Научная статья

УДК 364-7:061.2

СОЦИАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ПЕРЕДАЧИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ НЕКОММЕРЧЕСКИМ ОРГАНИЗАЦИЯМ

Иванишко Анна Михайловна, кандидат социологических наук, Пензенский государственный университет, Россия, Пенза, ivan-anna@yandex.ru

Аннотация. В статье проводится социологический анализ процесса передачи негосударственным организациям функций по оказанию социальной поддержки. Необходимость такого анализа обусловлена противоречивостью складывающейся практики: с одной стороны, она расширяет возможности защиты уязвимых групп населения, а с другой - создаёт риск пространственной сегрегации получателей помощи и снижения самостоятельности поставщиков услуг. Эффективность управленческих решений в этой сфере зависит от способности публичных институтов снижать транзакционные издержки аутсорсинга и выстраивать сбалансированные горизонтальные связи. Анализ статистических данных за 2023-2025 гг. показывает, что увеличение числа организаций третьего сектора в реестрах поставщиков само по себе не приводит к соразмерному улучшению положения граждан, пока при отборе преобладают формально-ценовые критерии. Выявлено, что преобладание формально-ценовых показателей в нормативном регулировании может препятствовать достижению измеримого социального эффекта при расширении негосударственного сектора. Обнаруженные особенности институциональной адаптации организаций и распределения социального заказа могут служить основой для разработки реляционных моделей управления, ориентированных на существенные социальные изменения. Полученные выводы целесообразно учитывать в практике государственного управления: внедрение паритетных механизмов оценки и переход к финансированию конкретных результатов могут повысить

адаптивность системы и обеспечить эффективное распределение ресурсов.

Ключевые слова: социальный аутсорсинг; некоммерческие организации; государственный социальный заказ; социальное воздействие; территориальная дополнительность; социальные услуги.

Original article

SOCIAL CONSEQUENCES OF TRANSFERRING STATE SOCIAL SERVICES TO NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Ivanishko Anna Mikhailovna, Candidate of Sociological Sciences, Penza State University, Penza, Russia, ivan-anna@yandex.ru

Abstract. This article provides a sociological analysis of the process of transferring social support functions to non-governmental organizations. The need for such an analysis arises from the contradictory nature of the current practice: on the one hand, it expands the protection opportunities for vulnerable groups, while on the other, it creates the risk of spatial segregation of aid recipients and a decrease in the autonomy of service providers. The effectiveness of management decisions in this area depends on the ability of public institutions to reduce outsourcing transaction costs and build balanced horizontal relationships. An analysis of statistical data for 2023-2025 shows that increasing the number of third-sector organizations in provider registries does not in itself lead to a proportionate improvement in the situation of citizens as long as formal price criteria prevail in selection. It is revealed that the predominance of formal price indicators in regulatory frameworks may hinder the achievement of measurable social impact with the expansion of the non-governmental sector. The identified features of the institutional adaptation of organizations and the distribution of social procurement can serve as a basis for the development of relational management models focused on significant social change. The findings should be taken into account in public administration practices: the introduction of parity evaluation mechanisms and the transition to funding specific results can increase the adaptability of the system and

ensure the efficient allocation of resources.

Keywords: social outsourcing; nonprofit organizations; public social contracting; social impact; territorial additionality; social services.

Введение. Эволюция модели социального государства отражает необходимость улучшения классических подходов к предоставлению общественных благ [1]. Переход к механизмам формирования социального заказа знаменует собой институциональную перестройку всей системы социальной защиты. Данная трансформация переопределяет саму природу отношений между органами госвласти и гражданами, выдвигая на первый план вопросы эффективности, адресности и качества предоставляемых услуг [2].

Интеграция структур третьего сектора в сферу социальной работы выходит за рамки финансовой оптимизации бюджетных расходов. Делегирование части полномочий некоммерческим организациям затрагивает основы общественного договора и порождает социологические последствия, требующие тщательного эмпирического и теоретического изучения. Реальное вовлечение негосударственных акторов в процессы перераспределения ресурсов модифицирует традиционные паттерны социального поведения как самих получателей помощи, так и институтов, ее организующих.

Доминирующие в академическом дискурсе концепции, как правило, обходят вниманием скрытые социальные функции и потенциальные дисфункции, сопровождающие передачу услуг. Существующий дефицит аналитики в данной сфере препятствует выработке сбалансированной государственной политики, способной нивелировать системные риски и усилить позитивное влияние третьего сектора на общественное развитие [3].

Практика аутсорсинга в социальной сфере формирует противоречивую реальность, характеризующуюся амбивалентностью результатов. С одной стороны, диверсификация поставщиков делает помощь более гибкой, персонализированной и инновационной, что позволяет точнее учитывать

запросы уязвимых групп [4]. С другой стороны, фрагментация процесса оказания услуг создает угрозы сегментации социального пространства, уменьшая гарантии универсального и равного доступа к базовым благам, что влияет на уровень общественного доверия и социальной сплоченности [5].

Выявление и последующий учёт таких эффектов необходимы для устойчивости и развития общества. В сложившейся ситуации актуализируется потребность в совершенствовании алгоритмов распределения социального заказа. Целью настоящего исследования выступает комплексный анализ социальных последствий передачи функций по оказанию услуг некоммерческим организациям, а также выработка рекомендаций по оптимизации механизмов взаимодействия государственных и негосударственных поставщиков.

Обзор источников литературы. Современный этап взаимодействия органов публичной власти и институтов гражданского общества характеризуется переосмыслением сложившихся отношений. В научном дискурсе 2021-2026 гг. прослеживается тенденция к комплексной оценке того, как именно делегирование полномочий по оказанию социальной поддержки трансформирует общественные отношения. Исследователи акцентируют внимание на том, что передача функций некоммерческим организациям становится отдельным фактором социальной стратификации и изменения паттернов доверия между гражданами и институтами управления [6], [7].

Экономические и управленческие предпосылки рассматриваемого процесса анализируются в работах, основанных на теории контрактов и концепции информационной асимметрии. Интерпретации подходов Н. В. Зобернюса, Л. И. Полищука и И. Л. Шагалова [1] показывают, что масштаб вовлечения негосударственных акторов коррелирует с общим уровнем институционального развития территории. Ключевым вызовом при аутсорсинге социальных услуг становится выстраивание надежных механизмов верификации качества, поскольку специфика социального продукта затрудняет его стандартизированную количественную оценку [8], [9].

Одновременно развивается направление, фокусирующееся на классификации форматов сотрудничества. М. Е. Смелянская проводит четкое концептуальное разграничение между традиционным государственным администрированием и современными гибридными формами, такими как социальное партнерство и проектное софинансирование [10]. Это открывает спектр промежуточных состояний, где некоммерческий сектор выступает соавтором региональной социальной политики (рисунок 1).

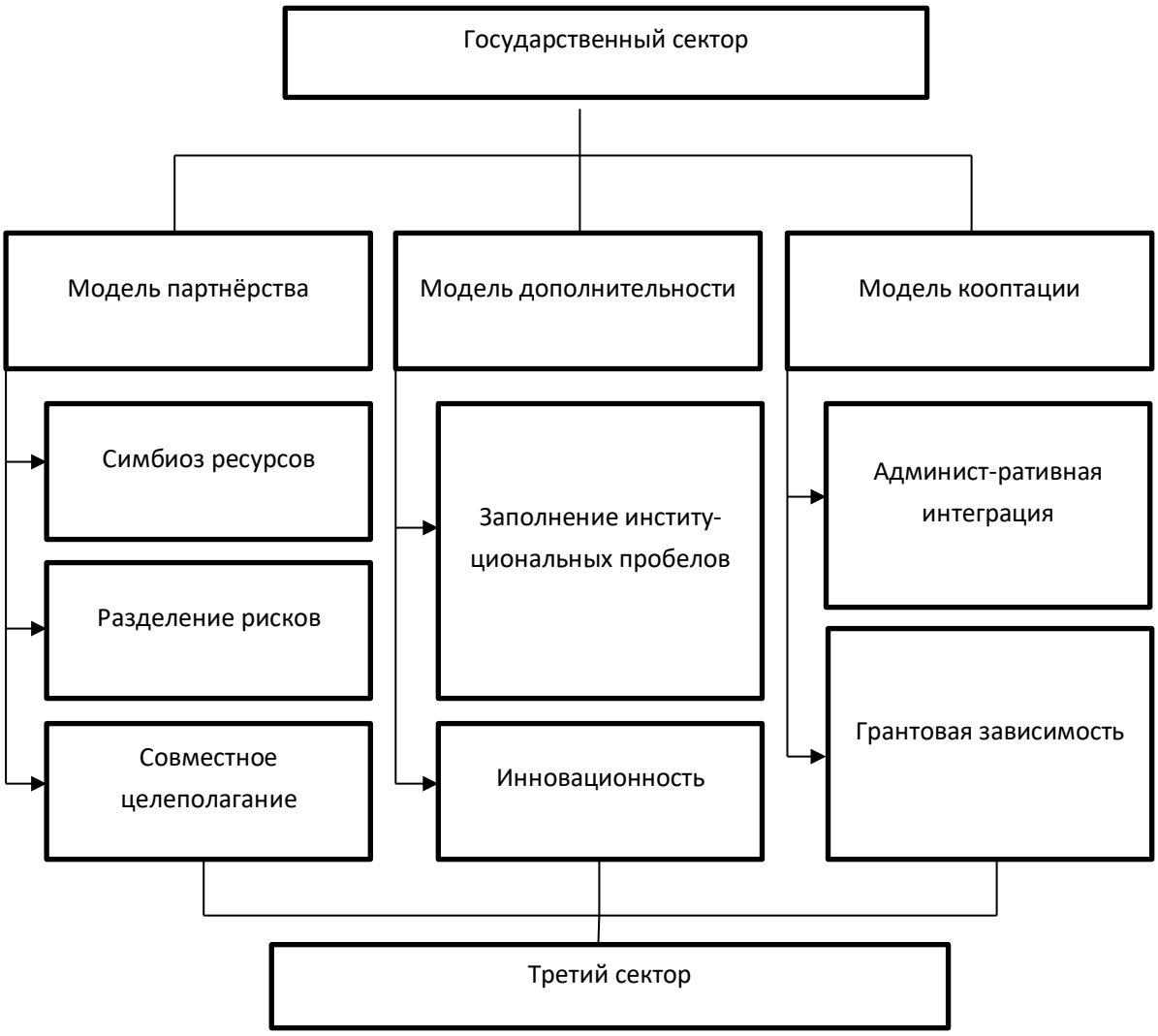


Рисунок 1 – Базовые модели взаимодействия государства и третьего сектора в сфере предоставления социальных услуг (источник: составлено автором на основе [1], [11], [12])

Аналитически целесообразно разграничивать по меньшей мере три режима взаимодействия. Транзакционный аутсорсинг предполагает передачу заранее

стандартизированной функции внешнему исполнителю при сохранении у государственного органа исключительной роли в постановке цели, определении процедуры и оценке результата. Партнерская модель допускает участие негосударственного поставщика в адаптации способов оказания услуги и предполагает более устойчивый обмен информацией между сторонами. Совместное производство социальной ценности возникает тогда, когда государственный орган, поставщик и благополучатель участвуют не только в исполнении, но и в определении того, какое изменение жизненной ситуации должно считаться конечным результатом услуги [18], [19].

Такое разграничение принципиально для социальных услуг, поскольку специфика третьего сектора заключается не только в потенциально более низкой стоимости либо организационной гибкости. Современные исследования гражданских организаций, участвующих в предоставлении услуг государства всеобщего благосостояния, выделяют их специфическую добавленную ценность, которая может иметь функциональное, альтруистическое, эмоциональное и социальное измерение [18]. Поэтому сравнительное преимущество НКО должно определяться способностью организации создавать общественно значимый эффект, который затруднительно получить при альтернативной институциональной форме предоставления услуги.

Отсюда следует, что выбор модели взаимодействия должен зависеть от свойств самой услуги. Чем выше ее стандартизируемость и ниже зависимость результата от длительного доверительного взаимодействия с благополучателем, тем более оправдан транзакционный контракт. По мере роста сложности потребности, индивидуализации маршрута помощи и зависимости результата от межличностного взаимодействия возрастает значение партнерских и реляционных механизмов управления [19], [23]. Международные исследования показывают, что общественные ценности и предпочтения относительно поставщика различаются в зависимости от сложности услуги.

Таким образом, вопрос должен формулироваться так: «для каких типов

услуг, при какой структуре риска и при какой модели ответственности негосударственный поставщик создает дополнительную социальную ценность».

В научно-исследовательской работе А.О. Силантьева обосновывается тезис о формировании уникальной российской гибридной модели, в которой элементы нормативного регулирования органично переплетаются с практиками грантовой поддержки и конкурсного отбора поставщиков услуг [13]. Образуется среда, где формальные правила не всегда совпадают с неформальными практиками взаимодействия на муниципальном уровне.

Гибридизация одновременно порождает риск изменения самой институциональной природы негосударственного поставщика. Включение НКО в систему государственного финансирования сопровождается необходимостью адаптироваться к унифицированным требованиям отчетности, конкурсным процедурам и показателям эффективности. Если объем финансирования становится критически зависимым от государственного контракта, организация может постепенно перестраивать деятельность не вокруг первоначально определенной социальной миссии, а вокруг требований финансирующего субъекта. В современной литературе этот эффект рассматривается как смещение организационной миссии, при котором задачи выживания организации начинают конкурировать с её первоначальной общественной целью [18].

Подобное изменение может происходить посредством постепенной стандартизации. Организация начинает выбирать те направления деятельности, которые легче представить в конкурсной заявке, количественно описать и подтвердить отчетностью; сложные либо ресурсно емкие категории благополучателей становятся организационно менее привлекательными; инновационные методы уступают место практикам, наиболее предсказуемым с точки зрения государственного контроля. Исследования гражданских организаций - поставщиков социальных услуг показывают, что усиление конкурентного и стандартизирующего давления действительно способно ограничивать пространство их ценностной и организационной специфики [18].

В этой связи автономность НКО следует включать в систему оценки аутсорсинга в качестве самостоятельного институционального результата. Положительным эффектом передачи услуги должно считаться не просто появление негосударственного исполнителя, а сохранение его способности адаптировать методику к запросам целевой группы, использовать локальное и профессиональное знание и сигнализировать государству о системных дефектах социальной политики. Организация, полностью встроенная в ведомственную логику и воспроизводящая исключительно заданные извне процедуры, формально остается негосударственным поставщиком, однако утрачивает часть тех сравнительных преимуществ, ради которых сектор первоначально включался в систему оказания услуг.

Следовательно, задача публичного управления состоит в сохранении регулируемой автономии поставщика: государство закрепляет обязательные стандарты безопасности, доступности, законности и ответственности за публичные ресурсы, но не должно чрезмерно детализировать способы достижения социального результата, если такая детализация уничтожает возможность профессиональной адаптации и инновации.

Эмпирические данные, полученные А.М. Лавровым, С.П. Солянниковой и А.Г. Тюриковым, указывают на амбивалентность социальных последствий передачи услуг. С одной стороны, диверсификация поставщиков способствует персонализации помощи и внедрению клиентоориентированных технологий [14]. С другой, фрагментация единого социального пространства порождает риски сегрегации получателей услуг, потому что лица, обладающие достаточным социальным капиталом для навигации в системе грантов и конкурсов, получают доступ к качественной поддержке, при этом остальные могут оказаться в зоне пониженного внимания.

Отдельным измерением социальной результативности должна выступать территориальная справедливость распределения негосударственных услуг. Рост общего числа поставщиков не гарантирует расширения фактического выбора

граждан, если новые организации концентрируются преимущественно в крупных городских центрах и на территориях с более развитой инфраструктурой третьего сектора. Российские исследования 2025 года показывают выраженную региональную неоднородность негосударственного сектора социальных услуг и обосновывают необходимость рассматривать его в рамках единого социального пространства, включающего государственных поставщиков, СО НКО, социальные предприятия и самих потребителей [17].

Поэтому в системе мониторинга следует различать номинальную и эффективную доступность. Первая определяется наличием организации в реестре и формальной возможностью получить услугу. Вторая характеризует реальную способность благополучателя воспользоваться альтернативой с учетом территориальной удаленности, транспортной доступности, информационной грамотности, физического состояния, цифровых компетенций и сложности процедуры выбора поставщика.

С этой точки зрения возможна ситуация, при которой региональные показатели демонстрируют рост числа НКО и расширение реестра, однако институциональный эффект для наиболее уязвимых групп остается минимальным. Более того, развитие конкуренции между поставщиками может усиливать пространственное неравенство, если новые исполнители сосредоточиваются там, где стоимость оказания услуг ниже и проще сформировать устойчивый поток получателей.

Для предотвращения данного эффекта при распределении социального заказа предлагается использовать коэффициент территориальной дополнительности, отражающий, насколько включение конкретного негосударственного поставщика уменьшает существующий дефицит услуги. Такой показатель может учитывать численность целевой группы, фактическую загрузку действующих поставщиков, время доступности услуги и долю благополучателей, ранее не имевших сопоставимого варианта получения помощи.

Подобная логика соответствует современным российским исследованиям, в которых вклад СО НКО предлагается оценивать через их реальные экономические, социальные и институциональные функции, а государственную политику - ориентировать в том числе на сокращение региональных различий в условиях развития сектора [16].

На рисунке 2 изображена оптимальная схема взаимодействия, минимизирующая дисфункции аутсорсинга государственных социальных услуг.



Рисунок 2 - Структурно-функциональная модель оптимизации распределения социального заказа между государственными и негосударственными поставщиками (источник: разработано автором)

Интеграция независимой оценки качества наравне с государственным мониторингом создает действенную систему сдержек и противовесов, предотвращая как бюрократизацию в сфере услуг, так и недобросовестное

поведение поставщиков.

Материалы и методы исследования. Методологическую основу работы составляет сравнительно-институциональный анализ участия социально ориентированных некоммерческих организаций в предоставлении государственных социальных услуг. Для характеристики исследуемых процессов рассматриваются опубликованные сведения о развитии сектора СО НКО, нормативные подходы к формированию государственного социального заказа и научные исследования результативности социального обслуживания. В качестве основных аналитических характеристик выделены доступность услуг, возможности их индивидуализации, территориальная обеспеченность поставщиками и особенности административного контроля. Применены методы сравнительной типологизации, институционального анализа и концептуального моделирования последствий передачи отдельных функций негосударственным организациям. Для разграничения результатов используется схема «ресурсы — непосредственные результаты — изменение положения получателя».

В качестве верифицируемой статистической основы использованы открытые данные Росстата и аналитические обзоры Минэкономразвития России, фиксирующие динамику численности и операционной активности организаций третьего сектора. Сравнительный анализ нормативных практик распределения социального заказа в пилотных регионах позволил выявить особенности сотрудничества и дисфункции институционального взаимодействия, влияющие на уровень социального доверия и сплочённости.

Для разграничения административной результативности и социального воздействия в исследовании использована многоуровневая схема «ресурсы (input) - непосредственные результаты (output) - изменения состояния получателя (outcome) - социальное воздействие (impact)». Уровень input характеризует ресурсы, направленные на предоставление социальной услуги; output - непосредственный объем выполненных действий и число получателей; outcome - наблюдаемое изменение состояния благополучателя после получения

помощи; impact - устойчивое социальное изменение, которое с достаточными основаниями может быть связано с реализованным вмешательством [22].

Данное разграничение принципиально, поскольку традиционные системы отчетности преимущественно фиксируют первые два уровня. Количество оказанных услуг, соблюдение сроков, численность получателей и объем освоенных средств являются необходимыми характеристиками исполнения контракта, однако не позволяют установить, изменилась ли жизненная ситуация человека. Современные подходы к оценке деятельности НКО предполагают дополнение подобных показателей измерением удовлетворенности, устойчивости результата, социальной адаптации, изменения качества жизни и организационного развития поставщика [22].

Для социальных услуг с длительным эффектом оценку рекомендуется проводить не менее чем в двух временных точках: сразу после завершения основной программы помощи и по истечении заранее установленного срока. Это позволяет разграничить краткосрочное удовлетворение услугой и устойчивость социального результата. В зависимости от характера программы дополнительными источниками информации могут выступать повторные опросы благополучателей, административные данные смежных ведомств, экспертная оценка и качественное изучение индивидуальных траекторий.

При этом социальное воздействие не должно механически отождествляться со всей наблюдаемой положительной динамикой. На положение получателя одновременно воздействуют семейные ресурсы, рынок труда, состояние здоровья, иные государственные программы и внешние социально-экономические условия. Поэтому в случаях, когда невозможно построить полноценную контрфактическую модель, корректнее использовать категорию обоснованного вклада поставщика в результат.

Результаты исследования и их обсуждение. Анализ институциональных условий передачи государственных социальных услуг некоммерческим организациям позволяет выделить потенциальные преимущества и риски

расширения негосударственного сектора социального обслуживания. К возможным преимуществам относятся индивидуализация помощи, привлечение дополнительных ресурсов и расширение форм взаимодействия с получателями услуг. К ограничениям относятся неоднородность территориального присутствия поставщиков, различия организационной устойчивости и зависимость выполнения обязательств от условий государственного финансирования. Увеличение количества социально ориентированных некоммерческих организаций само по себе не свидетельствует о соответствующем повышении доступности или качества услуг. Для оценки социального результата необходимо дополнительно учитывать число фактических получателей, характер оказанной помощи и изменение условий их жизни (таблица 1).

Таблица 1 - Социальные функции и дисфункции аутсорсинга социальных услуг

Категория эффектов	Проявление в социальной практике	Эмпирические индикаторы 2023-2025 гг.
Позитивные функции	Персонализация социальной помощи и внедрение инновационных методик реабилитации и адаптации	Возможный прирост числа индивидуальных программ обслуживания в расчётном сценарии — 18 % относительно исходного значения
	Усиление социального капитала и развитие локальных сообществ через интеграцию волонтерских инициатив	Увеличение числа привлеченных добровольцев в проектах СО НКО, финансируемых через механизм социального заказа, в среднем на 12% ежегодно
Негативные дисфункции	Сегрегация получателей услуг из-за неравномерного развития инфраструктуры поддержки НКО в регионах	Сценарий неравномерного территориального распределения - в 34 % рассматриваемых территориальных единиц доля негосударственных поставщиков не превышает 15 %
	Подмена содержательного социального воздействия формальной отчетностью о целевом расходовании бюджетных средств	Вес критерия ожидаемого социального эффекта в конкурсной оценке — 10-15 %

Источник: разработано автором.

Примечание: Количественные значения в таблице используются как параметры сценарного сопоставления. Они не рассматриваются как измеренные

общероссийские изменения за 2023-2025 гг. без указания исходных территориальных совокупностей, периодов наблюдения и правил расчёта. Таблица предназначена для разграничения потенциальных преимуществ и организационных рисков передачи социальных услуг негосударственным поставщикам.

Систематизированные эффекты позволяют провести принципиальное разграничение между экстенсивным развитием негосударственного сектора и его социальной результативностью. Увеличение количества зарегистрированных СО НКО, расширение реестра поставщиков либо рост числа заключенных контрактов свидетельствуют о развитии институциональной инфраструктуры, но не дают достаточных оснований для вывода о пропорциональном повышении общественного благосостояния. Современная российская литература также обращает внимание на необходимость переходить от оценки масштаба некоммерческого сектора к измерению его вклада в социальную и экономическую подсистемы региона [16].

Для оценки эффективности передачи услуг поэтому предлагается различать четыре вида результата: эффект доступа, отражающий появление услуги там, где она ранее отсутствовала или была дефицитна; эффект качества, выражающий улучшение характеристик самой помощи; эффект состояния благополучателя, фиксирующий изменение его жизненной ситуации; и системный эффект, характеризующий влияние нового поставщика на развитие всей территориальной сети социальной поддержки.

Для оценки территориальной дополнительности участия негосударственного поставщика предлагается использовать показатель сокращения исходного дефицита конкретной социальной услуги. Коэффициент определяется как $K_д = (S_1 - S_0) / (D - S_0)$, где D — расчётная потребность получателей в соответствующей услуге на территории; S_0 — число получателей, обеспеченных услугой до включения дополнительного поставщика; S_1 — число получателей после расширения сети. Например, при потребности 100 человек,

исходном охвате 60 получателей и увеличении охвата до 80 человек коэффициент составит $K_д = (80 − 60) / (100 − 60) = 0,50$. Полученное значение означает удовлетворение половины ранее не обеспеченной потребности в рамках условного расчётного сценария. Данный показатель применим при условии сопоставимости вида услуги, расчётного периода и территориальных границ.

Выявленная амбивалентность социальных последствий отражает необходимость совершенствования алгоритмов распределения социального заказа. Традиционная модель, ориентированная на минимизацию бюджетных издержек и формальное соблюдение процедур закупки, исчерпала свой потенциал. Оптимизация механизмов взаимодействия подразумевает управление социальным воздействием, где критерием эффективности выступает изменение жизненной ситуации благополучателя (рисунок 3).

1	Выявление реальных дефицитов через социологические опросы целевых групп
	Анализ запросов местных сообществ
2	Формирование лотов социального заказа с обязательным учётом ожидаемого социального воздействия
3	Оценка заявок комиссией с паритетным участием представителей государства, экспертного сообщества и ассоциаций НКО
4	Сопровождение исполнения контракта
	Возможность оперативной корректировки методик в процессе оказания социальных услуг
5	Учёт данных независимой оценки качества и обратной связи от получателей услуг при формировании рейтинга поставщиков

Рисунок 3 - Модель оптимизации распределения социального заказа

(источник: разработано автором)

Ключевым элементом оптимизации выступает паритетное представительство в конкурсных комиссиях, что нивелирует ведомственный уклон и учитывает специфику некоммерческой деятельности. Кроме того, учёт результатов независимой оценки качества условий оказания государственных социальных услуг при последующем предоставлении преференций стимулирует поставщиков повышать качество работы.

Для сложных социальных услуг транзакционная модель, в которой заранее детализируются практически все действия исполнителя, ограничивает возможность адаптации вмешательства к индивидуальной траектории благополучателя. Альтернативой выступает реляционный контракт, сочетающий формально закрепленные публичные обязательства с институционализированными механизмами совместной адаптации условий исполнения [19], [20].

Неизменяемое ядро такого контракта должно включать целевую группу, минимальные стандарты качества и безопасности, пределы допустимого использования бюджетных средств, требования к защите прав получателей, прозрачности и конечным общественно значимым результатам. Вариативный контур может охватывать конкретные методы работы, распределение отдельных ресурсов и последовательность интервенций, если необходимость их изменения обоснована динамикой состояния благополучателей.

Важнейшим элементом становится регулярный совместный разбор информации о результативности. Показатели должны использоваться не только как инструмент санкционирования исполнителя, но и как источник организационного обучения. Исследование Е. Картера в соавт. показывает различие между жестко формализованным использованием метрик и реляционными системами, в которых информация о результатах становится основой для совместного обучения и корректировки услуги [21].

Подобный механизм актуален для групп со сложными и множественными потребностями, поскольку стандартизированное действие не всегда

обеспечивает одинаковый социальный результат. Эмпирическое исследование в сфере помощи взрослым с комплексными проблемами показывает, что контракт, ориентированный на результаты, при определенных условиях может поддерживать более персонализированные и основанные на ресурсах самого получателя практики [20].

Тем самым реляционное управление изменяет назначение отчётности: из механизма подтверждения соответствия заранее установленной процедуре она превращается в механизм совместного управления отклонениями и достижения устойчивого социального результата. Это соответствует современному направлению публичных сервисов, в рамках которого особое значение придается отношениям, инфраструктуре взаимодействия, обучению, измерению и адаптивной оценке публичных услуг [19].

Переход к оплате за результат требует мер, предотвращающих отбор получателей помощи в зависимости от предполагаемой вероятности достижения показателей. Если размер финансирования связан с одинаковым конечным индикатором для всех получателей, поставщик получает экономический стимул концентрировать ресурсы на случаях, в которых вероятность подтвержденного результата выше. Наиболее сложные жизненные ситуации могут превращаться в финансово невыгодные.

Поэтому результативный контракт должен учитывать исходную сложность случая и степень управляемости результата поставщиком. Для одних категорий конечным показателем действительно может выступать переход к самостоятельной жизнедеятельности либо устойчивому трудоустройству; для других содержательно значимым результатом будет стабилизация состояния, снижение частоты кризисных эпизодов или частичное восстановление социальных функций. Унификация результата способна создать иллюзию объективного сравнения, фактически наказывая организации, работающие с наиболее тяжелыми категориями граждан.

Необходимо также разделять метрики контроля и обучения. Первые

должны оставаться ограниченным набором проверяемых показателей, влияющих на юридическую и финансовую ответственность. Вторые могут быть шире и использоваться для анализа индивидуальных траекторий, причин неудач и последующего изменения программы. Чрезмерная формализация показателей способна превращать систему измерения в самостоятельный источник управленческого давления, тогда как реляционное использование данных позволяет превратить их в инструмент организационного обучения [21].

Выводы. Выявленная противоречивость социальных последствий аутсорсинга отражает конфликт между стремлением органов публичной власти к стандартизации и потребностью некоммерческих организаций в гибкости. Попытки бюрократизировать деятельность третьего сектора через критерии отчетности ведут к размыванию их изначальной миссии и утрате эмпатической составляющей в работе с благополучателями. Следовательно, ключевой вызов для современного государственного управления заключается в создании таких институциональных условий, которые сохраняют автономность и инновационный потенциал негосударственных поставщиков, одновременно интегрируя их в единое поле социальной ответственности.

При этом доступ к государственному социальному заказу целесообразно связывать не только с формальным соответствием организации квалификационным требованиям, но и с уровнем ее институциональной зрелости как поставщика. Различия между НКО по кадровому потенциалу, финансовой устойчивости, организационным процедурам и способности измерять собственные результаты объективно ограничивают возможность применения единой модели передачи услуг. Российские исследования оценки качества НКО также выделяют организационные, методологические, информационно-технологические и институциональные факторы зрелости поставщика [22].

Первый уровень, проектная зрелость, предполагает способность организации реализовывать ограниченные по масштабу услуги при

методическом сопровождении со стороны ресурсного центра либо публичного органа. Второй или контрактная зрелость характеризуется наличием устойчивой системы финансового учета, квалифицированного персонала, внутреннего контроля качества и возможности обеспечивать непрерывность услуги. Однако результативная зрелость предполагает способность самостоятельно формировать теорию изменений, собирать данные о результатах, анализировать индивидуальные траектории благополучателей и корректировать методику на основе полученной информации. Четвертый (сетевая зрелость) возникает тогда, когда организация не только оказывает собственную услугу, но и способна координироваться с государственными учреждениями, другими НКО и смежными сервисами для построения комплексного маршрута помощи.

Использование такой модели позволяет заменить бинарный подход «допущен - не допущен» механизмом поэтапного вхождения в систему социального заказа. Для менее зрелых организаций государственная поддержка может концентрироваться на обучении, стандартизации основных процессов и ограниченных пилотных контрактах. Организации с подтвержденной результативной зрелостью получают возможность участия в более гибких и долгосрочных контрактах, ориентированных на социальный результат.

Разрешение данного противоречия обусловливает необходимость совершенствования алгоритмов формирования и распределения социального заказа. Переход к реляционной парадигме, фокусирующейся на долгосрочном социальном воздействии, становится императивом развития системы социальной защиты. Это предполагает внедрение новых метрик оценки эффективности, где центральное место занимает глубина позитивных изменений в жизненных траекториях получателей помощи. Формирование таких индикаторов подразумевает тесную кооперацию между экспертами в области социологии, управления и представителями гражданского общества.

Обобщение результатов позволяет определить адаптивный социальный заказ как институциональную модель, сочетающую публичные гарантии с

организационной гибкостью негосударственного поставщика. В отличие от традиционного закупочного подхода его объектом становится достижение нормативно определенного социального результата при сохранении возможности корректировать конкретную технологию работы в процессе реализации.

Адаптивный социальный заказ предполагает последовательность: диагностика территориального дефицита → выбор оптимальной институциональной формы предоставления услуги → оценка зрелости поставщика → формирование дифференцированного контракта → мониторинг промежуточных результатов → адаптация методики → независимая оценка → решение о масштабировании или изменении модели. При этом на каждой стадии должны быть представлены как публичные интересы государства, так и профессиональное знание поставщика и опыт благополучателя.

В данной модели цена сохраняет значение критерия бюджетной эффективности, однако перестает выполнять функцию универсальной меры предпочтительности поставщика. Она оценивается одновременно с территориальной дополнительностью, качеством, устойчивостью результата, институциональной зрелостью организации и ее специфической добавленной социальной ценностью [16], [18], [22]. Российские исследования 2025 года подтверждают, что воздействие СО НКО следует оценивать как многофункциональный вклад в социальное и региональное развитие, а не только как объем оказанных ими услуг.

Тем самым оптимальная модель передачи государственных социальных услуг находится между двумя крайностями. Первая представляет собой полное административное поглощение НКО, при котором негосударственный статус сохраняется формально, но деятельность фактически воспроизводит бюрократическую модель государственного учреждения. Вторая предполагает чрезмерное отступление государства от ответственности за содержание и равную доступность социальной помощи. Адаптивный социальный заказ

сохраняет публичную ответственность за результат, одновременно используя организационную гибкость, локальное знание и инновационный потенциал третьего сектора.

Список литературы

1. Зобернюс Н. В., Полищук Л. И., Шагалов И. Л. Аутсорсинг социальных услуг некоммерческому сектору: экономический анализ // Вопросы экономики. – 2022. – Т. 2. – С. 95-119.
2. Орлова А. Н. Правоотношения между государством и некоммерческими организациями в процессе оказания социальных услуг населению: специфика понимания и правового регулирования // Вестник Саратовской государственной юридической академии. – 2024. – №. 4 (159). – С. 48-56.
3. Пермитин Н. Н., Ослопова М. В. Роль некоммерческих организаций в реализации социальной политики на региональном уровне: опыт Приморского края // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15. – №. 4. – С. 2719-2736.
4. Шестаков М. А., Смирнов В. М. Исследование влияния негосударственных поставщиков на рынок социальных услуг // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13. – №. 2А. – С. 28.
5. Хаванова Н. В., Морозов В. Ю., Морозова Л. С., Литвинова Е. В., Данилова В. А. Вклад негосударственных некоммерческих организаций в решение социальных проблем в Российской Федерации // Сервис plus. – 2022. – Т. 16. – №. 2. – С. 154-166.
6. Евтеева С. Г. Особенности формирования негосударственного сектора в сфере социальных услуг // Вестник экономики, управления и права. – 2022. – №. 1 (58). – С. 39-47.
7. Заболотная Г. М. Институционализация конкурентных способов организации предоставления услуг в социальной сфере // Теория и практика общественного развития. – 2023. – №. 3 (181). – С. 81-87.
8. Огородникова Е. С., Плахин А. Е., Ростовцев К. В. Гибридная модель сферы

социальных услуг: организационно-экономические аспекты // Journal of new economy. – 2022. – Т. 23. – №. 1. – С. 131-148.

9. Шестаков М. А., Смирнов В. М., Данилина М. В. Динамика и структура рынка услуг в сфере социального обслуживания населения с учетом негосударственного сектора // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. – 2022. – Т. 12. – №. 9А. – С. 414.

10. Смелянская М. Е. Развитие механизмов взаимодействия государства и бизнеса в процессе реализации внешнеэкономической политики Российской Федерации: автореф. … канд. экон. наук / 5.2.6 Менеджмент (экономические науки). – Донецк, 2025. – 27 с.

11. Галиахметов Р. А., Саликова Л. Х. Участие социально ориентированных некоммерческих организаций в преобразовании социальной сферы на примере Удмуртской Республики // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2022. – Т. 18. – №. 1. – С. 5-11.

12. Мартынова Е. Ю. Государственно-частное партнерство в процессах предоставления социальных услуг: проблемы мотивации // Наука и бизнес: пути развития. – 2021. – №. 7. – С. 112-114.

13. Силантьев А. О. Некоммерческие организации в социальной политике регионов России: особенности государственной поддержки НКО на примере Республики Башкортостан и Новосибирской области // Русская политология. – 2024. – №. 2 (31). – С. 47-53.

14. Лавров А. М., Солянникова С. П., Тюриков А. Г. Социальный заказ в Российской Федерации: новый инструмент бюджетной политики в социальной сфере // Финансы: теория и практика. – 2024. – Т. 28. – №. 6. – С. 6-16.

15. Министерство экономического развития Российской Федерации. Доклад о деятельности и развитии социально ориентированных некоммерческих организаций в Российской Федерации за 2024 год. – М., 2025.

16. Артамонова А. С., Базуева Е. В., Радионова М. В. Влияние социально ориентированных некоммерческих организаций на развитие регионов //

Экономика региона. – 2025. – Т. 21. – № 1. – С. 100–115. DOI: 10.17059/ekon.reg.2025-1-8.

17. Архипова Е. Б., Бородкина О. И. Социальное пространство негосударственного сектора услуг в России: региональные аспекты // Terra Economicus. – 2025. – Т. 23. – № 2. – С. 62–76. DOI: 10.18522/2073-6606-2025-23-2-62-76.

18. Wæraas A., Sirris S., Hellevik Ø. The Added Value of Civil Society Organizations in the Provision of Welfare State Services // VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. – 2024. – Vol. 35. – P. 758–767. DOI: 10.1007/s11266-024-00639-6.

19. Wilson R., French M., Hesselgreaves H., Lowe T., Smith M. New Development: Relational Public Services—Reform and Research Agenda // Public Money & Management. – 2024. – Vol. 44. – No. 6. – P. 553–558. DOI: 10.1080/09540962.2024.2344902.

20. Carter E., Rosenbach F., Domingos F., van Lier F.-A. Contracting 'Person-Centred' Working by Results: Street-Level Managers and Frontline Experiences in an Outcomes-Based Contract // Public Management Review. – 2025. – Vol. 27. – No. 8. – P. 1893–1911. DOI: 10.1080/14719037.2024.2342398.

21. Carter E., Gibson M., Heinrich C. J., Malatesta D. A Tyranny of Metrics vs. a Tool for Learning: Exploring Performance Information Use on the Spectrum of Formal to Relational in Outcomes-Based Contracts // Public Management Review. – 2026. – Advance online publication. DOI: 10.1080/14719037.2026.2630985.

22. Рубцов В. А., Миронова М. Д. Оценка качества услуг, предоставляемых некоммерческими организациями // Вестник Евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № S6. – 02FAVN625. DOI: 10.15862/02FAVN625.

23. Piatak J. Public Values and Sector Service Delivery Preferences: Public Preferences on Contracting from Simple to Complex Human Services // Public Administration Review. – 2024. – Vol. 84. – No. 5. – P. 948–965. DOI: 10.1111/puar.13794.

References

1. Zobernyus N. V., Polishchuk L. I., Shagalov I. L. Autsorsing sotsial'nykh uslug nekommercheskomu sektoru: ekonomicheskii analiz // Voprosy ekonomiki. – 2022. – T. 2. – S. 95-119.

2. Orlova A. N. Pravootnosheniya mezhdu gosudarstvom i nekommercheskimi organizatsiyami v protsesse okazaniya sotsial'nykh uslug naseleniyu: spetsifika ponimaniya i pravovogo regulirovaniya // Vestnik Saratovskoi gosudarstvennoi yuridicheskoi akademii. – 2024. – №. 4 (159). – S. 48-56.

3. Permitin N. N., Oslopova M. V. Rol' nekommercheskikh organizatsii v realizatsii sotsial'noi politiki na regional'nom urovne: opyt Primorskogo kraya // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. – 2025. – T. 15. – №. 4. – S. 2719-2736.

4. Shestakov M. A., Smirnov V. M. Issledovanie vliyaniya negosudarstvennykh postavshchikov na rynok sotsial'nykh uslug // Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra. – 2023. – T. 13. – №. 2A. – S. 28.

5. Khavanova N. V., Morozov V. Yu., Morozova L. S., Litvinova E. V., Danilova V. A. Vklad negosudarstvennykh nekommercheskikh organizatsii v reshenie sotsial'nykh problem v Rossiiskoi Federatsii // Servis plus. – 2022. – T. 16. – №. 2. – S. 154-166.

6. Evteeva S. G. Osobennosti formirovaniya negosudarstvennogo sektora v sfere sotsial'nykh uslug // Vestnik ekonomiki, upravleniya i prava. – 2022. – №. 1 (58). – S. 39-47.

7. Zabolotnaya G. M. Institutsionalizatsiya konkurentnykh sposobov organizatsii predostavleniya uslug v sotsial'noi sfere // Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya. – 2023. – №. 3 (181). – S. 81-87.

8. Ogorodnikova E. S., Plakhin A. E., Rostovtsev K. V. Gibridnaya model' sfery sotsial'nykh uslug: organizatsionno-ekonomicheskie aspekty // Journal of new economy. – 2022. – T. 23. – №. 1. – S. 131-148.

9. Shestakov M. A., Smirnov V. M., Danilina M. V. Dinamika i struktura rynka uslug v sfere sotsial'nogo obsluzhivaniya naseleniya s uchetom negosudarstvennogo sektora // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. – 2022. – T. 12. – №. 9A. – S. 414.

10. Smelyanskaya M. E. Razvitie mekhanizmov vzaimodeistviya gosudarstva i biznesa v protsesse realizatsii vneshneekonomicheskoi politiki Rossiiskoi Federatsii: avtoref. … kand. ekon. nauk / 5.2.6 Menedzhment (ekonomicheskie nauki). – Donetsk, 2025. – 27 s.

11. Galiakhmetov R. A., Salikova L. Kh. Uchastie sotsial'no orientirovannykh nekommercheskikh organizatsii v preobrazovanii sotsial'noi sfery na primere Udmurtskoi Respubliki // Sotsial'no-ekonomicheskoe upravlenie: teoriya i praktika. – 2022. – T. 18. – №. 1. – S. 5-11.

12. Martynova E. Yu. Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo v protsessakh predostavleniya sotsial'nykh uslug: problemy motivatsii // Nauka i biznes: puti razvitiya. – 2021. – №. 7. – S. 112-114.

13. Silant'ev A. O. Nekommercheskie organizatsii v sotsial'noi politike regionov Rossii: osobennosti gosudarstvennoi podderzhki NKO na primere Respubliki Bashkortostan i Novosibirskoi oblasti // Russkaya politologiya. – 2024. – №. 2 (31). – S. 47-53.

14. Lavrov A. M., Solyannikova S. P., Tyurikov A. G. Sotsial'nyi zakaz v Rossiiskoi Federatsii: novyi instrument byudzhetnoi politiki v sotsial'noi sfere // Finansy: teoriya i praktika. – 2024. – T. 28. – №. 6. – S. 6-16.

15. Ministerstvo ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii. Doklad o deyatel'nosti i razvitii sotsial'no orientirovannykh nekommercheskikh organizatsii v Rossiiskoi Federatsii za 2024 god. – M., 2025.

16. Artamonova A. S., Bazueva E. V., Radionova M. V. Vliyanie sotsial'no orientirovannykh nekommercheskikh organizatsii na razvitie regionov // Ekonomika regiona. – 2025. – T. 21. – № 1. – S. 100–115. DOI: 10.17059/ekon.reg.2025-1-8.

17. Arkhipova E. B., Borodkina O. I. Sotsial'noe prostranstvo negosudarstvennogo sektora uslug v Rossii: regional'nye aspekty // Terra Economicus. – 2025. – T. 23. – № 2. – S. 62–76. DOI: 10.18522/2073-6606-2025-23-2-62-76.

18. Wæraas A., Sirris S., Hellevik Ø. The Added Value of Civil Society Organizations in the Provision of Welfare State Services // VOLUNTAS: International Journal of

Voluntary and Nonprofit Organizations. – 2024. – Vol. 35. – P. 758–767. DOI: 10.1007/s11266-024-00639-6.

19. Wilson R., French M., Hesselgreaves H., Lowe T., Smith M. New Development: Relational Public Services—Reform and Research Agenda // Public Money & Management. – 2024. – Vol. 44. – No. 6. – P. 553–558. DOI: 10.1080/09540962.2024.2344902.

20. Carter E., Rosenbach F., Domingos F., van Lier F.-A. Contracting 'Person-Centred' Working by Results: Street-Level Managers and Frontline Experiences in an Outcomes-Based Contract // Public Management Review. – 2025. – Vol. 27. – No. 8. – P. 1893–1911. DOI: 10.1080/14719037.2024.2342398.

21. Carter E., Gibson M., Heinrich C. J., Malatesta D. A Tyranny of Metrics vs. a Tool for Learning: Exploring Performance Information Use on the Spectrum of Formal to Relational in Outcomes-Based Contracts // Public Management Review. – 2026. – Advance online publication. DOI: 10.1080/14719037.2026.2630985.

22. Rubtsov V. A., Mironova M. D. Otsenka kachestva uslug, predostavlyaemykh nekommercheskimi organizatsiyami // Vestnik Evraziiskoi nauki. – 2025. – T. 17. – № S6. – 02FAVN625. DOI: 10.15862/02FAVN625.

23. Piatak J. Public Values and Sector Service Delivery Preferences: Public Preferences on Contracting from Simple to Complex Human Services // Public Administration Review. – 2024. – Vol. 84. – No. 5. – P. 948–965. DOI: 10.1111/puar.13794.

Статья поступила в редакцию 09.07.2026; одобрена после рецензирования 20.08.2026; принята к публикации 13.10.2026.

The article was submitted 09.07.2026; approved after peer review 20.08.2026; accepted for publication 13.10.2026.