальные диспропорции, и нормативные ограничения, и выраженные остро потребности в получении дополнительной поддержки [8]. Учитывая актуальную ситуацию, трехстороннее партнерство может стать одним из инструментов развития социального предпринимательства, поскольку объединяет под своим началом и социальную миссию, и роль государства как управляющего, и инвестиционный интерес (а также ресурсный потенциал) бизнеса.

Учитывая существование множества вариаций межсекторного взаимодействия, принципиально важно разграничить их между собой, что представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительный анализ форматов межсекторного взаимодействия³

Формат	Основные участники	Роль НКО	Экономическая основа	Основное ограничение
ГЧП	Государство и бизнес	Отсутствует либо вторична	Инвестиционный проект	Слабое отражение социальной экспертизы НКО

³ Составлено автором.

КСО	Бизнес, НКО, общественные, отдельные партнеры	Партнер мероприятий или получатель поддержки	Добровольные расходы бизнеса	Зависимость от приоритетов компании
Благотворительность	Донор и получатель	Получатель помощи	Безвозмездная передача средств	Отсутствие возвратной модели
Грантовая поддержка	GONGO, государство, НКО	Исполнитель проекта	Временное проектное финансирование	Зависимость от конкурса
Межсекторное взаимодействие	Государство, бизнес, НКО	Оператор социальной функции	Смешанная доходная база и распределение эффекта	Необходимость согласования интересов сторон

Главное отличие межсекторного взаимодействия состоит в том, что НКО получает доход через участие в оказании услуги, управлении социальной частью проекта, сопровождении целевых групп и контроле качества; бизнес получает доход или возврат инвестиций, а государство при этом решает социальную задачу и сохраняет контроль за стандартами (качеством) и одновременно снижает прямую нагрузку на бюджет.

Инновационный потенциал в системе межсекторного взаимодействия

Инновационный потенциал предлагаемой трехсторонней модели проявляется в новой организации ресурсов, доходов и ответственности, что можно рассматривать через несколько направлений:

- 1) изменение роли института НКО, т.к. организация выходит из позиции «просителя» и становится участником создания результата;
- 2) финансовая устойчивость, поскольку наличие регулярной доходной базы позволяет НКО планировать деятельность, удерживать специалистов и повышать качество услуг;
- 3) использование инфраструктуры (муниципальных помещений, объектов бизнеса, площадок и т.п., которые могут работать одновременно на коммерческий и социальный результаты);
- 4) занятость и профессионализация, в чем НКО получают возможность оформлять специалистов, оплачивать труд и создавать рабочие места для представителей целевых групп.

N. Clifton, K.S. Kyaw, Z. Liu и G. Walpole отмечают, что публичный и третий сектор имеют разные ограничения в инновационной деятельности, которые особенно проявляются в части финансирования и получения доступа к знаниям [9]. Трехстороннее партнерство позволяет частично преодолеть подобные ограничения, т.к. каждый из участников вносит определенный вклад в решение данной задачи (государство создает нормативные условия, бизнес закрывает инвестиционные и сервисные дефициты, а НКО обеспечивает социальную направленность проекта). В данном случае приоритет, по мнению M. Klein и M. Szychalska-Wojtkiewicz, должен отдаваться инновациям и росту, что достижимо через организацию обмена знаниями между различными секторами [10]. В рассматриваемой модели данный обмен выражается на практике, т.к. в совокупности деятельность участников партнерства характеризуется как опытная, ориентированная на целевую работу с клиентами, основанная на запросе общества, стандартах и потребностях. Схожими с предлагаемой трехсторонней моделью являются идеи, изложенные C. López-Nicolás, J. Ruiz-Nicolás и E. Mateo-Ortuño, которые рассматривают устойчивые (или ESG) инновационные бизнес-модели через объединение экономической, социальной и экологической ценности [11]. В контексте настоящей статьи особенно важно согласование результата экономического и социального, т.е. проект должен приносить доход, но при этом сохранять качество социальной услуги для населения (социальная часть не должна исключать финансовую основу, а коммерческая часть не должна вытеснять общественную задачу). Исходя из этого, формируется следующая структура инновационного потенциала межсекторного партнерства, отраженная на рисунке 1.

Важными являются и выводы, сделанные О.И. Бородкиной и А.А. Сулимовой, которые при изучении негосударственного сектора социальных услуг обращают внимание на смешанные организационные формы, возникающие в данной сфере [12]. Трехстороннее взаимодействие может рассматриваться как одна из соответствующих форм, поскольку в нем объединяются социальная миссия, публичные гарантии и рыночные механизмы в их многообразии.

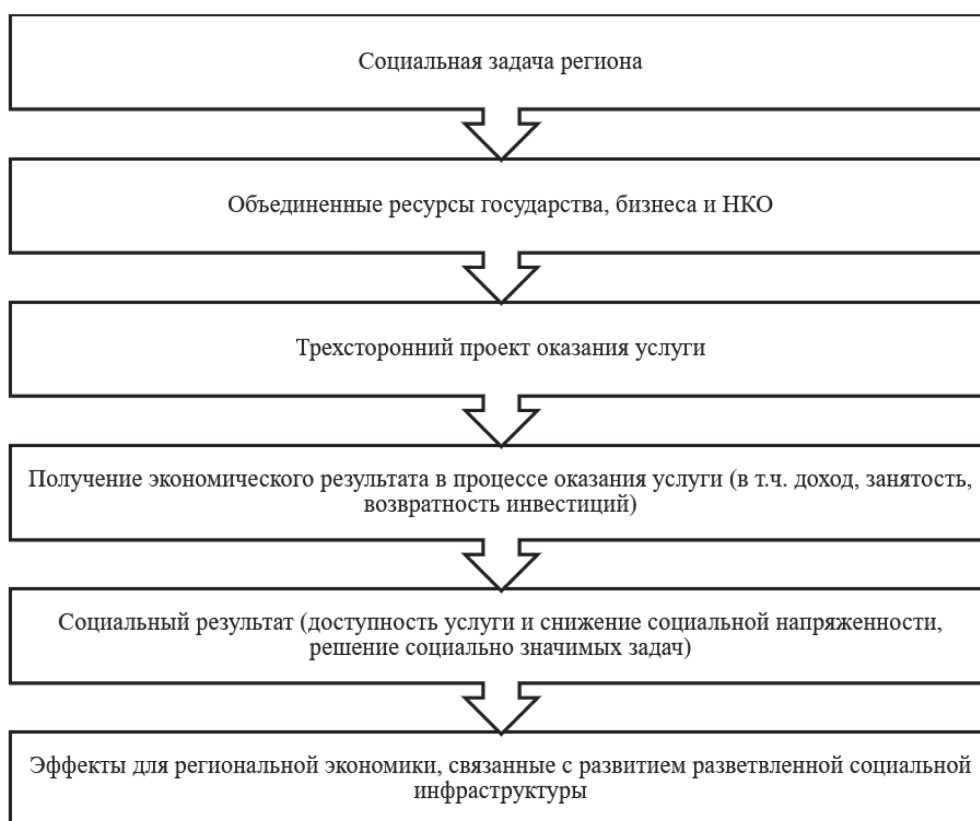


Рисунок 1 – Структура инновационного потенциала межсекторного взаимодействия⁴

Учитывая все приведенное, осуществим разработку идеи подобной модели трехстороннего взаимодействия. Предлагаемая модель основана на принципе соответствия ресурса и результата. Согласно данному принципу, каждая сторона должна вносить тот ресурс, которым она действительно располагает. Государство не замещает бизнес в инвестиционной части, а бизнес не берет на себя функции социальной диагностики, если ими эффективнее занимается НКО. Некоммерческая организация выполняет профессиональную работу и создает измеримый результат.

Перспективной представляется следующая структура модели межсекторного взаимодействия, соответствующая типовой практике управления, в которую входят целевой, ресурсный, организационный, финансовый, результативный и оценочный блоки (рисунок 2).

Целевой блок модели связан с определением социальной проблемы региона, в качестве которой может выступать, например, слабая доступность социального транспорта, нехватка реабилитационных услуг, отсутствие патронажной помощи, недостаток программ дополнительного образования или ограниченная доступность оздоровительных услуг для отдельных групп населения. Ресурсный блок в модели отражает вклад каждой из сторон, а организационный блок определяет порядок взаимодействия. Финансовый блок устанавливает источники дохода, долю социальных мест или часов, порядок оплаты труда сотрудников НКО и условия возврата инвестиций бизнеса, а результативный блок устанавливает показатели для государства, бизнеса, НКО и населения. Оценочный блок необходим для анализа качества услуги и экономической отдачи.

Так, Д.В. Некрасова и М.А. Мухин связывают развитие третьего сектора с качеством управления некоммерческой организацией [13]. Соглашаясь с позицией авторов, НКО в трехсторонней модели должна обладать не только социальной экспертизой, но также ей необходимы и навыки финансового планирования, работы с кадрами, оценки качества и управления проектом. Аналогично С.В. Владимирова, М.А. Гурина и И.С. Щетинина рассматривают участие некоммерческого сектора в разработке стратегий и программ территории [14], т.е. предлагается НКО вовлекать в решение социальных задач

⁴ Составлено автором.

уже на этапе их постановки, поскольку именно они (НКО) зачастую лучше понимают состояние целевой группы, характер запроса и причины недоступности услуги.

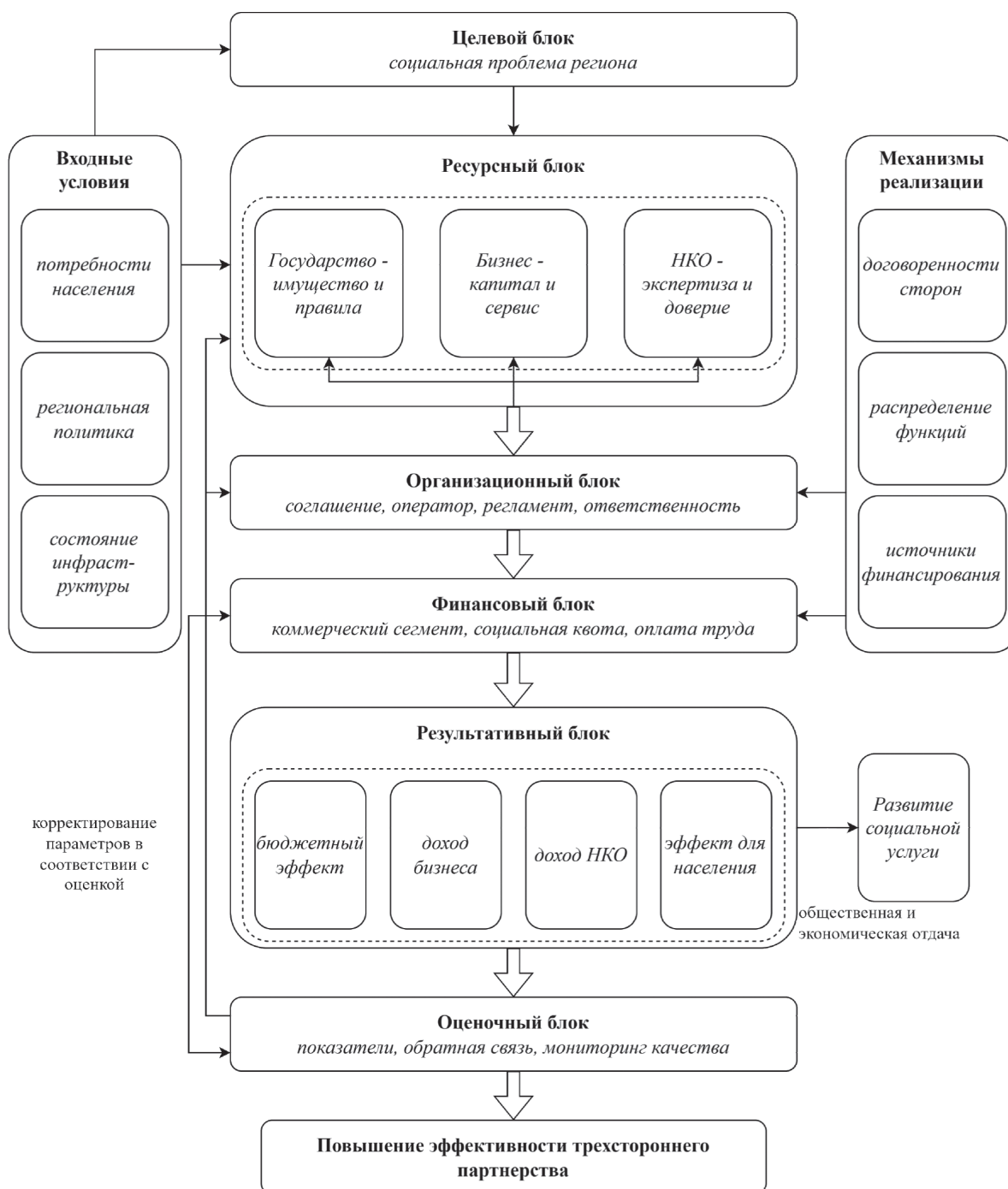


Рисунок 2 – Структурная модель межсекторного взаимодействия органов государственной власти, бизнеса и НКО⁵

Стоит отдельно указать, что предложенная модель не предлагает решать проблему трехстороннего взаимодействия путем установления одинаковой доли участия сторон во всех проектах. Соответствующие условия должны приниматься в частном порядке путем поддерживающих механизмов и соглашений, исследование которых остается вопросом открытым.

⁵ Составлено автором.

При этом можно выделить несколько примеров, в которых данная модель, вероятно, окажется жизнеспособной:

1. Социальное такси; тогда, согласно модели, государство определяет круг получателей услуги, правила льготного доступа и требования к качеству, бизнес предоставляет автомобили, диспетчерские системы и водителей, НКО выявляет нуждающихся граждан, сопровождает наиболее уязвимых пользователей, помогает оформлять доступ к услуге и собирает обратную связь. Коммерческий поток заказов формирует доходную основу, а социальные поездки выполняют общественную функцию.

2. Участие НКО в управлении социальными организациями. Государство предоставляет помещение или участвует в ремонте, бизнес вкладывает средства в оснащение и получает возврат через платные услуги, а НКО управляет социальной частью, нанимает специалистов и обеспечивает доступность части услуг для льготных категорий.

3. Использование спортивной и оздоровительной инфраструктуры с социальными часами. Государство предоставляет помещение на льготных условиях, бизнес ремонтирует объект, закупает оборудование и ведет коммерческую деятельность в основное время, НКО обеспечивает инструкторов, сопровождающих, специалистов по реабилитации и работу с целевыми группами. Социальные часы компенсируются доходом от коммерческого сегмента.

Оценка эффективности в системе межсекторного взаимодействия

Успешная реализация описанных примеров работы по модели межсекторного взаимодействия может способствовать повышению качества жизни в регионе через рассмотрение социальных проектов в качестве части региональной экономики [15]. При этом важно, чтобы функционирование модели оценивалось интегрально [16], для чего предлагается использовать следующий принцип:

$$\text{Эмвз} = \text{Эгос} + \text{Эбиз} + \text{Энко} + \text{Энас},$$

где Эмвз – общий эффект межсекторного взаимодействия;

Эгос – бюджетный и управленческий эффект для государства;

Эбиз – коммерческий эффект бизнеса;

Энко – прирост постоянных доходов НКО;

Энас – социально-экономический эффект для населения.

В перспективе целесообразным представляется уточнить конечный состав показателей с принятием необходимости их соответствия отраслевым особенностям. При этом возможными в оценке могут выступать следующие показатели, приведенные в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели оценки результата межсекторного взаимодействия⁶

Направление эффекта	Возможные показатели
Государство	Снижение бюджетных расходов на единицу услуги, увеличение доступности услуги, сокращение очередей на получение услуги
Бизнес	Выручка проекта, загрузка объекта, срок возврата инвестиций, расширение клиентской базы
НКО	Доля регулярных доходов, число занятых сотрудников, снижение зависимости от грантов
Население	Число получателей услуги, доступность по цене, удовлетворенность качеством

В наиболее общем виде преимущество предложенного подхода состоит в переводе социальной инициативы в возможность ее оценки, т.к. проект раскрывается через доход, занятость, загрузку объектов, возврат вложений и снижение нагрузки на бюджет. В рамках масштабов региональной экономики социальная сфера начинает рассматриваться как источник развития услуг, создания дополнительных рабочих мест и стимулирования местной предпринимательской активности. Однако при практической реализации модели участникам необходимо заранее определить правила распределения доходов, объем социальной квоты, требования к качеству услуги, порядок контроля и условия выхода из проекта, т.к. отсутствие этих условий способно привести к утрате экономического содержания трехстороннего партнерства и возврату к привычным формам взаимодействия.

⁶ Составлено автором.

Заключение

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать вывод, что инновационный потенциал трехстороннего взаимодействия органов государственной власти, бизнеса и НКО состоит в преобразовании социальной задачи региона в воспроизводимую экономическую модель, которая отличается от существующих тем, что все три стороны участвуют в создании результата и получают измеримый эффект.

Структурная модель трехстороннего взаимодействия может быть представлена через целевой, ресурсный, организационный, финансовый, результативный и оценочный блоки; практическая реализация модели возможна в сфере социальных услуг с перспективами распространения на другие жизне-способные области.

Дальнейшее развитие проблематики трехстороннего взаимодействия предполагает изучение отношения представителей органов государственной власти, бизнеса и НКО, более детальное исследование региональных практик, расчет экономического эффекта, разработку отраслевых показателей и методического подхода. Однако с позиции проведенного теоретического анализа можно утверждать, что трехстороннее межсекторное взаимодействие обладает потенциалом инструмента развития региональной экономики при одновременном решении социальных задач.

Список литературы

1. Артамонова А.С., Базуева Е.В. Эффективность деятельности некоммерческих организаций для региональной экономики: концептуальные основы идентификации // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2022. – Т. 15, № 6. – С. 215–231. – DOI 10.15838/esc.2022.6.84.13.
2. Косыгина К.Е., Уханова Ю.В. Межсекторное социальное партнерство как основа муниципальной публичной политики // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2024. – Т. 27, № 1. – С. 192–215. – DOI 10.31119/jssa.2024.27.1.9.
3. Тарабан О.В., Седых О.Г. Межсекторное взаимодействие: оценка со стороны негосударственного сектора // Известия Байкальского государственного университета. – 2023. – Т. 33, № 1. – С. 100–108. – DOI 10.17150/2500-2759.2023.33(1).100-108.
4. Табаткина Е.А., Маркина Ю.М. Анализ межсекторного взаимодействия бизнес-сектора и НКО // Ученые заметки ТОГУ. – 2024. – Т. 15, № 2. – С. 126–131.
5. Vigoroso L., Sorrenti R., Cavallo E., Caffaro F. Non-Profit Organizations as Facilitators of the Sustainable Social Innovation of Firms: An Italian Case Study // Sustainability. – 2023. – Vol. 15, No. 10. – Article 8058. – DOI 10.3390/su15108058.
6. Ромодина А.М., Черепанова Л.Б. Взаимодействие НКО и государства в сфере оказания социальных услуг в РФ // Управление в современных системах. – 2022. – № 4 (36). – С. 22–33. – DOI 10.24412/2311-1313-36-22-33.
7. Григорьева И.А., Парфенова О.А. Социально ориентированные НКО и социальные предприятия как драйверы разгосударствления социального обслуживания: барьеры и возможности // Журнал исследований социальной политики. – 2021. – Т. 19, № 1. – С. 7–22. – DOI 10.17323/727-0634-2021-19-1-7-22.
8. Соловьева Т.С. Социальное предпринимательство в регионах России: ключевые характеристики и условия развития // Научный результат. Экономические исследования. – 2023. – Т. 9, № 1. – С. 59–71. – DOI 10.18413/2409-1634-2023-9-1-0-5.
9. Clifton N., Kyaw K.S., Liu Z., Walpole G. An Empirical Study on Public Sector versus Third Sector Circular Economy-Oriented Innovations // Sustainability. – 2024. – Vol. 16, No. 4. – Article 1650. – DOI 10.3390/su16041650.
10. Klein M., Szychalska-Wojtkiewicz M. Cross-Sector Partnerships for Innovation and Growth: Can Creative Industries Support Traditional Sector Innovations? // Sustainability. – 2020. – Vol. 12, No. 23. – Article 10122. – DOI 10.3390/su122310122.
11. López-Nicolás C., Ruiz-Nicolás J., Mateo-Ortuño E. Towards Sustainable Innovative Business Models // Sustainability. – 2021. – Vol. 13, No. 11. – Article 5804. – DOI 10.3390/su13115804.
12. Бородкина О.И., Сулимова А.А. Гибридные организации в негосударственном секторе социальных услуг: социологический анализ // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2024. – Т. 17, № 6. – С. 204–217. – DOI 10.15838/esc.2024.6.96.11.

13. Некрасова Д.В., Мухин М.А. Управление некоммерческой организацией как фактор развития третьего сектора экономики // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2023. – Т. 239, № 1. – С. 162–179. – DOI 10.38197/2072-2060-2023-239-1-162-179.
14. Владимирова С.В., Гурина М.А., Щетинина И.С. К вопросу о проблемах и перспективах участия некоммерческого сектора в разработке стратегий и программ территории // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 12. – С. 7113–7132. – DOI 10.18334/epp.14.12.122137.
15. Паньков П.А., Фофанова К.В. Социальное предпринимательство как фактор повышения качества жизни в регионе // Социально-политические науки. – 2024. – № 6. – С. 195–202.
16. Байнова М.С., Зворыгин Р.В. Государственная поддержка социально ориентированных НКО в России в условиях глобальных вызовов: виды, эффективность, направления совершенствования // Государственное управление. Электронный вестник. – 2025. – № 110. – С. 7–20. – DOI 10.55959/MSU2070-1381-110-2025-7-20.

References

1. Artamonova A.S., Bazueva E.V. Effektivnost' deyatel'nosti nekommercheskih organizacij dlya regional'noj ekonomiki: konceptual'nye osnovy identifikatsii // Ekonomicheskie i social'nye peremeny: fakty, tendencii, prognoz. – 2022. – Т. 15, № 6. – С. 215–231. – DOI 10.15838/esc.2022.6.84.13.
2. Kosygina K.E., Uhanova Yu.V. Mezhsektornoe social'noe partnerstvo kak osnova municipal'noj publichnoy politiki // Zhurnal sociologii i social'noj antropologii. – 2024. – Т. 27, № 1. – С. 192–215. – DOI 10.31119/jssa.2024.27.1.9.
3. Taraban O.V., Sedyh O.G. Mezhsektornoe vzaimodejstvie: ocenka so storony negosudarstvennogo sektora // Izvestiya Bajkal'skogo gosudarstvennogo universiteta. – 2023. – Т. 33, № 1. – С. 100–108. – DOI 10.17150/2500-2759.2023.33(1).100-108.
4. Tabatkina E.A., Markina Yu.M. Analiz mezhsektornogo vzaimodejstviya biznes-sektora i NKO // Uchenye zametki TOGU. – 2024. – Т. 15, № 2. – С. 126–131.
5. Vigoroso L., Sorrenti R., Cavallo E., Caffaro F. Non-Profit Organizations as Facilitators of the Sustainable Social Innovation of Firms: An Italian Case Study // Sustainability. – 2023. – Vol. 15, No. 10. – Article 8058. – DOI 10.3390/su15108058.
6. Romodina A.M., Cherepanova L.B. Vzaimodejstvie NKO i gosudarstva v sfere okazaniya social'nyh uslug v RF // Upravlenie v sovremennyh sistemah. – 2022. – № 4 (36). – С. 22–33. – DOI 10.24412/2311-1313-36-22-33.
7. Grigor'eva I.A., Parfenova O.A. Social'no orientirovannye NKO i social'nye predpriyatiya kak drayvery razgosudarstvleniya social'nogo obsluzhivaniya: bar'ery i vozmozhnosti // Zhurnal issledovaniy social'noj politiki. – 2021. – Т. 19, № 1. – С. 7–22. – DOI 10.17323/727-0634-2021-19-1-7-22.
8. Solov'eva T.S. Social'noe predprinimatel'stvo v regionah Rossii: klyuchevye harakteristiki i usloviya razvitiya // Nauchnyj rezul'tat. Ekonomicheskie issledovaniya. – 2023. – Т. 9, № 1. – С. 59–71. – DOI 10.18413/2409-1634-2023-9-1-0-5.
9. Clifton N., Kyaw K.S., Liu Z., Walpole G. An Empirical Study on Public Sector versus Third Sector Circular Economy-Oriented Innovations // Sustainability. – 2024. – Vol. 16, No. 4. – Article 1650. – DOI 10.3390/su16041650.
10. Klein M., Szychalska-Wojtkiewicz M. Cross-Sector Partnerships for Innovation and Growth: Can Creative Industries Support Traditional Sector Innovations? // Sustainability. – 2020. – Vol. 12, No. 23. – Article 10122. – DOI 10.3390/su122310122.
11. López-Nicolás C., Ruiz-Nicolás J., Mateo-Ortuño E. Towards Sustainable Innovative Business Models // Sustainability. – 2021. – Vol. 13, No. 11. – Article 5804. – DOI 10.3390/su13115804.
12. Borodkina O.I., Sulimova A.A. Gibrindnye organizatsii v negosudarstvennom sektore social'nyh uslug: sociologicheskij analiz // Ekonomicheskie i social'nye peremeny: fakty, tendencii, prognoz. – 2024. – Т. 17, № 6. – С. 204–217. – DOI 10.15838/esc.2024.6.96.11.
13. Nekrasova D.V., Mulin M.A. Upravlenie nekommercheskoj organizaciej kak faktor razvitiya tret'ego sektora ekonomiki // Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii. – 2023. – Т. 239, № 1. – С. 162–179. – DOI 10.38197/2072-2060-2023-239-1-162-179.

14. *Vladimirova S.V., Gurina M.A., Shchetinina I.S.* K voprosu o problemah i perspektivah uchastiya nekommercheskogo sektora v razrabotke strategij i programm territorii // *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. – 2024. – T. 14, № 12. – S. 7113–7132. – DOI 10.18334/epp.14.12.122137.
15. *Pan'kov P.A., Fofanova K.V.* Social'noe predprinimatel'stvo kak faktor povysheniya kachestva zhizni v regione // *Social'no-politicheskie nauki*. – 2024. – № 6. – S. 195–202.
16. *Bajnova M.S., Zvorygin R.V.* Gosudarstvennaya podderzhka social'no orientirovannyh NKO v Rossii v usloviyah global'nyh vyzovov: vidy, effektivnost', napravleniya sovershenstvovaniya // *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyj vestnik*. – 2025. – № 110. – S. 7–20. – DOI 10.55959/MSU2070-1381-110-2025-7-20.

Статья поступила в редакцию: 15.06.2026

Received: 15.06.2026

Статья принята к публикации: 04.07.2026

Accepted: 04.07.2026