

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ЗЕМЛЯЧЕСТВАМИ В ИНТЕРЕСАХ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

DOI: <https://doi.org/10.24891/ugneft>
EDN: <https://elibrary.ru/ugneft>

Вячеслав Вячеславович БАЛАБАН

аспирант, кафедра управления активами, Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО),
Москва, Российская Федерация
e-mail: balaban_slava@mail.ru
ORCID: отсутствует
SPIN: 5334-4148

История статьи:

Рег. № 214/2026
Получена 06.03.2026
Одобрена 10.04.2026
Доступна онлайн
29.06.2026

Специальность: 5.2.3

УДК 321.022
JEL: R23, R58

Ключевые слова:

землячества,
некоммерческие
организации,
эффективность
управления,
региональное развитие,
социальный капитал

Аннотация

Предмет. Землячества как специфические некоммерческие организации и их вклад в региональное развитие.

Цели. Разработка комплексного методологического инструментария для оценки эффективности функционирования землячеств, позволяющего учитывать их двойственную природу как неформальных институтов и активных субъектов публичного управления.

Методология. Применены методы многокритериального анализа, логико-структурного моделирования.

Результаты. Разработана многоуровневая модель оценки, агрегирующая показатели организационной устойчивости, экономической отдачи, культурной активности и социальной результативности. Выявлены ключевые институциональные риски, препятствующие объективному мониторингу эффективности некоммерческого сектора.

Выводы. Переход от описательного к научно обоснованному анализу деятельности землячеств возможен только при реализации гибких гибридных методик оценки. Предложенный интегральный показатель позволяет обосновывать управленческие решения по капитализации социокультурной идентичности в интересах устойчивого развития территорий.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2026

Для цитирования: Балабан В.В. Оценка эффективности механизмов управления землячествами в интересах субъектов Российской Федерации // Региональная экономика: теория и практика. – 2026. – № 6. – С. 95 – 109. DOI: 10.24891/ugneft EDN: UGNEFT

Введение

В условиях интенсификации миграционных процессов, роста территориальной мобильности населения и обострения межрегиональной конкуренции за ограниченные ресурсы возрастает роль негосударственных институтов самоорганизации, способных агрегировать и репрезентировать экономические интересы территорий. К числу таких институтов относятся землячества – специфические некоммерческие объединения, конституируемые на основе общей территориальной идентичности. Выступая пространством культурного воспроизводства и социальной поддержки выходцев из одного региона, современные земляче-

ства все чаще реализуют функции экономического посредничества, превращаясь в значимый элемент инфраструктуры регионального развития. Однако, несмотря на очевидную активизацию землячеств постсоветский период, их научное осмысление в качестве устойчивых акторов, способных транслировать локальные интересы на различные уровни принятия решений, остается фрагментарным, а более вопросы оценки эффективности их деятельности не сложились в целостную исследовательскую программу.

Представляя собой сложную междисциплинарную проблему, оценка эффективности неформальных институтов находится на пересечении институциональной экономики, экономической социологии и теории публичного управления. Землячества, выступая в качестве специфических объединений, функционируют в пространстве «мягкой силы» – доверия, солидарности, идентичности и сетевых связей [1]. Их результативность редко выражается в прямых экономических эффектах и зачастую носит отложенный характер, однако имеет особую актуальность в контексте слабости вертикальных каналов репрезентации территорий с ограниченным ресурсным потенциалом, испытывающих кадровый и инвестиционный дефицит¹.

Теоретико-методологические основания исследования

Двойственная природа землячеств обуславливает необходимость особого подхода к их оценке. С одной стороны, они участвуют в формировании устойчивых каналов трансляции интересов территорий и могут выступать квазипредставителями региональных сообществ. С другой стороны, их деятельность разворачивается вне формализованных административных механизмов, что затрудняет стандартизацию показателей.

Институциональный подход позволяет рассматривать землячества как механизмы снижения транзакционных издержек и воспроизводства доверия. Следует подчеркнуть, что неформальные институты, к числу которых относятся землячества, функционируют на уровне социальных рутин, норм, ожиданий и практик, не всегда поддающихся стандартизированной фиксации².

Как отмечают Е.И. Борисова и Л.И. Полищук, в контексте некоммерческого сектора актуальна оценка институциональной результативности, основанная на трех уровнях анализа:

- оценка институционального влияния (например, вовлечение в разработку стратегий развития региона);
- оценка устойчивости (наличие долговременных партнерств, стабильное финансирование);
- оценка соответствия целям и миссии как специфическому ориентиру для некоммерческих организаций и землячеств в частности³.

В рамках теории общественного выбора, разработанной Дж. Бьюкененом и Г. Таллоком, эффективность общественных организаций определяется их способностью минимизировать издержки коллективного действия и обеспечивать соответствие между общественным

¹ Нефёдова Т.Г., Стрелецкий В.Н., Трейвиш А.И. Поляризация социально-экономического пространства современной России: причины, направления и последствия // Вестник Российской академии наук. 2022. Т. 92. № 6. С. 551–563.

² Сидорова А.М. Влияние неформальных институтов на эффективность бизнеса. В кн.: Инновационные процессы и корпоративное управление: материалы XI Международной заочной научно-практической конференции. Минск: Институт бизнеса Белорусского государственного университета, 2019. С. 255–258.

³ Борисова Е.И., Полищук Л.И. Анализ эффективности в некоммерческом секторе: проблемы и решения // Экономический журнал Высшей школы экономики. 2009. № 1. С. 80–100.

спросом и предоставляемыми благами⁴. В этом контексте землячества могут интерпретироваться как посредники между локальными сообществами и публичной властью.

Дополняет данный ракурс концепция компенсационной функции некоммерческого сектора, предложенная Б. Вайсбродом, согласно которой некоммерческие организации восполняют «провалы» государства в предоставлении общественных благ⁵. Развивая эту идею, Л. Саламон вводит понятие «прокси-сектор», подчеркивая роль некоммерческих организаций как субститутов государственного управления в условиях институциональной недостаточности [2].

Экономико-социологический подход акцентирует внимание на социальном капитале, вовлеченности и репутационных эффектах. Первые попытки осмысления землячеств как экономических акторов представлены в публикациях Е.Г. Буянкиной⁶, Н.В. Мироненко⁷, А.В. Топилина [3], Т.Б. Якимовой⁸, где подчеркивается их роль в развитии территориального маркетинга и межрегионального сотрудничества. Результативность землячеств в данном измерении выражается не столько в объемах ресурсов, сколько в плотности горизонтальных связей, уровне доверия и устойчивости сетей взаимодействия. Социальная сплоченность, формирование идентичности и воспроизводство норм солидарности выступают ключевыми нематериальными результатами.

Следует отметить, что, по данным исследований, руководители некоммерческих организаций в ряде случаев смешивают понятия эффективности и результативности, а понимание ими эффективности часто отличается от общепринятых объективных показателей [4]. Как подчеркивают Д.А. Кутьева и В.А. Макарова, результат деятельности любой некоммерческой организации определяется миссией. Если некоммерческие организации будут пренебрегать ею, то будут работать неэффективно⁹.

Проектно-целевой подход, основанный на принципах SMART и логико-структурной модели Logical Framework Approach, обеспечивает операционализацию целей через систему измеримых индикаторов [5]. В отличие от классической логфрейм-модели, применительно к землячествам важна фиксация именно неформальных ресурсов – социального капитала [6] («социального клея»¹⁰), доверия и репутационного капитала, которые не сводятся к количественным метрикам. Адаптация такого подхода к деятельности землячеств позволяет связать миссию, ожидаемые эффекты и конкретные результаты в единую аналитическую матрицу, которая будет способствовать более точной калибровке общественного интереса, особенно в условиях федеральной централизации и слабой включенности граждан в процессы принятия решений [7].

В табл. 1 перечислены особенности трех ключевых исследовательских подходов к оценке эффективности некоммерческих организаций и землячеств как неформальных объедине-

⁴ Buchanan J.M., Tullock G. The Calculus of Consent, Logical Foundations of Constitutional Democracy. University of Michigan Press, 1962, 361 p.

⁵ Weisbrod B.A. The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis. Lexington Books, 1977, 179 p.

⁶ Буянкина Е.Г. Формирование и деятельность национально-культурного регионального общественного объединения (анализ опыта общественных организаций Алтайского края) // Мир науки, культуры, образования. 2008. № 1. С. 35–36.

⁷ Мироненко Н.В. Контрактные отношения как основной инструментальный построения межсекторного социального партнерства в контексте взаимодействий НКО и населения // Среднерусский вестник общественных наук. 2014. № 4. С. 131–141.

⁸ Якимова Т.Б. Некоммерческие организации как основной институт гражданского общества в России // Вестник Вестник Томского государственного педагогического университета. 2013. № 12. С. 116–119.

⁹ Кутьева Д.А., Макарова В.А. Показатели оценки эффективности деятельности некоммерческой организации // Universum: экономика и юриспруденция. 2014. № 7-8.

¹⁰ Урнов М.Ю. Эмоциональная атмосфера общества как объект политологического исследования: постановка проблемы. М.: Высшая школа экономики, 2007. 75 с.

ний. Институциональный подход акцентирует внимание на устойчивости, доверии и способности воспроизводить нормы, экономико-социологический – на социальном капитале, сетевых связях и влиянии на поведение агентов, проектно-целевой (включая SMART и LogFrame) – на способности формулировать четкие цели и измерять результаты. Эти подходы дают разные, но взаимодополняющие инструменты анализа.

Учитывая множественность критериев, отражающих как институциональную устойчивость, так и общественное признание результатов деятельности, современные подходы к оценке эффективности некоммерческих организаций, включая землячества, формируются на стыке экономико-социологических, институциональных и управленческих парадигм. Классические количественные показатели, применяемые в оценке деятельности коммерческих организаций (рентабельность, прибыльность, ликвидность), оказываются малоприменимыми к институтам, где ключевым результатом становится не экономическая выгода, а социально-значимый эффект, уровень вовлеченности [8], степень репутационного доверия [9] и реализованная миссия [10, 11].

Таким образом, методологическая рамка исследования строится на синтезе трех парадигм, каждая из которых раскрывает различные аспекты эффективности: устойчивость института, генерацию социального капитала и измеримость проектных результатов.

Интегральная модель оценки результативности

С учетом множественности критериев предлагается использование сводного показателя результативности R , агрегирующего четыре измерения деятельности землячества: организационное, экономическое, культурное и социальное. Организационная устойчивость (O_r) отражает степень формализации, кадровый потенциал, диверсификацию финансовых источников и уровень институциональной поддержки:

$$O_r = \alpha I + \beta F + \lambda K + \gamma G_{norm}, \quad (1)$$

где I – институциональная устойчивость (может отражать легализацию (зарегистрировано / не зарегистрировано, наличие устава, степень формализации); F – финансовая устойчивость (диверсификация источников финансирования); K – нормированная кадровая устойчивость (количество сотрудников, экспертов, квалификация); G_{norm} – нормированный показатель государственной поддержки (гранты, государственные программы, субсидии); $\alpha, \beta, \lambda, \gamma$ – весовые коэффициенты (сумма равна 1). Такой индекс формализует «качество» организационного развития.

Можно предположить, что, если $O_r \approx 1$, то землячество организационно устойчиво, может масштабировать деятельность; если $O_r \approx 0,5$, то организация сохраняет жизнеспособность, но зависит от ограниченного числа ресурсов или персонала; если $O_r < 0,3$, то высока вероятность распада или утраты значимости.

Экономическая результативность (E_c) определяется соотношением привлеченных ресурсов (финансовых и нефинансовых) и совокупных затрат, включая эквивалент волонтерского труда:

$$E_c = \frac{G + J + C_{nonfin}}{C_{fin}}, \quad (2)$$

где G – объем инвестиционной (грантовой) поддержки; J – оплата труда по созданным рабочим местам; C_{nonfin} – нефинансовые ресурсы (например, волонтеры, имущество, помещения), пересчитанные в денежный эквивалент; C_{fin} – финансовые затраты землячества. Значение $E_c > 1$ указывает на превышение полученной отдачи над расходами, $E_c < 1$ – на низкую эффективность вложений.

Культурная активность (C_n) характеризует регулярность и масштаб мероприятий, а также уровень участия аудитории:

$$C_n = \frac{M_{\text{факт}}}{M_{\text{план}}} \cdot P, \quad (3)$$

где $M_{\text{факт}}$ – количество реально проведенных культурных мероприятий; $M_{\text{план}}$ – количество запланированных мероприятий; P – коэффициент участия. Такое выражение позволяет учитывать как дисциплину при выполнении планов, так и востребованность инициатив.

Социальная результативность (S) фиксирует охват целевой группы и степень удовлетворенности участников:

$$S = \frac{N_{\text{уч}}}{N_{\text{цг}}} \cdot U, \quad (4)$$

где $N_{\text{уч}}$ – число участников мероприятий; $N_{\text{цг}}$ – численность целевой группы; U – индекс удовлетворенности (от 0 до 1). Такой показатель отражает одновременно относительный охват и качество восприятия инициатив землячества;

Итоговый показатель как сумма взвешенных показателей формул (1–4) может быть представлен в виде взвешенной функции:

$$R = \alpha S + \beta E_c + \gamma C_n + \delta O_r, \quad (5)$$

где S – социальная результативность; E_c – экономическая результативность; C_n – культурная результативность; O_r – организационная результативность; $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ – весовые коэффициенты значимости ($\alpha + \beta + \gamma + \delta = 1$). Гибкость весовых коэффициентов позволяет адаптировать модель к стратегическим приоритетам субъекта Российской Федерации: при приоритете экономического развития β увеличивают; при акценте на сохранение идентичности увеличивают γ и т. д.

В отличие от классических ключевых показателей эффективности (KPI) коммерческого сектора, предложенный показатель не подменяет качественный анализ, а выступает инструментом обеспечения сопоставимости, позволяющим проводить мониторинг динамики и обосновать управленческие решения. При расчёте интегральной результативности землячеств весовые коэффициенты ($\alpha, \beta, \gamma, \delta$) используются для отражения относительной значимости отдельных компонентов: социальной (S), экономической (E_c), культурной (C_n) и организационной (O_r) результативности. Сумма коэффициентов нормализуется до единицы ($\alpha + \beta + \gamma + \delta = 1$), что обеспечивает сопоставимость и аддитивность различных показателей. Выбор конкретных значений коэффициентов определяется стратегическими приоритетами региона или проекта: для инициатив, ориентированных на социальную поддержку, увеличивается значение α ; для проектов с экономическим фокусом – β , приоритет культурных мероприятий выражается через γ , а организационной устойчивости – через δ .

Практическая методика определения весов может включать экспертную оценку (например, методом Дельфи¹¹ или методом анализа иерархий Т. Саати [12]), метод аналитической иерархии (многокритериальный анализ) или статистический анализ исторических данных. Группа специалистов, которая может включать представителей профильных департаментов региональной исполнительной власти, определяет относительную важность компонентов по шкале, после чего значения нормализуются для получения весов. Например, для

¹¹ Пульман А.Л., Пузыревская А.А. Дельфи-метод экспертных оценок // Science Time. 2021. № 5. С. 105–106.

проекта с акцентом на вовлеченность и социальные инициативы коэффициенты могут быть заданы как $\alpha=0,4$, $\beta=0,3$, $\gamma=0,2$, $\delta=0,1$, что позволяет формализованно рассчитывать интегральный результат $R=0,4S+0,3E_c+0,2C_n+0,1O_r$. Такой подход обеспечивает возможность сравнительной оценки проектов, выявления слабых мест и корректировки стратегических приоритетов землячеств в рамках региональной политики.

Участию землячеств в региональном развитии способствует предоставление грантов (примеры – Фонд президентских грантов, конкурсы на получение региональных субсидий, программы поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций). По данным Е.Г. Буянкиной, в Алтайском крае региональные землячества успешно реализовали более десяти проектов, связанных с сохранением культурного наследия, гражданским просвещением и развитием сельских территорий, получив поддержку как на федеральном, так и на муниципальном уровне. Для проверки разработанного инструментария были отобраны четыре организации, представляющие разные типы землячеств и уровни активности:

- урюпинское землячество (Волгоградская область) – сетевая модель с акцентом на поддержку малого предпринимательства и цифровую платформу; финансирование преимущественно грантовое;
- проект «Атайсал» (Республика Башкортостан) – государственно-координируемая модель, ориентированная на благоустройство и реализацию микропроектов на малой родине; основные ресурсы – краудфандинг и административная поддержка;
- сахалинские землячества (Москва) – институционально-брокерская модель, объединяющая выходцев из Сахалинской области; ключевые направления – лоббирование интересов региона, привлечение инвестиций.

Исходные показатели (табл. 2) собраны на основе отчетности некоммерческих организаций, данных Фонда президентских грантов, региональных министерств, а также экспертных оценок руководителей землячеств и представителей органов власти. Все количественные показатели приведены в рублях и единицах учета, качественные – нормированы в интервал $[0, 1]$.

Следует отметить, что представленные расчеты носят пилотный характер. Это обусловлено ограниченным доступом к финансовой и управленческой отчетности землячеств. Многие землячества либо не публикуют детализированные отчеты в открытом доступе, либо предоставляют их только по запросу контролирующих органов. Фактический материал для апробации методики собирался авторами в ходе неформализованных интервью с членами землячеств, руководителями проектов, а также на основе сведений, полученных через частные каналы взаимодействия с региональными диаспоральными объединениями. Такой подход позволил сформировать релевантную выборку, достаточную для демонстрации работоспособности предлагаемого инструментария, но вместе с тем накладывает ограничения на репрезентативность и требует осторожности при экстраполяции выводов на генеральную совокупность. В дальнейшем, по мере создания единых баз данных о деятельности землячеств, методика может быть уточнена и валидирована на более полных массивах информации.

На основе приведенных данных по формулам (1–4) были рассчитаны четыре частных показателя результативности: социальная (S), экономическая (E_c), культурная (C_n) и организационная (O_r). Для обеспечения сопоставимости они были нормированы методом Min-Max по выборке (табл. 3). Интегральный показатель R определен по формуле (5) при равных весах ($\alpha=\beta=\gamma=\delta=0,25$), что позволяет оценить общую результативность без приоритизации какого-либо измерения.

Полученные значения позволяют ранжировать организации по уровню результативности. Наивысший интегральный показатель ($R=0,621$) демонстрирует проект «Атайсал», что обусловлено значительными масштабами привлеченных ресурсов (180 млн руб.), значительными социальным и организационным компонентами. Сахалинские землячества, несмотря на существенный объем грантов и развитые партнерские связи, уступают по экономической отдаче ($E_c=0,014$) из-за высокой стоимости затрат при относительно небольшом количестве созданных рабочих мест. Урюпинское землячество показывает умеренные результаты ($R=0,151$) с акцентом на культурную активность ($C_n=0,45$).

Предложенная методика позволяет не только сравнивать землячества между собой, но и выявлять «слабые места» в их деятельности. Например, для сахалинских землячеств основным резервом, позволяющим повысить эффективность, является увеличение экономической результативности – соотношения привлеченных ресурсов и затрат; для урюпинского землячества – усиление организационной устойчивости (диверсификация финансирования, повышение кадрового потенциала). Гибкость весовых коэффициентов позволяет региональным органам власти настраивать модель под свои приоритеты: если для региона важнее всего социальная сплоченность, то весовой коэффициент α может быть увеличен; если важнее экономический эффект, то может быть повышен β и т. д.

Таким образом, расчеты подтверждают действенность разработанного инструментария и его пригодность для обоснования управленческих решений в сфере поддержки землячеств. Переход от разрозненных количественных метрик к интегральному показателю позволяет системно оценивать вклад этих организаций в региональное развитие и корректировать механизмы государственной поддержки. Анализ современной практики позволяет выделить три репрезентативные модели участия землячеств в развитии территорий (табл. 4).

Можно сделать вывод, что эффективность землячеств как институтов регионального развития определяется не только объемом ресурсной базы или числом мероприятий, но прежде всего – их способностью становиться платформами долгосрочного взаимодействия между центром и периферией, капитализировать социокультурную идентичность в конкретные экономические, инфраструктурные и управленческие результаты. Это требует разработки дифференцированной системы оценки результативности, учитывающей специфику каждой модели и обеспечивающей обратную связь для адаптации механизмов государственной поддержки.

Индикаторная пирамида и операционализация

Систему оценки целесообразно выстраивать по принципу иерархической пирамиды. Базовый уровень составляют количественные показатели проектной активности (мероприятия, бюджет, число участников). Следующий уровень отражает институциональную устойчивость (длительность существования, кадровая стабильность, партнерства). Более высокий уровень фиксирует социальный капитал – плотность сетевых связей, вовлеченность и доверие [13, 14]. Завершающий уровень – репутационный капитал, определяющий статус землячества в публичном и экспертном пространстве, для чего необходимо отслеживать рейтинговую динамику после реализации программных целевых мероприятий [15].

Такая система согласуется с логико-структурной моделью, где миссия трансформируется в ожидаемые эффекты (impact), промежуточные результаты (outcomes), конкретные выходы (outputs) и ресурсы (inputs). Для землячеств принципиально важно учитывать неформальные ресурсы (доверие, идентичность, репутацию), которые не редуцируются к количественным метрикам, но поддаются косвенной оценке через социологические и экспертные инструменты. Применительно к землячествам модель может быть использована при разработке программ взаимодействия с субъектами Российской Федерации (рис. 1). В таких

документах следует отразить цели (развитие человеческого капитала), задачи (организация стажировок, менторских программ), результаты (рост числа трудоустроенных выпускников из региона), индикаторы (доля возвращенных специалистов, количество партнерских соглашений, заключенных с вузами).

Ограничения и риски

Разработка универсальной методики сталкивается с рядом ограничений. Во-первых, отсутствует единая статистическая база по землячествам; официальные структуры не ведут систематизированного учета их деятельности. Во-вторых, правовая неоднородность организационных форм затрудняет сопоставимость показателей. В-третьих, распространен риск «эффекта витрины», когда отчетность ориентируется на демонстрацию активности, а не на глубинный социальный эффект. Дополнительные барьеры формируются по причине финансовой нестабильности, зависимости от лидеров и изменчивости нормативной среды. Методологические трудности связаны с необходимостью измерения «мягких» эффектов (солидарности, идентичности, репутации), проявляющихся в долгосрочной перспективе.

Указанные ограничения подтверждают целесообразность разработки мультикритериального и гибкого инструментария, способного учитывать сетевую и нелинейную природу землячеств как неформальных институтов.

Заключение

Землячества в современной институциональной конфигурации регионального развития трансформируются из «клубов ностальгического типа» в субъектов экономической и культурной дипломатии. Их вклад проявляется в агрегировании регионального запроса, формировании социального капитала и мобилизации ресурсов.

Предложенный подход к оценке эффективности землячеств отличается от практики мониторинга деятельности некоммерческих организаций не столько набором показателей, сколько логикой их конфигурирования. Если традиционные методики (включая требования Фонда президентских грантов) ориентированы на фиксацию «выходов» (количества мероприятий, численности участников, объема привлеченных средств), то предлагаемая модель смещает фокус на «результаты» и «воздействие», причем в их специфическом для землячеств измерении: укрепление горизонтальных связей, воспроизводство идентичности, формирование репутационного капитала территории. Новизна работы состоит не в изобретении принципиально новых метрик, а в их пересборке применительно к особому типу акторов – гибридным сообществам, функционирующим на пересечении формального и неформального, локального и трансрегионального, культурного и экономического.

Синтез институционального, экономико-социологического и проектно-целевого подходов на примере трех моделей землячеств (сетевая, государственно-координируемая, институционально-брокерская) позволил перейти от описательного анализа к формализованной системе мониторинга. Интегральный показатель результативности R выступает инструментом сравнительного анализа и поддержки управленческих решений в условиях ограниченной формализуемости социальных эффектов. Тем самым создается методологическая основа для институционализации землячеств как полноправных акторов регионального развития и для формирования научно обоснованной политики, направленной на поддержку их деятельности.

Таблица 1**Методологические подходы к оценке эффективности некоммерческих организаций и землячеств****Table 1****Methodological approaches to evaluating the effectiveness of non-profit organizations and fellowship communities**

Подход	Ключевые принципы оценки	Применимость к землячествам
Институциональный	Устойчивость института, доверие, легитимность	Высокая (анализ устойчивости форм)
Экономико-социологический	Влияние на социальный капитал, сетевые эффекты	Средняя (зависит от масштаба)
Проектно-целевой (LogFrame/SMART)	Целеполагание, индикаторы результативности, измеримость	Высокая (в оценке конкретных проектов)

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2**Исходные данные для расчета компонентов результативности****Table 2****Initial data for calculating performance components**

Показатель	Урюпинское землячество
Число участников мероприятий, проводимых землячеством, $N_{уч}$	1 500
Численность целевой группы, $N_{цг}$	50 000
Индекс удовлетворенности целевой группы, U	0,75
Институциональная устойчивость, I	0,5
Гранты, руб., G	500 000
Количество созданных рабочих мест, J_{jobs}	20
Средняя заработная плата по созданным рабочим местам, руб., avg_{salary}	50 000
Финансовые затраты, руб., C_{fin}	1 200 000
Нефинансовые затраты, руб., C_{nonfin}	200 000
Фактически проведенные мероприятия, $M_{факт}$	15
Запланированные мероприятия, $M_{план}$	20
Активные партнеры, $P_{парт}$	5
Кадровый потенциал, K_{hr}	0,5
Влияние, $A_{влияние}/A_{возм}$	$2/5 = 0,4$

Продолжение

Показатель	Проект «Атайсал»
Число участников мероприятий, проводимых землячеством, $N_{уч}$	5000
Численность целевой группы, $N_{цг}$	60 000
Индекс удовлетворенности целевой группы, U	0,85
Институциональная устойчивость, I	0,8
Гранты, руб., G	180 000 000
Количество созданных рабочих мест, J_{jobs}	500
Средняя заработная плата по созданным рабочим местам, руб., avg_{salary}	40 000
Финансовые затраты, руб., C_{fin}	40 000 000

Показатель	Проект «Атайсал»
Нефинансовые затраты, руб., C_{nonfin}	2 000 000
Фактически проведенные мероприятия, $M_{факт}$	300
Запланированные мероприятия, $M_{план}$	350
Активные партнеры, $P_{парт}$	50
Кадровый потенциал, K_{hr}	0,8
Влияние, $A_{влияние}/A_{возм}$	$4/5 = 0,8$

Продолжение

Показатель	Сахалинские землячества
Число участников мероприятий, проводимых землячеством, $N_{уч}$	3000
Численность целевой группы, $N_{цг}$	70000
Индекс удовлетворенности целевой группы, U	0,7
Институциональная устойчивость, I	1
Гранты, руб., G	5 000 000
Количество созданных рабочих мест, J_{jobs}	200
Средняя заработная плата по созданным рабочим местам, руб., avg_{salary}	50 000
Финансовые затраты, руб., C_{fin}	8 000 000
Нефинансовые затраты, руб., C_{nonfin}	500 000
Фактически проведенные мероприятия, $M_{факт}$	50
Запланированные мероприятия, $M_{план}$	60
Активные партнеры, $P_{парт}$	20
Кадровый потенциал, K_{hr}	0,6
Влияние, $A_{влияние}/A_{возм}$	$3/5 = 0,6$

Примечание. Используются также показатели G_{norm} (нормированная по максимуму выборки сумма грантов) и $partners_{norm}$ (доля реальных партнеров от потенциально возможных в соответствующей сфере).

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3**Нормированные компоненты и интегральный показатель результативности****Table 3****Normalized components and overall performance indicator**

Землячество / проект	Социальная результативность	Экономическая результативность	Культурная результативность
Урюпинское землячество	0,0225	0,0029	0,45
Проект «Атайсал» (Республика Башкортостан)	0,0708	1	0,6
Сахалинские землячества	0,03	0,0144	0,5417

Продолжение

Землячество / проект	Организационная результативность	Интегральный показатель	Доля (рассчитана исходя из значения интегрального показателя), %
Урюпинское землячество	0,1291	0,1511	15,1
Проект «Атайсал» (Республика Башкортостан)	0,8125	0,6208	62,1
Сахалинские землячества	0,4114	0,2494	24,9

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring**Таблица 4****Сравнительный анализ моделей землячеств****Table 4****A comparative analysis of fellowship community models**

Параметр	Сетевая модель (урюпинское землячество)	Государственно-координируемая модель (Проект «Атайсал», Республика Башкортостан)	Институционально-брокерская модель (московские землячества)
Акцент	Малое предпринимательство, цифровая платформа	Благоустройство, микроинициативы	Лоббизм, инвестиции, продвижение брендов
Ресурсная база	Гранты, горизонтальные связи	Краудфандинг (более 180 млн руб.), административный ресурс	Деловые клубы, взаимодействие с Московской торгово-промышленной палатой
Результат	Гражданская мобилизация (более 1 500 чел.)	Более 2 000 реализованных микропроектов	Статус «реальной силы» в межрегиональных связях

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Рисунок 1**Использование индикаторов LogFrame и SMART применительно к землячествам****Figure 1****Using LogFrame and SMART indicators in relation to fellowship communities**

Уровень (LogFrame)	Примеры целей землячеств	Соответствие характеристикам, используемым в рамках метода SMART	Индикаторы (количественные и качественные)
Миссия	Сохранение региональной идентичности, представительство интересов «малой родины»	Значимый (relevant)	Упоминания в средствах массовой информации, участие в реализации региональных стратегий, формирование имиджа
Ожидаемые результаты (impact)	Влияние на устойчивое развитие территории	Конкретный (specific), значимый (relevant)	Вовлеченность земляков в региональные проекты, рост социального капитала
Промежуточные цели (outcomes)	Социальные эффекты (доверие, солидарность, кадровая поддержка)	Достижимый (achievable)	Количество инициативных групп, успешные карьерные траектории земляков
Конкретные выходы (outputs)	Проведенные мероприятия, грантовые проекты, культурные акции	Измеримый (measurable), связанный со временем (time-bound)	Количество мероприятий, число участников, объем привлеченных средств
Ресурсы / Предпосылки (inputs)	Финансовые, кадровые, организационные ресурсы землячества	Достижимый (achievable)	Размер бюджета, количество активистов, наличие партнеров

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Сагдиева Э.А. «Малая родина» в большом городе: роль землячеств в формировании идентичности (на примере Республики Татарстан) // Крестьяноведение. 2025. Т. 10. № 4. С. 208–229. EDN: UWKQIC
2. Salamon L.M. Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State. Johns Hopkins University Press, 1995, 310 p.
3. Топилин А.В., Погосян Г.А., Осадчая Г.И., Рязанцев Н.С. Социально-экономический потенциал армянской диаспоры в контексте интеграции в ЕАЭС // Центральная Азия и Кавказ. 2021. Т. 24. № 3. С. 117–128. EDN: JGYKTP
4. Berrett J.L., Sudweeks J. Understanding Nonprofit Leaders' Perceptions of Organizational Efficiency. *Nonprofit Management and Leadership*, 2023, vol. 33, iss. 3, pp. 491–510. DOI: 10.1002/nml.21538
5. Сулимова Е.А., Шарафутдинова Е.Е., Конышева Н.О. Проблемы построения целей с помощью метода SMART и возможные пути их решения в современном обществе и организации // Инновации и инвестиции. 2019. № 8. С. 227–229. EDN: WHXKOW
6. Putnam R.D. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. Simon and Schuster, 2000, 541 p.
7. Якимец В.Н., Никовская Л.И. Механизмы и принципы межсекторного социального партнерства как основа развития общественно-государственного управления // Власть. 2018. Т. 26. № 4. С. 15–25. EDN: YWZDLQ
8. Salamon L.M., Sokolowski S.W., Haddock M.A. Explaining Civil Society Development: A Social Origins Approach. JHU Press, 2017, 344 p.

9. Bromley P., Meyer J.W. They are All Organizations: The Cultural Roots of Blurring between the Nonprofit, Business, and Government Sectors. *Administration & Society*, 2017, vol. 49, iss. 7, pp. 939–966. DOI: 10.1177/0095399714548268
10. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press, 1996, 322 p.
11. Letts C.W., Ryan W.P., Grossman A. High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact. Wiley, 1999, 224 p.
12. Saaty T.L. Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World. University of Pittsburgh, 1990, 292 p.
13. Iwu C.G., Kapondoro L., Twum-Darko M., Tengeh R. Determinants of Sustainability and Organisational Effectiveness in Non-Profit Organisations. *Sustainability*, 2015, vol. 7, iss. 7, pp. 9560–9573. DOI: 10.3390/su7079560
14. Treinta F.T., Moura L.F., Almeida Prado Cestari J.M. Design and Implementation Factors for Performance Measurement in Non-profit Organizations: A Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 2020, vol. 11. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01799
15. Левкин Н.В., Казакова Е.А. Проблемы оценки эффективности мер государственной поддержки некоммерческих организаций в Российской Федерации // *Universum: экономика и юриспруденция*. 2024. № 1. С. 37–39. EDN: BXLGQT

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT MECHANISMS FOR LOCAL COMMUNITIES IN THE INTERESTS OF THE SUBJECTS OF THE RUSSIAN FEDERATION

DOI: <https://doi.org/10.24891/ugneft>

EDN: <https://elibrary.ru/ugneft>

Vyacheslav V. BALABAN

Moscow State Institute of International Relations (University) of Ministry of Foreign Affairs of Russian Federation (MGIMO University), Moscow, Russian Federation

e-mail: balaban_slava@mail.ru

ORCID: not available

Article history:

Article No. 214/2026

Received 6 Mar 2026

Accepted 10 Apr 2026

Available online

29 Jun 2026

JEL Classification:

R23, R58

Keywords: fellowship communities, non-profit organizations, management efficiency, regional development, social capital

Abstract

Subject. Fellowship communities as specific non-profit organizations and their contribution to regional development.

Objectives. Development of a comprehensive methodological toolkit for assessing the effectiveness of local communities, allowing for their dual nature as both informal institutions and active participants in public governance.

Methods. Methods of multi-criteria analysis and logical-structural modeling were applied.

Results. A multi-level assessment model has been developed, aggregating indicators of organizational resilience, economic performance, cultural activity, and social impact. Key institutional risks that hinder objective monitoring of the non-profit sector's effectiveness have been identified.

Conclusions. The shift from a descriptive to a scientifically grounded analysis of the activities of compatriot communities is only possible by applying flexible hybrid assessment methods. The proposed integrated indicator allows for substantiating management decisions regarding the capitalization of socio-cultural identity in the interests of sustainable territorial development.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2026

Please cite this article as: Balaban V.V. Assessment of the effectiveness of management mechanisms for local communities in the interests of the subjects of the Russian Federation. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2026, iss. 6, pp. 95–109. DOI: 10.24891/ugneft EDN: UGNEFT

References

1. Sagdieva E.A. ["Small homeland" in the big city: the role of regional communities in identity formation (on the example of the Republic of Tatarstan)]. *Krest'yanovedenie*, 2025, vol. 10, iss. 4, pp. 208–229. (In Russ.) EDN: UWKQIC
2. Salamon L.M. *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*. Johns Hopkins University Press, 1995, 310 p.
3. Topilin A.V., Pogosyan G.A., Osadchaya G.I., Ryazantsev N.S. [Socioeconomic potential of the Armenian diaspora in the context of EAEU integration]. *Tsentral'naya Aziya i Kavkaz*, 2021, vol. 24, iss. 3, pp. 117–128. (In Russ.) EDN: JGYKTP

4. Berrett J.L., Sudweeks J. Understanding Nonprofit Leaders' Perceptions of Organizational Efficiency. *Nonprofit Management and Leadership*, 2023, vol. 33, iss. 3, pp. 491–510. DOI: 10.1002/nml.21538
5. Sulimova E.A., Sharafutdinova E.E., Konysheva N.O. [Problems of constructing goals using the SMART method and possible solutions to them in modern society and organization]. *Innovatsii i investitsii*, 2019, no. 8, pp. 227–229. (In Russ.) EDN: WHXKOW
6. Putnam R.D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Schuster, 2000, 541 p.
7. Yakimets V.N., Nikovskaya L.I. [Mechanisms and principles of intersectoral social partnership as a basis for developing the public-state governance]. *Vlast'*, 2018, vol. 26, iss. 4, pp. 15–25. (In Russ.) EDN: YWZDLQ
8. Salamon L.M., Sokolowski S.W., Haddock M.A. *Explaining Civil Society Development: A Social Origins Approach*. JHU Press, 2017, 344 p.
9. Bromley P., Meyer J.W. They are All Organizations: The Cultural Roots of Blurring between the Nonprofit, Business, and Government Sectors. *Administration & Society*, 2017, vol. 49, iss. 7, pp. 939–966. DOI: 10.1177/0095399714548268
10. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 1996, 322 p.
11. Letts C.W., Ryan W.P., Grossman A. *High Performance Nonprofit Organizations: Managing Upstream for Greater Impact*. Wiley, 1999, 224 p.
12. Saaty T.L. *Decision Making for Leaders: The Analytic Hierarchy Process for Decisions in a Complex World*. University of Pittsburgh, 1990, 292 p.
13. Iwu C.G., Kapondoro L., Twum-Darko M., Tengeh R. Determinants of Sustainability and Organisational Effectiveness in Non-Profit Organisations. *Sustainability*, 2015, vol. 7, iss. 7, pp. 9560–9573. DOI: 10.3390/su7079560
14. Treinta F.T., Moura L.F., Almeida Prado Cestari J.M. Design and Implementation Factors for Performance Measurement in Non-profit Organizations: A Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 2020, vol. 11. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01799
15. Levkin N.V., Kazakova E.A. [Problems of assessing the effectiveness of measures of government support for non-profit organizations in the Russian Federation]. *Universum: ekonomika i yurisprudentsiya*, 2024, no. 1, pp. 37–39. (In Russ.) EDN: BXLGQT

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.