

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 9 (251). С. 91–102.  
Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 9 (251). Pp. 91–102.

Научная статья  
УДК 364.62:332.14

## Барьеры развития ресурсных центров для СО НКО: региональный аспект (на материалах СЗФО)

Денис Сергеевич Тюхов

Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ»  
имени В.И. Ульянова, Санкт-Петербург, Россия, d.tyukhov@yandex.ru

**Аннотация.** В статье актуализируется проблематика функционирования ресурсных центров (РЦ) поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций (СО НКО) в регионах Северо-Западного федерального округа. РЦ рассматриваются как ключевой субъект инфраструктурной поддержки на региональном и местном уровнях. На основании проведенного качественного исследования, включавшего полуструктурированные интервью с руководителями и специалистами РЦ (n=21), а также анализа вторичных данных автором идентифицированы проблемы и барьеры развития РЦ на региональном уровне, связанные со стабильностью финансирования, развитием кадрового потенциала, а также взаимодействием с другими субъектами. В заключение предложены направления совершенствования инфраструктурной поддержки СО НКО, включая разработку концепта стандарта развития инфраструктурной поддержки, направленного на повышение устойчивости и эффективности РЦ в региональном контексте.

**Ключевые слова:** поддержка СО НКО, инфраструктурная поддержка, ресурсные центры, инфраструктурные организации, СЗФО

### **Основные положения:**

- ♦ ресурсные центры играют важнейшую роль в укреплении некоммерческого сектора, предоставляя информационную, консультационную и образовательную поддержку СО НКО. Они способствуют повышению профессионализма организаций, развитию управленческих навыков сотрудников и укреплению взаимодействия с органами власти и бизнесом. Однако их потенциал ограничен системными вызовами, требующими комплексного решения;
- ♦ выявлены ключевые барьеры развития ресурсных центров в регионах СЗФО: нестабильность финансирования, кадровый дефицит и слабое межсекторное взаимодействие;
- ♦ барьеры поддержки РЦ на региональном уровне включают: отсутствие институциональной и стратегической основы развития субъектов инфраструктурной поддержки в большинстве регионов; ограниченный перечень инструментов поддержки РЦ; проектный характер финансовой поддержки, который зачастую не учитывает долгосрочную и постоянную специфику работу РЦ;
- ♦ региональному развитию РЦ свойственна дифференциация в количестве работающих РЦ в регионах и на муниципальном уровне, а также в механизмах их поддержки со стороны органов власти;
- ♦ направления совершенствования инфраструктурной поддержки СО НКО включают создание стандарта развития инфраструктурной поддержки СО НКО на региональном уровне с учетом лучших практик субъектов РФ и формирование институциональных основ развития инфраструктуры на федеральном уровне.

**Для цитирования:** Тюхов Д.С. Барьеры развития ресурсных центров для СО НКО: региональный аспект (на материалах СЗФО) // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 9 (251). С. 91–102.

## Barriers to the development of resource centers for socially oriented non-profit organizations: a regional perspective (experience from the Northwestern Federal District)

Denis S. Tyukhov

St. Petersburg State Electrotechnical University "LETI" named after V.I. Ulyanov, Saint-Petersburg, Russia, d.tyukhov@yandex.ru

**Abstract.** This article addresses the issues surrounding the functioning of resource centers (RCs) supporting socially oriented non-profit organizations (SONPOs) in the regions of the Northwestern Federal District. RCs are viewed as key actors in providing infrastructural support at the regional and local levels. Based on a qualitative study, including semi-structured interviews with RC managers and specialists (n=21), and an analysis of secondary data, the author identified challenges and barriers to RC development at the regional level related to funding stability, human resource development, and interactions with other entities. Finally, the author proposes areas for improving infrastructural support for SONPOs, including the development of a concept for a standard for developing infrastructural support aimed at increasing the sustainability and effectiveness of RCs in the regional context.

**Keywords:** SONPO support, infrastructure support, resource centers, infrastructure organizations, NWFD

### Highlights:

- ♦ resource centers play a crucial role in strengthening the non-profit sector by providing information, consulting, and educational support to NPOs. They contribute to enhancing the professionalism of organizations, developing the management skills of their employees, and strengthening interactions with government agencies and businesses. However, their potential is limited by systemic challenges that require a comprehensive solution;
- ♦ key barriers to the development of resource centers in the Northwestern Federal District have been identified: funding instability, staffing shortages, and weak intersectoral cooperation;
- ♦ barriers to supporting resource centers at the regional level include: the lack of an institutional and strategic framework for the development of infrastructure support entities in most regions; a limited range of support tools for resource centers; the project-based nature of financial support, which often does not take into account the long-term and ongoing specifics of resource centers' work;
- ♦ the regional development of resource centers is characterized by differentiation in the number of operating resource centers in the regions and at the municipal level, as well as in the mechanisms for their support from government authorities;
- ♦ areas for improving infrastructure support for NPOs include the creation of a standard for developing infrastructure support for NPOs at the regional level, taking into account the best practices of the constituent entities of the Russian Federation, and the formation of an institutional framework for infrastructure development at the federal level.

**For citation:** Tyukhov D.S. Barriers to the development of resource centers for socially oriented non-profit organizations: a regional perspective (experience from the Northwestern Federal District) // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 9 (251). Pp. 91–102. (In Russ.).

### Введение

Социально ориентированные некоммерческие организации играют ключевую роль в решении актуальных социальных проблем, таких как поддержка уязвимых групп населения, развитие волонтерства, экологическая защита и укрепление местных сообществ. Их деятель-

ность не только дополняет государственные усилия, но и способствует формированию гражданского общества, повышая уровень социальной ответственности и вовлеченности граждан. Однако, несмотря на растущую значимость СО НКО, объемы государственной поддержки [1], их устойчивость остается под

вопросом. Одним из ключевых вызовов для СО НКО является ограниченная диверсификация источников дохода [2], что делает их зависимыми от грантовых механизмов и усиливает конкуренцию за государственные ресурсы. В таких условиях внутренний потенциал организации, ее управленческая компетентность и способность к институциональному развитию становятся определяющими факторами устойчивости.

Развитая инфраструктура поддержки играет ключевую роль в повышении эффективности и жизнеспособности СО НКО. Под инфраструктурой поддержки СО НКО обычно понимается совокупность специализированных организаций и их функций, направленных на повышение эффективности и устойчивости НКО. Ключевым субъектом инфраструктуры являются ресурсные центры, предоставляющие информационную, образовательную и консультационную поддержку [3]. РЦ способствуют повышению профессионализма НКО [4, с. 399], включая развитие управленческих навыков и подготовку волонтеров [3, с. 95]. Они также играют важную роль в укреплении взаимодействия между НКО и региональными органами власти [5]. При этом в научной среде термин «ресурсный центр» вызывает дискуссии [6], но именно он был закреплен в федеральном законодательстве [7] и стал общепринятым в практической деятельности [8].

Значимость РЦ для НКО последовательно растет. Согласно данным Мониторинга гражданского общества НИУ ВШЭ, доля НКО, заявляющих о потребности в поддержке РЦ, увеличилась с 5% в 2007 г. до 22% в 2023 г. [9, с. 139]. В регионах, где сложились сильные инфраструктурные организации (РЦ), заметно их влияние на развитие некоммерческого сектора [6]. Несмотря на значимость РЦ, их функционирование, особенно в аспекте взаимодействия с органами власти, является малоизученным. Проблематика инфраструктурной поддержки СО НКО до сих пор остается на периферии научного интереса. Лишь немногие исследования фокусируются на этой теме [10], тогда как в большинстве работ вопросы функционирования РЦ затрагиваются лишь косвенно [11] или сводятся к анализу отдельных кейсов. Стоит выделить работы Е.И. Кайбиче-

вой [12], М.Б. Полякова и соавторов [13], предметно рассматривающих отдельные аспекты функционирования РЦ. Существуют единичные исследования РЦ в контексте отдельных федеральных округов [14]. Однако комплексное изучение проблем и барьеров их развития в региональном контексте остается недостаточным.

Учитывая вышесказанное, цель этого исследования – выявить ключевые проблемы и барьеры в деятельности РЦ в регионах с акцентом на Северо-Западный федеральный округ и предложить направления для их преодоления и совершенствования. Выбор СЗФО в качестве полигона для исследования обусловлен, во-первых, доступностью данных для анализа, во-вторых, регионы СЗФО представляют набор разных показателей по уровню как некоммерческого сектора, так и поддержке СО НКО со стороны органов власти, что позволяет учесть максимально различные практики и составить цельную картину о состоянии инфраструктурной поддержки. В-третьих, детальных исследований инфраструктуры и барьеров для ее развития в СЗФО не проводилось. Таким образом, изучение проблем и барьеров развития РЦ в регионах СЗФО позволит не только восполнить существующий пробел в научном знании, но и предложить универсальные механизмы совершенствования инфраструктурной поддержки СО НКО, которые могут быть адаптированы для других федеральных округов.

### Методы

Автором проведена серия полуструктурированных глубинных интервью с руководителями и специалистами РЦ в регионах СЗФО (n=21). Выбор респондентов осуществлялся по целевой выборке на основании ранее проведенного кабинетного исследования характеристик РЦ в регионах СЗФО [15]. Акцент был сделан на небольшие и средние региональные и местные РЦ (без учета крупных инфраструктурных организаций). Гайд интервью включал вопросы о направлениях деятельности РЦ, целевых аудиториях, актуальных проблемах и специфике взаимодействия с органами власти, бизнесом и другими субъектами. Материалы из интервью представлены в статье по договоренности с респондентами с указанием на роль

респондента и масштаб работы РЦ, но без указания конкретных названий организаций.

Интервью были расшифрованы и подвергнуты содержательному анализу для выявления ключевых барьеров и точек роста. Использовался метод тематического анализа для структурирования ответов и выявления общих тенденций. Для формирования более цельной картины проблем и барьеров в развитии РЦ в региональном контексте качественное исследование дополнено анализом таких вторичных источников информации, как нормативно-правовые акты в регионах, программы поддержки СО НКО регионального уровня, исследовательские публикации, материалы СМИ.

### Результаты

Наиболее частый лейтмотив в ответах РЦ касательно ключевых проблем – отсутствие финансовой стабильности и устойчивости. Региональные программы грантовой поддержки ориентированы на проектный подход, который не всегда учитывает программный и долгосрочный характер работы РЦ. Например, один из руководителей РЦ муниципального уровня в интервью отметил:

*«Во-первых, я считаю, что вообще ресурсные центры должны иметь какое-то минимальное стабильное финансирование со стороны государства, потому что грантовая история – это не совсем история ресурсных центров. Под многие конкурсы мы просто не подходим. Во-вторых, все-таки наша основная задача – постоянно находиться на плаву и как раз помогать некоммерческому сектору. Это сложно сделать, когда ты зависишь от грантов».*

Анализ грантовых программ в регионах СЗФО показывает, что не везде реализуются отдельные программы для РЦ, что вынуждает ресурсные организации фактически конкурировать со своими благополучателями. Регионы, которые пошли по пути дифференциации ресурсной поддержки от других направлений, показывают лучшие результаты с точки зрения развития некоммерческого сектора. Например, в Ленинградской области проводится отдельный конкурс для РЦ, а также налажено системное взаимодействие РЦ с профильным органом власти [15].

Обычно РЦ наравне с другими СО НКО участвуют в конкурсе с широким охватом тематики, за исключением кейсов отдельных регионов, где конкурс для РЦ выведен в отдельное направление. При этом сроки грантов, как правило, ограничены одним годом, что не соответствует специфике работы РЦ.

*«Желательно, чтобы это был горизонт от 3 до 5 лет, да, таких вещей вообще нет, это правда. То есть это как бы отдельный вид [гранта] именно на программную работу. То есть у нее другая оценка эффективности, другие показатели, это все другое. Это не проект. Проект имеет начало и конец и этим он отличается, в общем-то, от деятельности, а программа может не иметь как такового конца»*, – отметил в своем интервью руководитель РЦ местного уровня. В целом сюжет о стабильности финансирования наиболее часто звучал в ответах респондентов. Высказывались опасения, что зависимость от краткосрочных грантов и проектного финансирования не позволяет РЦ выстраивать долгосрочные стратегии развития.

Другая стратегия – активное участие органов власти в создании РЦ. В некоторых регионах эти стратегии сосуществуют – есть государственный РЦ, созданный при органе власти или в виде отдельного учреждения; существует возможность РЦ в форме НКО получать грантовое финансирование. Можно предположить, что наличие государственного РЦ частично решает вопросы ресурсной обеспеченности и стабильности, однако финансового обеспечения в рамках государственного задания может не хватать, чтобы реализовывать проекты по всему региону.

В целом поддержка инфраструктуры – показатель с сильным региональным дисбалансом. Если опираться на данные из рейтинга некоммерческого сектора «Регион-НКО» 2024 [16], показатель «поддержка инфраструктуры СО НКО» входит в число показателей с наибольшими диспропорциями.

Конкретные финансовые аспекты поддержки РЦ в СЗФО можно проследить в данных из рейтинга субъектов по поддержке СО НКО Министерства экономического развития РФ. Среди регионов СЗФО наблюдается значитель-

ная дифференциация в части поддержки инфраструктуры. Данные за 2023 г. представлены на рисунке.

Консолидированные данные о поддержке РЦ в разрезе всех субъектов РФ предоставляет Министерство экономического развития в рамках ежегодных докладов о поддержке СО НКО. Анализ данных Министерства экономического развития свидетельствует о положительной динамике финансирования РЦ СО НКО в 2023 г.: поддержку получили 211 организаций в 55 субъектах. Как правило, РЦ получают субсидии на конкурсной основе. Однако, несмотря на абсолютный рост объемов финансирования, доля средств, направляемых на развитие инфраструктуры поддержки, остается незначительной – менее 5% от общего объема региональной поддержки СО НКО. Следует также отметить снижение числа регионов, оказывающих поддержку РЦ. Объяснить это можно тем, что поддержка стала концентрироваться в сильных регионах, а «слабые» выпадают из поля инфраструктурной поддержки, что

больше усугубляет региональный дисбаланс в поддержке СО НКО. Сведения о финансировании РЦ за период 2017–2023 гг. представлены в таблице.

Другая частая проблема РЦ – нехватка квалифицированных кадров. Эта проблема в целом характерна сейчас не только для некоммерческого сектора, но наиболее остро ощущается в инфраструктурных организациях, к которым предъявляются повышенные требования к экспертности и уровню знаний.

*«Ресурсный центр без кадров – это не ресурсный центр. В ресурсном центре должны быть люди компетентные, так сказать, «много-станочники». Они должны хорошо разбираться в административных, бухгалтерских и в юридических вопросах. Люди – это самое главное, конечно, потому что ресурсный центр без людей, без специалистов – это, конечно, не ресурсный центр».* (руководитель РЦ, региональный уровень).

При этом дефицит кадров касается не только численного состава, но и недостатка

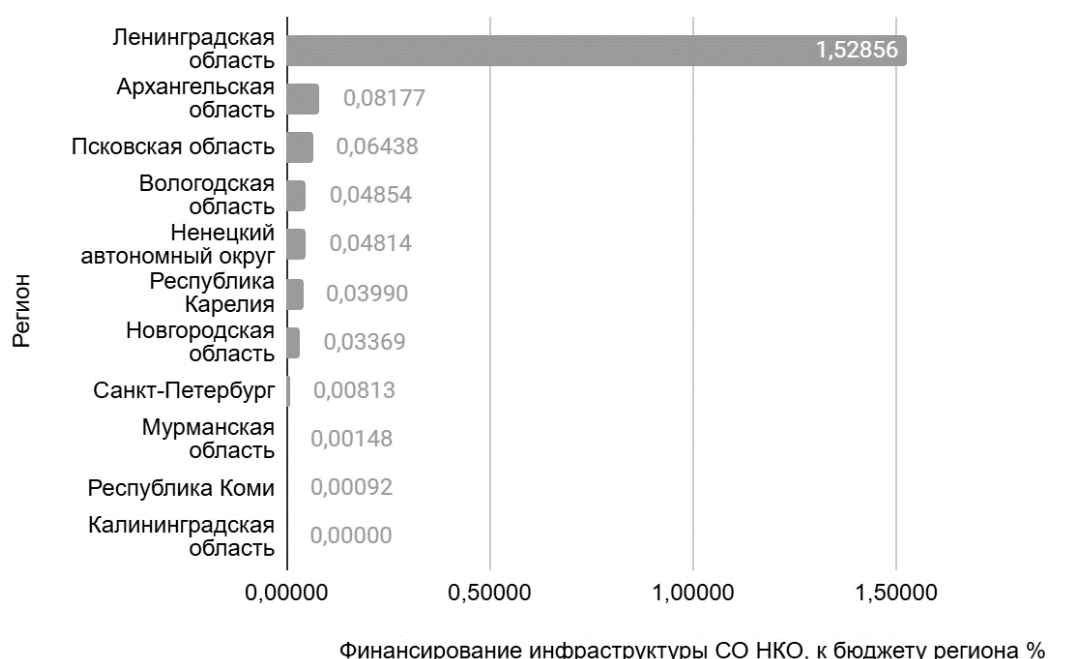


Рис. Финансирование инфраструктуры поддержки СО НКО в регионах СЗФО в 2023 г.\*

\* Составлено на основе: Рейтинг субъектов Российской Федерации по итогам реализации механизмов поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций и социального предпринимательства, обеспечения доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере и внедрения конкурентных способов оказания государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере за 2023 год. URL: <https://nko.economy.gov.ru/upload/docs/rejting-2023-rezultat.pdf> (дата обращения: 07.02.2025).

Финансовые аспекты поддержки РЦ в регионах РФ, 2017–2023 гг.\*

| Год  | Сумма региональной поддержки СО НКО, млрд руб. | Сумма средств на поддержку РЦ, млрд руб. | Средства на поддержку инфраструктуры СО НКО (РЦ) к общему объему поддержки СО НКО, % | Регионы, в которых оказывалась поддержка, ед. |
|------|------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| 2017 | 8,7                                            | 0,166                                    | 1,91                                                                                 | 67                                            |
| 2018 | 34,6                                           | 1,31                                     | 3,79                                                                                 | 66                                            |
| 2019 | 48,7                                           | 1,46                                     | 3,00                                                                                 | 55                                            |
| 2020 | 58                                             | 1,59                                     | 2,74                                                                                 | 56                                            |
| 2021 | 71,9                                           | 1,91                                     | 2,66                                                                                 | 51                                            |
| 2022 | 85,6                                           | 2,84                                     | 3,32                                                                                 | 50                                            |
| 2023 | 87,4                                           | 3,6                                      | 4,12                                                                                 | 55                                            |

\* Составлено на основе: Доклады Министерства экономического развития о поддержке СО НКО. URL: <https://nko.economy.gov.ru/main/infrastruktura-podderzhki-nko/> (дата обращения: 07.02.2025).

специализированных программ подготовки и повышения квалификации, ориентированных именно на инфраструктурные организации. В большинстве случаев сотрудники РЦ осваивают необходимые компетенции «на месте», что затрудняет воспроизводство квалифицированных кадров и усложняет стандартизацию качества оказываемых услуг. В условиях высокой нагрузки и широкого профиля задач кадровая устойчивость РЦ становится ключевым фактором их жизнеспособности. Отдельные программы развития для РЦ проводятся другими крупными инфраструктурными организациями, однако их масштабы и охват недостаточны для обеспечения комплексной поддержки, требующейся для эффективного функционирования РЦ на региональном уровне.

С точки зрения взаимодействия с другими субъектами слабее развито взаимодействие с бизнесом. На территориях, где нет крупных предприятий, взаимодействие носит проектный, разовый характер. Отмечается несистемность взаимодействия и отсутствие заинтересованности бизнеса. Кроме того, непосредственно инфраструктурная деятельность – не самое популярное направление для поддержки. Эффект от такой деятельности зачастую проявляется не сразу, а может быть отложен во времени. Прямую поддержку получают, как правило, конкретные СО НКО с очевидными результатами и целевой аудиторией. Существуют единичные практики, когда бизнес вовлечен в инфраструктурное развитие некоммерческого сектора в регионе. Например, в Вологодской области компанией «Северсталь» создан фонд «Дорога к дому», который в допол-

нение к основным функциям по поддержке семей и детей выполняет функции инфраструктурной организации. В Мурманской области при поддержке эндаумент-фонда «Кольский», основанного компанией «Норникель», действует РЦ местного уровня в Мончегорске.

Если говорить о взаимодействии с органами власти, то в меньшей степени оно развито на муниципальном уровне. *«Очень разный уровень поддержки [в муниципалитетах]. В некоторых районах даже о взаимодействии говорить нечего. Это зависит даже от позиции самого главы района. <...> Где администрация не понимает, зачем это [взаимодействие с НКО] нужно, то там все плохо»* (руководитель РЦ, региональный уровень).

Специфика взаимодействия может объясняться небольшим количеством как СО НКО, так и РЦ на местном уровне. РЦ часто сконцентрированы в крупных региональных центрах, в некоторых регионах РЦ выступает в единственном числе. Помимо прямой поддержки, рассмотренной ранее, органы власти и РЦ взаимодействуют на уровне консультаций, совместных мероприятий. Однако взаимодействие с РЦ на системном уровне налажено не во всех регионах: не везде есть официальные публичные перечни РЦ, поддержка РЦ не находит отражение в законодательных и стратегических документах, связанных с поддержкой СО НКО, существуют пробелы в оценке эффективности РЦ и инфраструктурной поддержки в целом.

Кроме того, РЦ взаимодействуют с региональными общественными палатами (далее – РОП), университетами, но результаты исследо-

вания показывают, что такое взаимодействие характеризуется несистемностью и нерегулярностью. *«Они [РОП] приглашают на свои заседания, мы приглашаем периодически на свои какие-то заседания, но пока это выглядит как просто, скорее, разговоры. То есть какой-то реальной силы сейчас, мне кажется, в общественной палате нет»* (руководитель РЦ, региональный уровень). В отдельных случаях респонденты положительно оценивают роль РОП, в большей степени в качестве посредника для межсекторного партнерства. В меньшей степени отмечается роль РОП как актора инфраструктурной поддержки для СО НКО региона.

В условиях недостаточной финансовой стабильности поиск партнерств, особенно для небольших РЦ, становится фактором устойчивости организации. Отдельно стоит отметить внутрисекторное взаимодействие между РЦ. В отдельных регионах СЗФО РЦ контактируют между собой, но системного взаимодействия в масштабе всего макрорегиона не выстроено. Примечательно, что в других федеральных округах созданы сети РЦ. Имеется позитивный опыт взаимодействия, например, в рамках уральской сети ресурсных центров. Отмечается, что подобное взаимодействие может нивелировать недостаточность ресурсов в отдельных РЦ, укрепить профессиональный потенциал РЦ [17, с. 85]. Таким образом, сетевое взаимодействие между РЦ может служить компенсаторным механизмом в условиях неравномерного ресурсного обеспечения, способствовать передаче успешных управленческих практик и формированию коллективного институционального капитала сектора.

### Обсуждение

Итак, исследование механизмов и стратегий поддержки РЦ позволило выделить следующие барьеры, связанные с организацией поддержки РЦ в регионах СЗФО:

- ♦ отсутствие институциональной и стратегической основы развития субъектов инфраструктурной поддержки в большинстве регионов;
- ♦ ограниченный перечень инструментов поддержки РЦ;
- ♦ проектный характер финансовой поддержки, который зачастую не учитывает долгосрочную и постоянную специфику работы РЦ;

- ♦ региональная дифференциация в количестве работающих РЦ в регионах и на муниципальном уровне, а также в механизмах их поддержки со стороны органов власти.

Можно предположить, что ограниченные возможности регионов по поддержке РЦ связаны с тем, что понятие РЦ только вошло в нормативно-правовое поле. Статья 31.3 ФЗ-7 «О некоммерческих организациях» [7] не относит вопросы «формирования инфраструктуры поддержки» на уровень регионов, оставляя их в компетенции федеральных властей. Разработанные Министерством экономического развития рекомендации [18] не носят императивный характер и оставляют пространство для диверсификации практик на региональном уровне. В каждом регионе формируются уникальные условия функционирования РЦ, обусловленные местной спецификой, желанием и возможностями органов власти развивать инфраструктуру поддержки СО НКО. Однако, по мнению автора, без прочной фундаментальной институциональной основы региональное развитие РЦ и их поддержка со стороны органов власти будут ограничены.

Наиболее чувствительной проблемой, как показало исследование, является финансовая устойчивость РЦ. Кроме того, для РЦ в СЗФО остается актуальной кадровая проблема, а также выстраивание эффективного взаимодействия как внутри сектора, так и с точки зрения межсекторного взаимодействия. Исходя из выявленных проблем и барьеров развития РЦ в региональном разрезе, можно предложить некоторые направления, которые бы способствовали совершенствованию региональной политики в области инфраструктурной поддержки СО НКО. Среди них: установление на федеральном уровне полномочий органов региональной власти по поддержке субъектов инфраструктуры СО НКО; формирование стандарта развития инфраструктурной поддержки СО НКО на региональном уровне, учитывающего лучшие практики в субъектах РФ.

Практика стандартов существует, например, в сфере развития добровольчества [19, с. 61]. Несмотря на рекомендательный характер стандарта, проводится мониторинг его исполнения, а сам факт внедрения подобного стандарта расценивается как маркер эффек-

тивности и вовлеченности региональных органов власти в процессы развития территории. В документе могут быть представлены конкретные шаги для органов власти, связанные с учетом РЦ в регионе, формированием стратегической и законодательной основы взаимодействия, перспективные инструменты поддержки РЦ в регионе и в муниципалитетах. Этот документ должен не только формализовать лучшие практики, но и предложить конкретные механизмы, адаптированные к региональным особенностям. При его разработке автор рекомендует сосредоточиться на следующих аспектах:

1. Систематизация, учет и организация инфраструктурной поддержки. В раздел могут быть включены механизмы верификации субъектов инфраструктуры, ведение специализированных реестров, вопросы сертификации РЦ. Включение в стандарт положений о механизмах верификации и регистрации инфраструктурных организаций, а также ведении специализированных реестров ресурсных центров позволяет обеспечить прозрачность, легитимность и управляемость инфраструктурного поля. Это особенно актуально в условиях, когда в большинстве регионов отсутствует даже базовый перечень действующих РЦ, что затрудняет как координацию мер поддержки, так и оценку состояния сектора в целом.

2. Стратегические и законодательные основы. Раздел предусматривает закрепление роли РЦ в региональных стратегиях поддержки СО НКО и нормативно-правовых актах. Включение положений о РЦ в стратегические документы и нормативно-правовые акты субъектов РФ обеспечивает правовую устойчивость, предсказуемость и системность взаимодействия между органами власти и инфраструктурными организациями. Это создает условия для формирования долгосрочной политики, выходящей за рамки проектного или ситуативного подхода.

3. Поддержка субъектов инфраструктуры. Здесь будут описаны финансовые и кадровые инструменты поддержки РЦ, включая отдельные конкурсы для РЦ, долгосрочные субсидии на операционные расходы и программы обучения сотрудников. Особое значение приобретает выделение отдельных конкурсов для РЦ, что позволит избежать ситуации, при которой

инфраструктурные организации вынуждены конкурировать за ресурсы с благополучателями – теми, кому они сами оказывают поддержку. Такие конкурсы должны быть ориентированы на программную, а не проектную деятельность, предусматривать горизонт финансирования не менее 2–3 лет и учитывать показатели, отражающие институциональные и координационные функции РЦ, а не только количественные результаты.

4. Межсекторное взаимодействие. Раздел может быть посвящен созданию платформ для кооперации РЦ с бизнесом, властью и другимистейкхолдерами. Так, подобной платформой для взаимодействия может стать региональная общественная палата, изначально призванная выполнять медиаторские функции в субъекте. В рамках раздела могут быть предложены конкретные форматы взаимодействия, основанные на принципах межсекторного партнерства, например, регулярные круглые столы, конференции с представителями РЦ, бизнеса, СО НКО и органов власти. Особое внимание в рамках платформенного подхода следует уделить кооперации РЦ с институтами поддержки малого и среднего предпринимательства, а также социального предпринимательства. Это особенно важно в условиях нарастающей гибридизации социальной экономики и потребности в развитии предпринимательских и проектных компетенций у СО НКО. При этом взаимодействие с субъектами МСП открывает доступ к новым партнерствам, возможностям акселерации и ресурсам, что критически значимо для преодоления проблемы слабой диверсификации доходов СО НКО и их зависимости от грантовых источников. РЦ могут играть координирующую роль в выстраивании таких межсекторных связей, формируя тем самым новые устойчивые модели инфраструктурной поддержки.

5. Оценка эффективности инфраструктурной поддержки. В этом разделе могут быть утверждены единые подходы к оценке эффективности РЦ и инфраструктурной поддержке в регионе в целом, что становится особенно актуальным в условиях отсутствия конвенциональных подходов к оценке эффективности РЦ и инфраструктурной поддержки в целом в региональных практиках управления. Без единых

подходов к оценке эффективности РЦ невозможно объективно обосновать необходимость их поддержки, сравнивать результаты между регионами и формировать обоснованные управленческие решения. В текущих условиях, когда инфраструктурная поддержка СО НКО остается вне рамок системной аналитики, РЦ часто воспринимаются как второстепенные акторы, а не как стратегические институты развития сектора. Однако фундаментальным, по мнению автора, остается формирование базовых основ поддержки и взаимодействия органов власти с субъектами инфраструктуры СО НКО. Без закрепления на федеральном уровне полномочий регионов в этой сфере и нормативного признания РЦ как субъектов развития любые изменения останутся фрагментарными и зависящими от воли отдельных администраций. Успешные практики подобных решений есть в сфере поддержки МСП, а также добровольчества, где федеральный импульс задает вектор развития на уровне регионов.

Важные шаги для развития инфраструктуры поддержки заложены в Указе Президента «О развитии инфраструктуры поддержки некоммерческих организаций» [20], в котором предлагается создать на базе Фонда Президентских грантов «Школу управления НКО» и «Центр развития цифровых компетенций». Подобные федеральные площадки станут важным подспорьем в повышении устойчивости СО НКО, однако необходимое развитие должна получить и инфраструктура на региональном и местном уровнях.

В качестве дальнейших направлений исследований следует рассмотреть проблематику функционирования РЦ на материале других макрорегионов. Несмотря на то, что автор исходил из предположения, что регионы СЗФО представляют своеобразный набор типовых практик, не стоит исключать, что в других регионах могут быть выстроены иные практики инфраструктурной поддержки. Расширения спектра практик для анализа позволит выявить уникальную специфику в организации инфра-

структурной поддержки на уровне отдельных федеральных округов.

### **Заключение**

Анализ функционирования РЦ в регионах СЗФО на основе качественного исследования и анализа вторичных источников информации выявил комплекс системных проблем, требующих решения на различных уровнях управления. Основными ограничивающими факторами остаются нестабильность финансирования, дефицит квалифицированных кадров и недостаточная институциональная проработанность механизмов поддержки. При этом особую остроту приобретают вопросы обеспечения долгосрочной устойчивости таких организаций, что требует пересмотра подходов к их финансированию и развитию. Региональная специфика проявляется в различиях как количественных показателей развития РЦ, так и применяемых механизмах их поддержки. Отмечается неравномерность распределения инфраструктурных ресурсов между регионами и муниципальными образованиями, что создает предпосылки для усиления диспропорций в развитии некоммерческого сектора. В этих условиях особую значимость приобретает необходимость формирования единой системы координации и взаимодействия всех участников процесса поддержки СО НКО.

Перспективным направлением совершенствования системы поддержки представляется разработка стандарта развития инфраструктурной поддержки на региональном уровне, учитывающего лучшие практики субъектов РФ. Такой подход позволит унифицировать базовые требования к функционированию и поддержке РЦ, сохранив при этом гибкость в адаптации к локальным условиям. Реализация предложенных мер потребует согласованных усилий как на федеральном, так и на региональном уровне, а также активного вовлечения всех заинтересованных сторон в процесс трансформации системы инфраструктурной поддержки некоммерческого сектора.

### **Список источников**

1. Тюхов Д.С. Актуальные аспекты развития инфраструктуры поддержки СО НКО в России // Современные проблемы менеджмента : материалы XVIII Всерос. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и

молодых ученых, Санкт-Петербург, 10 апр. 2024 г. / под общ. ред. С.Н. Кузьминой ; Санкт-Петерб. гос. электротехн. ун-т «ЛЭТИ». Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2024. С. 509–519.

2. Рейтинг субъектов Российской Федерации по итогам реализации механизмов поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций и социального предпринимательства, обеспечения доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере и внедрения конкурентных способов оказания государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере за 2023 год. URL: <https://nko.economy.gov.ru/upload/docs/rejting-2023-rezultat.pdf> (дата обращения: 07.02.2025).

3. Мерсиянова И.В., Беневоленский В.Б. НКО как поставщики социальных услуг: верификация слабых сторон // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 2. С. 83–104.

4. Гришина Е.Е., Цацур Е.А. Проблемы развития некоммерческого сектора социального обслуживания пожилых // Журнал исследований социальной политики. 2020. Т. 18, № 3. С. 395–410.

5. Toepler S., Pape U., Benevolenski V. Subnational variations in government-nonprofit relations: a comparative analysis of regional differences within Russia // Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice. 2020. Vol. 22, No. 1. Pp. 47–65.

6. Отчет об оценке влияния «ресурсных центров» на развитие НКО-сектора в России. URL: <https://vk.cc/cyktrJ> (дата обращения: 11.01.2025).

7. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях». URL: <https://clck.ru/3C4ArZ> (дата обращения: 22.01.2025).

8. Тюхов Д.С. Инфраструктурная поддержка социально ориентированных некоммерческих организаций в России: теоретический аспект // Петербургский экономический журнал. 2023. № 3. С. 5–18.

9. Самоорганизация граждан, благотворительность и третий сектор: теории, история и современные тенденции / под ред. Л.И. Якобсона. Москва : Изд. дом НИУ ВШЭ, 2024. 376 с.

10. Кулькова В.Ю. Организация инфраструктурной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций сферы услуг в государственном управлении в РФ // Вопросы управления. 2019. № 2 (38). С. 58–65.

11. Косыгина К.Е. Инструменты развития некоммерческого сектора в регионе // Проблемы развития территории. 2021. Т. 25, № 6. С. 67–81.

12. Кайбичева Е.И. Ресурсные центры для социально ориентированных некоммерческих организаций: теория и практика поддержки в регионах // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 1 (231). С. 38–50.

13. Поляков М.Б., Бикманова А.К., Хабелашвили А. Ресурсные центры как инструмент государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций (на примере города Москвы) // Общество: политика, экономика, право. 2023. № 10. С. 49–56.

14. Аналитический отчет о текущем состоянии сектора НКО ПФО в контексте изменившихся условий. URL: <https://clck.ru/3GX4a6> (дата обращения: 29.01.2025).

15. Тюхов Д.С., Маслова Т.Д. Характеристики и модели ресурсных центров поддержки СО НКО в СЗФО в контексте управления регионом // Петербургский экономический журнал. 2024. № 4. С. 189–207.

16. Региональный рейтинг третьего сектора «Регион-НКО» (2024 год). URL: <https://clck.ru/3FxmTt> (дата обращения: 15.01.2025).

17. Попкова А.А., Фомичев И.Ю., Шляков А.В. Сетевое взаимодействие некоммерческих организаций в системе развития территорий: ценности и направления // Известия вузов. Социология. Экономика. Политика. 2022. № 2. С. 77–89.

18. Методические материалы по формированию и поддержке в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях ресурсных центров поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций : письмо Министерства экономического развития РФ от 30.09.2016 № 29850-ОФ/Д01и. URL: <https://docs.cntd.ru/document/456052661> (дата обращения: 16.01.2025).

19. Механизмы и технологии взаимодействия с институтами гражданского общества и развития некоммерческого сектора : информационно-методические материалы для слушателей дополнительной профессиональной программы повышения квалификации «Современные технологии общественно-государственного взаимодействия» : учеб.-метод. пособие / сост. и науч. ред. О.В. Коротева. Москва : Дело РАН-ХиГС, 2024. 192 с.

20. Указ Президента РФ от 16.01.2025 № 26 «О развитии инфраструктуры поддержки некоммерческих организаций». URL: <http://kremlin.ru/acts/news/76121> (дата обращения: 25.01.2025).

## References

1. Tyukhov D.S. Current Aspects of NGO Support Infrastructure Development in Russia // Modern problems of management : proceedings of the XVIII All-Russian Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists, St. Petersburg, April 10, 2024 / under the general editorship of S.N. Kuzmina ; St. Petersburg State Electrotechnical University "LETI". St. Petersburg : Publishing house of SPbSETU "LETI", 2024. Pp. 509–519.
2. Rating of the subjects of the Russian Federation based on the results of the implementation of mechanisms to support socially oriented non-profit organizations and social entrepreneurship, ensuring access of non-governmental organizations to the provision of social services and the introduction of competitive ways of providing state (municipal) social services in 2023. URL: <https://nko.economy.gov.ru/upload/docs/rejting-2023-rezultat.pdf> (date of access: 08.04.2025).
3. Mersiyanova I.V., Benevolensky V.B. NGOs as social service providers: verifying weaknesses // Issues of State and municipal management. 2017. No. 2. Pp. 83–104.
4. Grishina E.E., Tsatsura E.A. Challenges in developing the nonprofit sector of elderly care services // Journal of Social Policy Studies. 2020. Vol. 18, No. 3. Pp. 395–410.
5. Toepler S., Pape U., Benevolenski V. Subnational variations in government-nonprofit relations: a comparative analysis of regional differences within Russia // Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice. 2020. Vol. 22, No. 1. Pp. 47–65.
6. Impact assessment report of resource centers on Russia's NGO sector development. URL: <https://vk.cc/cyktrJ> (date of access: 11.01.2025).
7. Federal Law dated 12.01.1996 No. 7-FZ "On Non-Profit Organizations". URL: <https://clck.ru/3C4ArZ> (date of access: 22.01.2025).
8. Tyukhov D.S. Infrastructure support for socially oriented NGOs in Russia: theoretical framework // St. Petersburg Economic Journal. 2023. No. 3. Pp. 5–18.
9. Civil society self-organization, philanthropy and the third sector: theories, history and contemporary trends / ed. by L.I. Yakobson. Moscow : HSE Publishing House, 2024. 376 p.
10. Kulkova V.Yu. Organizational infrastructure support for socially oriented nonprofits in public service delivery // Management Issues. 2019. No. 2 (38). Pp. 58–65.
11. Kosygina K.E. Tools for developing the nonprofit sector in regions // Regional Research Issues. 2021. Vol. 25, No. 6. Pp. 67–81.
12. Kaibicheva E.I. Resource centers for socially oriented nonprofit organizations: theory and practice of regional support // Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 1 (231). Pp. 38–50.
13. Polyakov M.B., Bikmanova A.K., Khabelashvili A. Resource centers as instruments of state support for socially oriented NGOs (case study of Moscow) // Society: Politics, Economics, Law. 2023. No. 10. Pp. 49–56.
14. Analytical report on the current state of the nonprofit sector in the Volga Federal District under changing conditions. URL: <https://clck.ru/3GX4a6> (date of access: 29.01.2025).
15. Tyukhov D.S., Maslova T.D. Characteristics and models of NGO resource centers in Northwestern Russia in regional governance context // St. Petersburg Economic Journal. 2024. No. 4. Pp. 189–207.
16. Regional Rating of the Third Sector "Region-NGO" (2024). URL: <https://clck.ru/3FxMTt> (date of access: 15.01.2025).
17. Popkova A.A., Fomichev I.Yu., Shlyakov A.V. Network cooperation of nonprofits in territorial development: values and directions // University Proceedings. Sociology. Economics. Politics. 2022. No. 2. Pp. 77–89.
18. Methodological guidelines for establishing and supporting resource centers for socially oriented NGOs in Russian regions and municipalities : letter of the Russian Ministry of Economic Development No. 29850-OF/D01i dated 30.09.2016. URL: <https://docs.cntd.ru/document/456052661> (date of access: 16.01.2025).
19. Mechanisms and technologies for cooperation with civil society institutions and nonprofit sector development : training materials for professional development program "Modern Technologies of Public-State Interaction" : textbook / compiled and edited by O.V. Koroteeva. Moscow : Delo RANEPa, 2024. 192 p.
20. Decree of the President of the Russian Federation dated 16.01.2025 No. 26 "On Developing NGO Support Infrastructure". URL: <http://kremlin.ru/acts/news/76121> (date of access: 25.01.2025).

***Информация об авторе***

Д.С. Тюхов – аспирант кафедры прикладной экономики Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» имени В.И. Ульянова.

***Information about the author***

D.S. Tyukhov – postgraduate student of the Department of Applied Economics of the St. Petersburg State Electrotechnical University "LETI" named after V.I. Ulyanov.

Статья поступила в редакцию 26.02.2025; одобрена после рецензирования 17.04.2025; принята к публикации 29.07.2025.

The article was submitted 26.02.2025; approved after reviewing 17.04.2025; accepted for publication 29.07.2025.