Научная статья
УДК 323.21:35.072.6

ИНТЕГРАЦИЯ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ В СИСТЕМУ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ МИНИСТЕРСТВ И ВЕДОМСТВ

Зязин Сергей Юрьевич, кандидат социологических наук, Государственный университет просвещения, Россия, Москва, zyazin.moscow@rambler.ru

Аннотация. В исследовании последовательно рассматривается эволюция форм взаимодействия третьего сектора с региональными министерствами и ведомствами, проводится сравнительный институциональный анализ полевых и цифровых моделей независимого мониторинга на материалах Московской и Тульской областей, а также формируется концептуальная основа для разработки критериев результативности негосударственного участия в проверочных процедурах. Научная новизна сформированных выводов заключается в эмпирической верификации тезиса об избирательной проницаемости административного аппарата, которая выступает основополагающим барьером на пути трансформации общественных рекомендаций в нормативные корректировки, и в концептуализации структурно-адаптационных индикаторов, оценивающих глубину изменений внутренних регламентов министерств под влиянием альтернативной аналитики. Обосновано, что формальное увеличение числа общественных экспертиз без введения обязательной мотивированной аргументации со стороны государственных служащих ведет к имитации соуправления; выявленная региональная специфика указывает на необходимость адаптации контрольных инструментов к технологическим и социальным условиям. Результаты подтверждают целесообразность модели асимметричного соуправления, предполагающей институциональное закрепление за третьим сектором независимой верификационной функции при сохранении за органами государственной власти полномочий по принятию и реализации управленческих

решений. Такая модель требует от органов государственной власти обеспечения непрерывной институциональной прозрачности и подотчетности общественности для сохранения легитимности принимаемых решений.

Ключевые слова: публичное администрирование; общественные объединения; независимый мониторинг; общественная экспертиза; административная восприимчивость; институциональная конверсия рекомендаций.

Original article

INTEGRATING PUBLIC ASSOCIATIONS INTO THE PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM OF REGIONAL MINISTRIES AND AGENCIES

Ziazin Sergei Iurevich, Candidate of Sociological Sciences, State University of Education, Moscow, Russia, zyazin.moscow@rambler.ru

Abstract. This study examines the evolution of third sector interactions with regional ministries and agencies, conducts a comparative institutional analysis of field and digital models of independent monitoring using data from the Moscow and Tula regions, and develops a conceptual framework for developing performance criteria for non-governmental participation in audit procedures. The scientific novelty of the findings lies in the empirical verification of the thesis regarding the selective permeability of the administrative apparatus, which acts as a fundamental barrier to the transformation of public recommendations into regulatory adjustments, and in the conceptualization of structural-adaptive indicators that assess the depth of changes in ministry internal regulations under the influence of alternative analytics. It is substantiated that a formal increase in the number of public assessments without the introduction of mandatory reasoned argumentation by civil servants leads to an imitation of co-management; the identified regional specificities indicate the need to adapt monitoring tools to technological and social conditions. The results confirm the feasibility of an asymmetric co-governance model that envisions institutionalizing an

independent verification function within the third sector while retaining the authority to make and implement management decisions within government bodies. This model requires government bodies to ensure continuous institutional transparency and public accountability to maintain the legitimacy of their decisions.

Keywords: public administration; civil society organizations; independent monitoring; public expertise; administrative responsiveness; institutional conversion of recommendations.

Актуальность исследования. В современных условиях функционирования публичной власти наблюдается изменение парадигмы взаимодействия государственных структур и социума. Если ранее доминировала линейная модель, предполагающая одностороннюю трансляцию управленческих решений, то в настоящее время ключевым фактором функционирования институтов становится качество каналов обратной связи. В этой системе третий сектор выступает субъектом, способным инициировать и проводить самостоятельную оценку результатов деятельности служащих [1]. Историческая ретроспектива показывает, что эволюция таких форматов привела к формированию институционализированных площадок, на которых негосударственные акторы наделены реальными полномочиями по формированию повестки и контролю за ее исполнением. Данный процесс обусловлен внутренней потребностью государственного аппарата в получении верифицированных данных о фактическом положении дел на подведомственных территориях [2].

Перенос внимания исследователей на уровень субъектов Российской Федерации выявляет специфику внедрения механизмов общественного контроля. Региональные министерства и ведомства, обладая широкой сетью подведомственных учреждений, оказываются в ситуации дефицита аналитики, поскольку внутренние системы аудита подвержены эффекту ведомственной изолированности. Независимый мониторинг и общественная экспертиза

являются значимыми инструментами корректировки управленческих решений. Однако практика их применения в территориальных образованиях сталкивается с рядом барьеров, среди которых доминируют асимметрия информационных потоков и недостаточная методологическая зрелость организаций гражданского общества [3]. Нередко формальное наличие общественных советов при органах власти не коррелирует с глубиной их аналитического погружения в проблематику [4].

Преодоление обозначенных противоречий требует разработки четких критериев, позволяющих отличить участие от реального соуправления. В связи с этим центральное место в настоящем исследовании занимает проблема разработки и апробации критериев результативности вовлечения негосударственных акторов в процедуры проверки деятельности ведомств. Оценка того, насколько успешно общественные объединения интегрированы в систему контроля, не может опираться только на количественные показатели, такие как число проведенных заседаний или подготовленных заключений. Более значимым представляется анализ того, в какой мере выводы независимых экспертов влияют на коррекцию региональных программ и оптимизацию административных регламентов. Таким образом, научная новизна работы заключается в концептуализации комплексной модели оценки, которая учитывает как институциональные возможности третьего сектора, так и восприимчивость государственных органов к альтернативным источникам информации, что в совокупности позволяет говорить о формировании действенного механизма сдержек и противовесов в сфере публичного администрирования.

Степень разработанности проблемы исследования. Анализ литературы, посвященной трансформации каналов коммуникации между органами государственной власти и социумом, свидетельствует о нарастающем интересе исследователей к нелинейным моделям публичного администрирования. Если в научных трудах начала 2010-х гг. доминировал подход, рассматривающий

общественные объединения как объекты социальной политики или партнеров в реализации конкретных проектов, то современный академический дискурс смещает фокус на их субъектность в процессах выработки и корректировки управленческих решений. Качество демократических процедур и легитимность институтов государственной власти зависят от глубины и содержательности каналов обратной связи. В этом контексте третий сектор перестает восприниматься только как выразитель общественных настроений и становится участником соуправления, способным структурировать запросы населения и проверять фактические результаты деятельности служащих.

Вклад в изучение данных процессов внесли работы отечественных специалистов, которые исследовали инструментальные практики функционирования региональных ведомств. В частности, О.В. Кузнецова в своем исследовании обосновывает тезис о том, что цифровизация публичной сферы изменила механизмы обратной связи, однако подчеркивает, что технологические платформы без участия институтов гражданского общества могут превратиться в замкнутые системы обработки жалоб, лишенные стратегического аналитического измерения [5]. Развивая эту мысль, Н.В. Леокумович, Л.Ю. Криклевская и Е.Е. Жадовцева акцентируют внимание на том, что негосударственные акторы выступают фильтром системных проблем, требующих вмешательства региональных министерств [6]. Эволюция форматов взаимодействия характеризуется постепенным отказом от имитационных общественных слушаний в пользу совместной разработки административных регламентов и независимого аудита качества предоставляемых услуг (таблица 1).

Таблица 1 - Эволюция форматов взаимодействия государства и третьего сектора в сфере обратной связи

Этап эволюции	Доминирующий формат коммуникации	Функциональная роль третьего сектора	Характер и глубина обратной связи
Консультативно-декларативный (до 2015 г.)	Общественные слушания	Пассивный информатор	Эпизодическая, реактивная, низкая степень влияния на решения
	Круглые столы	Транслятор настроений	
	Петиции		

Платформенно-реактивный (2016-2020 гг.)	Цифровые платформы	Оператор данных	Непрерывная, тактическая, средняя степень влияния (корректировка процессов)
	Рейтингование	Модератор цифровых площадок	
	Стандарт открытости		
Интегративно-соуправленческий (с 2021 г.)	Общественные экспертизы	Независимый эксперт	Проактивная, стратегическая, высокая степень влияния (изменение норм и программ)
	Независимый мониторинг	Субъект контроля	
	Соучаствующее бюджетирование	Со-проектировщик политики	

Источник: составлено автором на основе [7-9].

Эволюцию представленных форматов целесообразно дополнить еще одним измерением - характером организационного ресурса, который государственный орган получает в результате взаимодействия с третьим сектором. В данном отношении продуктивным является подход Р. В. Евстифеева, рассматривающего взаимодействие власти, экспертного сообщества и общественных институтов как один из элементов интеллектуального капитала территории [14]. Его значение определяется тем, что внешний негосударственный актор способен не только транслировать общественную позицию, но и генерировать новое знание, заставлять административную организацию переоценивать устоявшиеся практики и расширять профессиональные компетенции ее сотрудников.

Применительно к настоящему исследованию данный ресурс предлагается обозначить как общественно-экспертный капитал ведомства. Он включает совокупность устойчивых связей с независимыми экспертами и общественными объединениями, накопленное знание о проблемах целевых групп, способность получать альтернативную аналитику и организационную готовность использовать внешнее знание при корректировке управленческих процедур. Такой капитал не принадлежит ведомству в традиционном административном смысле, однако повышает его способность распознавать проблемы, которые не фиксируются внутренней системой отчетности.

В структуре общественно-экспертного капитала могут быть выделены три функциональных эффекта. Первый связан с внешней легитимацией, когда

авторитетные представители общества повышают прозрачность и доверие к процедуре принятия решения. Второй представляет собой организационное обучение: независимые эксперты выявляют дефекты существующих алгоритмов и стимулируют поиск новых решений. Третий связан с развитием компетенций: взаимодействие с общественными акторами побуждает государственных служащих осваивать новые знания, аналитические инструменты и способы работы с социальными группами [14].

Однако с позиции эффективности наиболее значимыми являются второй и третий эффекты. Если общественное объединение используется преимущественно для подтверждения уже принятой ведомством позиции, такое взаимодействие повышает публичную репутацию ведомства, но практически не увеличивает его управленческий потенциал. Кроме того, включение критически ориентированного экспертного сообщества способно увеличивать организационные издержки согласования в краткосрочной перспективе, но создавать значительно больший институциональный эффект за счет выявления ошибок и накопления нового знания.

В научной литературе недостаточно изучены социологические механизмы организации этих процессов на уровне субъектов Российской Федерации. Существующие исследования концентрируются на макроуровне, описывая общие тренды цифровизации диалога, либо фокусируются на кейсах, не дающих выявить системные закономерности. В трудах авторов [10-12] слабо отражена специфика институциональных барьеров, с которыми сталкиваются общественные объединения при попытке внедрить результаты своего мониторинга в практику регионального планирования. Остается открытой проблема того, каким образом именно организационная структура и ресурсный потенциал негосударственного актора определяют его способность влиять на итоговые показатели эффективности министерств.

При этом важно разграничивать институциональное присутствие общественных акторов и их реальное участие в производстве управленческого

результата. Само наличие общественного совета, экспертной площадки, цифрового канала обратной связи или процедуры общественного обсуждения еще не свидетельствует о переходе к модели соуправления. Критерием такого перехода становится способность негосударственного субъекта последовательно влиять как минимум на одну из стадий управленческого цикла: постановку проблемы, формирование альтернатив, оценку реализации либо последующую корректировку принятого решения [15], [16].

С этой точки зрения общественное участие может быть представлено в виде нескольких последовательно усложняющихся уровней. Информационный уровень предполагает предоставление обществу сведений о деятельности органа власти и получение обратной связи. Консультативный уровень обеспечивает возможность формулирования рекомендаций без гарантии их дальнейшего учета. Экспертно-контрольный уровень предполагает независимую проверку данных, решений и фактических результатов. Соуправленческий уровень возникает в тех случаях, когда заключения негосударственных акторов включаются в процедуру выбора или корректировки управленческой альтернативы, а орган власти обязан содержательно реагировать на сформулированные предложения.

Подобное разграничение позволяет существенно уточнить категорию «интеграции», используемую в настоящем исследовании. Глубина интеграции должна определяться не количеством формально созданных каналов участия, а протяженностью институциональной цепочки, которую способен пройти общественный сигнал: выявление проблемы, признание ее ведомством, содержательное рассмотрение, управленческая корректировка, проверка фактического результата. Разрыв данной цепочки на любой из стадий означает ограниченную институциональную восприимчивость государственного аппарата и позволяет отличить полноценное соуправление от его консультативной или имитационной формы.

Современные исследования подтверждают необходимость оценивать не

только сам факт участия, но условия его организации и конечный общественный результат. Систематический обзор 88 исследований показывает, что соучастие способно улучшать качество публичных услуг и демократические характеристики управления, однако не гарантирует улучшения отношений между гражданами и государством; существенное значение имеют условия и профессиональная организация процесса [15]. Российские исследования гражданского участия также отмечают, что цифровые формы вовлечения при отсутствии реального воздействия на содержание политики могут принимать имитационный характер [16].

Материалы и методы исследования. Исследование основано на сравнительно-институциональном анализе механизмов взаимодействия общественных объединений с региональными органами исполнительной власти. В качестве территориальных контекстов рассматриваются Московская и Тульская области, позволяющие сопоставить цифровые, консультационные и непосредственные формы общественного мониторинга. Аналитическую основу составляют нормативные положения об общественных советах, независимой экспертизе и участии негосударственных организаций в оценке деятельности органов власти. Применены методы сравнительной типологизации, институционального анализа и концептуального моделирования административного реагирования на общественные рекомендации. Выделяются основные этапы преобразования общественного заключения в управленческое решение: регистрация предложения, предоставление мотивированного ответа, включение рекомендации в план изменений и её фактическая реализация. Сопоставление региональных подходов имеет качественный аналитический характер, а представленные организационные модели не рассматриваются как количественные результаты самостоятельного обследования всех общественных объединений и ведомств указанных регионов.

Результаты исследования. Сравнительный институциональный анализ позволяет выделить две аналитические модели участия общественных

объединений в оценке деятельности региональных органов исполнительной власти. Первая предполагает преимущественное использование цифровых информационных систем, стандартизированных обращений и централизованной обработки результатов мониторинга. Вторая характеризуется повышенной ролью непосредственного взаимодействия представителей общественных организаций с локальными сообществами, экспертными группами и учреждениями социальной инфраструктуры. Применительно к Московской и Тульской областям указанные модели рассматриваются как возможные организационные конфигурации, различающиеся распределением технологических и социальных ресурсов мониторинга. При этом цифровые и непосредственные формы общественного участия не являются взаимоисключающими и могут использоваться одновременно. Предложенная типология не предполагает, что каждая региональная система полностью соответствует исключительно одной из выделенных моделей (таблица 2).

Таблица 2 - Модели общественного мониторинга в региональной практике

Характеристика	Московская область	Тульская область
Доминирующий формат взаимодействия	Цифровой платформенный мониторинг	Полевой контактный аудит
	Централизованные общественные советы	Сетевые инициативы
		Проектное участие
Ресурсная база и автономия	Высокая концентрация грантовых ресурсов	Ограниченное финансирование
	Зависимость от региональных цифровых сервисов	Высокая степень неформальной автономии
		Опора на волонтерский капитал
Характер независимой экспертизы	Превентивный	Реактивный
	Опирающийся на анализ больших данных и цифровых жалоб	Базирующийся на непосредственном обследовании объектов социальной инфраструктуры
Взаимодействие с ведомствами	Формализованное, через цифровые треки и регламентные площадки	Неформально-сетевое
	Через цифровые треки и регламентные площадки	Через прямые рабочие группы и локальные координационные советы

Источник: разработано автором.

Тульская практика сталкивается с проблемой масштабирования, поскольку

из-за дефицита аналитических ресурсов точечные результаты независимого мониторинга с трудом переносятся на уровень региональных программ. В обоих регионах наблюдается определенная информационно-аналитическая закрытость ведомств, однако в Московской области она частично компенсируется алгоритмизацией процессов, а в Тульской - личным вовлечением лидеров общественных объединений.

Сопоставление двух региональных моделей показывает, что цифровой и полевой форматы не следует рассматривать как альтернативные траектории развития общественного мониторинга. Каждый из них компенсирует ограничения другого. Цифровая модель обладает преимуществами масштабируемости, регулярности сбора информации и сопоставимости данных, однако ее аналитическая точность зависит от архитектуры платформы, полноты цифровых следов и способности алгоритмов распознавать слабоструктурированные социальные проблемы. Полевая модель обеспечивает контекстуальную глубину и позволяет фиксировать явления, не представленные в цифровых массивах, но характеризуется более высокой ресурсной емкостью и ограниченной возможностью масштабирования.

В этой связи оптимальным представляется переход к гибридной системе независимого мониторинга, в которой цифровая аналитика используется для обнаружения устойчивых отклонений и территориальных зон риска, а полевые общественные структуры выполняют функции качественной верификации, интерпретации и уточнения причин выявленного отклонения. Результаты контактного мониторинга, в свою очередь, должны возвращаться в цифровую систему и использоваться для уточнения аналитических моделей. Тем самым формируется замкнутый контур: цифровой сигнал → общественная проверка → экспертная интерпретация → ведомственная реакция → повторная цифровая и полевая верификация.

Особое положение в таком контуре занимают акторы-посредники. Их функция состоит в посредничестве между общественной и административной

логикой: с одной стороны, они преобразуют локальный жизненный опыт граждан в структурированную проблему, пригодную для административного анализа; с другой - интерпретируют ведомственные ограничения и решения в форме, доступной общественности. Поэтому эффективность третьего сектора определяется не только его независимостью от органов власти, но и способностью выступать профессиональным посредником между социальным опытом и бюрократической процедурой [17].

Данная конструкция позволяет избежать противопоставления «технологичной» Московской и «социально ориентированной» Тульской моделей. Их различия следует рассматривать как разные комбинации ресурсов внутри единой системы общественного мониторинга. Перспективным становится определение того, какие элементы цифровой масштабируемости и локальной экспертной чувствительности должны сочетаться в зависимости от институциональной и социальной структуры конкретного региона.

Обсуждение результатов исследования. Критерии эффективности должны грамотно отражать как технологические возможности региона, так и социальную структуру третьего сектора. Ключевым индикатором соуправления выступает коэффициент фактической реализации рекомендаций в нормативных актах и административных регламентах. В условиях Московской области результативность целесообразно измерять через призму влияния общественных инициатив на стратегическое планирование и корректировку цифровых сервисов. Для Тульской области более адекватным критерием окажется скорость устранения выявленных локальных проблем и степень удовлетворенности групп, интересы которых были учтены в ходе независимой экспертизы.

Формирование действенной системы оценки подразумевает концептуализацию инструментария, охватывающего процессуальные, содержательные и итоговые измерения. На процессуальном уровне анализируются степень открытости ведомственных данных и реальная автономия общественных объединений от административного давления, что

позволяет отличить независимую позицию от формальной лояльности. Содержательное измерение фокусируется на методологической строгости независимого анализа и его способности выявлять системные сбои, не фиксируемые внутренним аудитом министерств. Итоговый, результативный пласт оценки измеряется долей предложений, фактически внедренных в практику, а также изменением показателей качества публичных услуг после вмешательства третьего сектора [13].

Для оценки результативности взаимодействия общественных объединений с органами исполнительной власти предлагается использовать систему частных коэффициентов институциональной конверсии рекомендаций. Её основой является последовательное сопоставление числа предложений, получивших официальный ответ, принятых к рассмотрению по существу и фактически реализованных. В качестве условного расчётного примера рассмотрим совокупность из 10 общественных рекомендаций. Если мотивированные ответы подготовлены по 8 предложениям, положительные решения приняты по 5, а организационные изменения реализованы по 3, коэффициент предоставления ответа составит 8/10 = 0,80; коэффициент положительного рассмотрения — 5/8 = 0,625; коэффициент реализации принятых решений — 3/5 = 0,60. Итоговая доля реализованных рекомендаций относительно исходного числа равна 3/10 = 0,30. Предложенный подход позволяет разграничивать формальную доступность механизмов общественного участия и результативность отдельных этапов административного реагирования.

Необходимым элементом такого механизма становится обязательная публичная аргументация. От органа государственной власти не требуется автоматически принимать каждую общественную рекомендацию, поскольку это означало бы фактическое размывание установленной компетенции. Однако отказ от ее реализации должен сопровождаться содержательным обоснованием, указывающим правовые, финансовые, организационные либо социальные причины решения. В результате право окончательного административного

выбора сохраняется за государственным органом, но уменьшается возможность немотивированного блокирования альтернативной аналитики.

Этот механизм подтверждается актуальной российской практикой: в Докладе Общественной палаты РФ за 2024 год отсутствие единой методологии оценки общественных советов на региональном и муниципальном уровнях названо системной проблемой, а среди направлений совершенствования общественного контроля отдельно обозначена необходимость конкретного механизма учета предложений и рекомендаций субъектов общественного контроля. В докладе также фиксируются проблемы недостаточной публичности, отсутствия единых методологических подходов и слабого масштабирования успешных практик [15], [19].

Выводы. Интеграция негосударственных акторов в процедуры оценки эффективности ведомств становится механизмом совместного формирования управленческих решений. Это свидетельствует о смене парадигмы от функционалистского понимания третьего сектора как внешнего корректора к институциональному взгляду, где негосударственные структуры выступают соавторами административных нормативов. Нужна корректировка базовых социологических концепций, описывающих природу власти на уровне субъектов Российской Федерации.

Существенным институциональным ограничением интеграции общественных объединений в систему оценки деятельности ведомств выступает неоднородная восприимчивость административных структур к независимым экспертным предложениям. Наличие общественных советов, цифровых каналов коммуникации и процедур рассмотрения обращений само по себе не обеспечивает преобразования поступивших рекомендаций в управленческие изменения. Представленная модель позволяет разграничить формальный доступ к процедурам участия и фактические результаты административного реагирования. Развитие общественного мониторинга следует рассматривать как процесс сосуществования и взаимодействия цифровых, консультационных и

непосредственных форм оценки.

При этом повышение восприимчивости государственного аппарата должно сопровождаться развитием институциональной состоятельности самого третьего сектора. Независимость общественного актора является необходимым, но недостаточным условием качественной внешней оценки. Содержательная ценность общественного мониторинга зависит также от его профессиональной компетентности, методологической прозрачности, репрезентативности используемых данных и способности отделять интересы конкретной организации от более широкого общественного эффекта.

Поэтому оценку готовности негосударственного актора к включению в контрольный контур предлагается проводить одновременно по четырем параметрам. Автономность отражает отсутствие критической финансовой или организационной зависимости от проверяемого ведомства. Экспертная состоятельность показывает наличие компетенций и методики, необходимых для обоснованной оценки. Репрезентативность характеризует способность учитывать позиции групп, затрагиваемых соответствующей государственной политикой, а не только собственной членской базы. Прозрачность предполагает раскрытие методики анализа, источников данных и потенциальных конфликтов интересов.

Такое дополнение необходимо для предотвращения обратной дисфункции, при которой стремление преодолеть ведомственную закрытость приводит к некритическому признанию любого негосударственного заключения заведомо более достоверным, чем внутренняя административная аналитика. Соуправление предполагает организацию процедур, позволяющих конкурирующим источникам знания проходить содержательную проверку и влиять на решение пропорционально качеству представленных аргументов [17], [18].

Для оценки результативности вовлечения предлагается использовать структурно-адаптационные переменные. Успешность интеграции третьего

сектора в систему проверки деятельности ведомств целесообразно измерять степенью изменений внутренних регламентов министерств под влиянием альтернативной аналитики. Фактически, критерием зрелости механизма является глубина структурных сдвигов в органе власти, выражающихся в пересмотре устаревших административных барьеров и оптимизации распределения ресурсов.

С учетом изложенного асимметрия относится, прежде всего, к функциональной специализации участников. Орган исполнительной власти сохраняет юридическую компетенцию, административные ресурсы и ответственность за окончательное решение, тогда как негосударственный актор получает институционально защищенную возможность осуществлять независимую верификацию фактического социального эффекта, выявлять альтернативные проблемные сигналы и требовать мотивированной реакции на результаты проведенной экспертизы.

Устойчивость такой модели обеспечивается сочетанием принципов множественности источников общественной экспертизы, прозрачности методик, обязательности аргументированного ответа и прослеживаемости последующей управленческой корректировки. Множественность препятствует превращению отдельной общественной структуры в монопольного интерпретатора общественного интереса. Методологическая прозрачность создает возможность проверки качества независимого заключения. Обязательная аргументация снижает риск административного игнорирования неудобной информации. Прослеживаемость позволяет установить, какие изменения были вызваны общественным вмешательством и к какому фактическому результату они привели.

В результате асимметричное соуправление представляет собой институционализированную конкуренцию и кооперацию источников знания. Подобная организация может сохранить функциональные преимущества государственного аппарата и одновременно снизить риск ведомственной

замкнутости, поскольку часть оценки последствий принимаемых решений систематически выводится за пределы внутренней административной системы.

Список литературы

1. Бродовская Е. В., Лукушин В. А., Кравчук И. Д. Оценка эффективности технологий цифровых коммуникаций для интеграции жителей ЛНР и ДНР в социокультурное пространство России // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. – 2024. – Т. 14. – №. 1. – С. 22-31.

2. Фрик О. В. Направления оптимизации процедур и инструментов взаимодействия органов местного самоуправления с общественными объединениями (на примере города Омска) // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2025. – №. 4 (66). – С. 5-11.

3. Дмитриев А. Г., Мелехина П. Ю. Эффективное государственное управление: стратегии успеха при реализации государственных программ и национальных проектов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14. – №. 4-1. – С. 96-105.

4. Давлетшин Д. В. Межведомственное взаимодействие как основа эффективного публичного управления: проблемы разобщенности и пути консолидации властных структур // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – №. 2. – С. 150-154.

5. Кузнецова О. В. Стимулирование межрегионального сотрудничества в федеральной пространственной политике: проблемы и возможности // Проблемы развития территории. – 2025. – Т. 29. – №. 5. – С. 44-57.

6. Леокумович Н. В., Криклевская Л. Ю., Жадовцева Е. Е. Взаимодействие органов власти и гражданского общества как фактор развития территорий (на примере Забайкальского края) // Международный научно-исследовательский журнал. – 2023. – №. 10 (136). – С. 36.

7. Рекеда С. В. Эвристический потенциал медиаанализа при изучении международных отношений (на примере региональных интеграционных объединений) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Международные

отношения. – 2024. – Т. 17. – №. 3. – С. 309-324.

8. Мухачева А. В. Реализация национальных проектов в социальной сфере в условиях цифровой экономики и дефицита ресурсов // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2025. – Т. 10. – №. 1 (35). – С. 132-146.

9. Брюхина Н. Г., Коваленко Н. В., Баранников В. А., Коваленко С. И. Институциональная среда новых регионов Российской Федерации: проблемы трансформации и приоритетные направления развития // Экономический вестник Донбасского государственного технического университета. – 2026. – №. 26. – С. 5-20.

10. Будкина Е. С. Эффективные модели сотрудничества между социальными предпринимателями и государством: финансовые аспекты взаимодействия // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – №. 2S. – С. 17.

11. Новоселов А. С. Институциональные аспекты управления региональным и муниципальным развитием // Мир экономики и управления. – 2024. – Т. 24. – №. 3. – С. 111-130.

12. Поляков А. С. Интеллектуальные системы мониторинга качества государственных услуг: новые подходы к оценке эффективности бюрократического аппарата // Этносоциум и межнациональная культура. – 2024. – Т. 11. – №. 197. – С. 64-70.

13. Валиахметова А. А., Фролова Л. В. Анализ деятельности государственных фондов как инструмента поддержки реализации государственной политики // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. – 2026. – Т. 16. – №. 1. – С. 87-101.

14. Евстифеев Р. В. Общественные палаты субъектов Российской Федерации в системе управления региона: основные проблемы функционирования и оценки эффективности работы // Научный результат. Социология и управление. – 2018. – Т. 4. – № 4. – С. 87-100. DOI: 10.18413/2408-9338-2018-4-4-0-8.

15. Общественная палата Российской Федерации. Доклад о состоянии

гражданского общества в Российской Федерации за 2024 год. – М., 2024.

16. Acar L., Steen T., Verschuere B. Public Values? A Systematic Literature Review into the Outcomes of Public Service Co-Creation // Public Management Review. – 2025. – Vol. 27. – No. 5. – P. 1357-1389. DOI: 10.1080/14719037.2023.2288248.

17. Haug N. Actor Roles in Co-Production—Introducing Intermediaries: Findings from a Systematic Literature Review // Public Administration. – 2024. – Vol. 102. – No. 3. – P. 1069-1094. DOI: 10.1111/padm.12965.

18. Nordin A., Kjellstrom S., Robert G., Masterson D., Areskoug Josefsson K. Measurement and Outcomes of Co-Production in Health and Social Care: A Systematic Review of Empirical Studies // BMJ Open. – 2023. – Vol. 13. – No. 9. – e073808. DOI: 10.1136/bmjopen-2023-073808.

19. Косыгина К. Е., Уханова Ю. В. Гражданское участие населения в контексте реализации муниципальной публичной политики // Ars Administrandi (Искусство управления). – 2024. – Т. 16. – № 3. – С. 533-554. DOI: 10.17072/2218-9173-2024-3-533-554.

References

1. Brodovskaya E. V., Lukushin V. A., Kravchuk I. D. Otsenka effektivnosti tekhnologii tsifrovykh kommunikatsii dlya integratsii zhitelei LNR i DNR v sotsiokul'turnoe prostranstvo Rossii // Gumanitarnye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta. – 2024. – T. 14. – №. 1. – S. 22-31.

2. Frik O. V. Napravleniya optimizatsii protsedur i instrumentov vzaimodeistviya organov mestnogo samoupravleniya s obshchestvennymi ob"edineniyami (na primere goroda Omska) // Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii. – 2025. – №. 4 (66). – S. 5-11.

3. Dmitriev A. G., Melekhina P. Yu. Effektivnoe gosudarstvennoe upravlenie: strategii uspekha pri realizatsii gosudarstvennykh programm i natsional'nykh proektov // Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra. – 2024. – T. 14. – №. 4-1. – S. 96-105.

4. Davletshin D. V. Mezhvedomstvennoe vzaimodeistvie kak osnova effektivnogo publichnogo upravleniya: problemy razobshchennosti i puti konsolidatsii vlastnykh

struktur // Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii. – 2025. – №. 2. – S. 150-154.

5. Kuznetsova O. V. Stimulirovanie mezhregional'nogo sotrudnichestva v federal'noi prostranstvennoi politike: problemy i vozmozhnosti // Problemy razvitiya territorii. – 2025. – T. 29. – №. 5. – S. 44-57.

6. Leokumovich N. V., Kriklevskaya L. Yu., Zhadovtseva E. E. Vzaimodeistvie organov vlasti i grazhdanskogo obshchestva kak faktor razvitiya territorii (na primere Zabaikal'skogo kraya) // Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal. – 2023. – №. 10 (136). – S. 36.

7. Rekeda S. V. Evristicheskii potentsial mediaanaliza pri izuchenii mezhdunarodnykh otnoshenii (na primere regional'nykh integratsionnykh ob"edinenii) // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Mezhdunarodnye otnosheniya. – 2024. – T. 17. – №. 3. – S. 309-324.

8. Mukhacheva A. V. Realizatsiya natsional'nykh proektov v sotsial'noi sfere v usloviyakh tsifrovoi ekonomiki i defitsita resursov // Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki. – 2025. – T. 10. – №. 1 (35). – S. 132-146.

9. Bryukhina N. G., Kovalenko N. V., Barannikov V. A., Kovalenko S. I. Institutsional'naya sreda novykh regionov Rossiiskoi Federatsii: problemy transformatsii i prioritetnye napravleniya razvitiya // Ekonomicheskii vestnik Donbasskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. – 2026. – №. 26. – S. 5-20.

10. Budkina E. S. Effektivnye modeli sotrudnichestva mezhdu sotsial'nymi predprinimatelyami i gosudarstvom: finansovye aspekty vzaimodeistviya // Vestnik evraziiskoi nauki. – 2025. – T. 17. – №. 2S. – S. 17.

11. Novoselov A. S. Institutsional'nye aspekty upravleniya regional'nym i munitsipal'nym razvitiem // Mir ekonomiki i upravleniya. – 2024. – T. 24. – №. 3. – S. 111-130.

12. Polyakov A. S. Intellektual'nye sistemy monitoringa kachestva gosudarstvennykh uslug: novye podkhody k otsenke effektivnosti byurokraticheskogo apparata //

Etnosotsium i mezhnatsional'naya kul'tura. – 2024. – T. 11. – №. 197. – S. 64-70.

13. Valiakhmetova A. A., Frolova L. V. Analiz deyatel'nosti gosudarstvennykh fondov kak instrumenta podderzhki realizatsii gosudarstvennoi politiki // Gumanitarnye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta. – 2026. – T. 16. – №. 1. – S. 87-101.

14. Evstifeev R. V. Obshchestvennye palaty sub"ektov Rossiiskoi Federatsii v sisteme upravleniya regiona: osnovnye problemy funktsionirovaniya i otsenki effektivnosti raboty // Nauchnyi rezul'tat. Sotsiologiya i upravlenie. – 2018. – T. 4. – № 4. – S. 87-100. DOI: 10.18413/2408-9338-2018-4-4-0-8.

15. Obshchestvennaya palata Rossiiskoi Federatsii. Doklad o sostoyanii grazhdanskogo obshchestva v Rossiiskoi Federatsii za 2024 god. – M., 2024.

16. Acar L., Steen T., Verschuere B. Public Values? A Systematic Literature Review into the Outcomes of Public Service Co-Creation // Public Management Review. – 2025. – Vol. 27. – No. 5. – P. 1357-1389. DOI: 10.1080/14719037.2023.2288248.

17. Haug N. Actor Roles in Co-Production—Introducing Intermediaries: Findings from a Systematic Literature Review // Public Administration. – 2024. – Vol. 102. – No. 3. – P. 1069-1094. DOI: 10.1111/padm.12965.

18. Nordin A., Kjellstrom S., Robert G., Masterson D., Areskoug Josefsson K. Measurement and Outcomes of Co-Production in Health and Social Care: A Systematic Review of Empirical Studies // BMJ Open. – 2023. – Vol. 13. – No. 9. – e073808. DOI: 10.1136/bmjopen-2023-073808.

19. Kosygina K. E., Ukhanova Yu. V. Grazhdanskoe uchastie naseleniya v kontekste realizatsii munitsipal'noi publichnoi politiki // Ars Administrandi (Iskusstvo upravleniya). – 2024. – T. 16. – № 3. – S. 533-554. DOI: 10.17072/2218-9173-2024-3-533-554.

Статья поступила в редакцию 17.02.2026; одобрена после рецензирования 19.03.2026; принята к публикации 31.08.2026.

The article was submitted 17.02.2026; approved after peer review 19.03.2026; accepted for publication 31.08.2026.