

Научная статья

УДК 338.27, 330.15, 330.16

JEL: L31, Q56, C53

<https://doi.org/10.18184/2079-4665.2026.17.1.114-127>

Грантовая поддержка экологических проектов НКО: лучшие заявки – лучшие реализованные проекты?

Каргинова-Губинова Валентина Владимировна¹

¹ Институт экономики – обособленное подразделение Федерального государственного бюджетного учреждения науки Федерального исследовательского центра «Карельский научный центр Российской академии наук»; Петрозаводск, Россия

¹ vkarginowa@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8630-3621>

Аннотация

Цель исследования – выявление зависимости результатов экологических проектов НКО от качества их проектных заявок для совершенствования системы грантовой поддержки.

Методы. Информационной базой работы выступили показатели 1280-ти экологических проектов НКО, поддержанных Фондом президентских грантов и завершённых до 31 декабря 2023 г. включительно. В рамках исследования был проведен контент-анализ, использованы методы дескриптивной статистики, рассчитаны коэффициенты корреляции и построены уравнения порядковой регрессии.

Результаты работы. В ходе работы изучены результаты применения текущей методики оценки заявок на грант, используемой в Фонде президентских грантов. Установлено, что применительно к проектам российских НКО, направленным на охрану природы, не наблюдается связи между качеством проектной заявки и оценкой результатов реализации проекта (выдвинутая в исследовании гипотеза о наличии такой взаимосвязи не нашла подтверждения). Показано различие воздействия опыта грантозаявителя на успешность подготовки и реализации им проектов; подтверждено наличие определенной категории заявителей, которые не учитывают прошлый опыт при написании проектных заявок. Определены факторы, препятствующие взаимовыгодному сотрудничеству представителей НКО и государства.

Выводы. В рамках исследования выявлено, что заявки на грант, получившие наивысшие оценки, не всегда воплощаются в наилучшие экологические некоммерческие проекты. Теоретическая значимость работы заключается в формализации логической модели проекта для совершенствования системы грантовой поддержки НКО. Практическую ценность представляют сформулированные рекомендации представителям Фонда президентских грантов и НКО, которые направлены на повышение эффективности и предсказуемости результатов некоммерческих проектов.

Ключевые слова: третий сектор, Фонд президентских грантов, экологические проекты, оценка результатов проектов, эффективность некоммерческих организаций, факторы успешности проектов, рейтинг проектных заявок

Благодарность. Статья подготовлена в рамках государственного задания КарНЦ РАН «Комплексное исследование и разработка основ управления устойчивым развитием северного и приграничного поясов России в контексте глобальных вызовов».

Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов

Для цитирования: Каргинова-Губинова В. В. Грантовая поддержка экологических проектов НКО: лучшие заявки – лучшие реализованные проекты? // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2026. Т. 17. № 1. С. 114–127

EDN: <https://elibrary.ru/uqnyux>. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2026.17.1.114-127>

© Каргинова-Губинова В. В., 2026



Original article

Grant support for NPO environmental projects: better applications – better implemented projects?

Valentina V. Karginova-Gubinova¹¹ Institute of Economics of the Karelian Research Centre of the Russian Academy of Sciences; Petrozavodsk, Russia¹ vkarginowa@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8630-3621>

Abstract

Purpose: to identify the dependence of the results of environmental projects of non-profit organizations (NPOs) on the quality of their project applications to improve the grant support system.

Methods: the information base of the work was the indicators of 1280 environmental projects supported by the Presidential Grants Fund and completed up to and including December 31, 2023. The study utilized content analysis, descriptive statistics methods, calculated correlation coefficients, and constructed ordinal regression equations.

Results: this study examined the results of applying the current grant application evaluation methodology used by the Presidential Grants Fund. It was found that, for Russian NPO projects focused on environmental conservation, there is no correlation between the quality of the project application and the assessment of the project outcomes. The study demonstrated the differential impact of grant applicant experience on the success of the project preparation and implementation; it confirmed the existence of a certain category of applicants who do not take past experience into account when writing the project applications. Factors hindering mutually beneficial cooperation between NPO representatives and the government were identified.

Conclusions and Relevance: the study found that the grant applications that receive the highest ratings do not always transform into the best environmental non-profit projects. The theoretical significance of the study lies in its formalization of a project logic model for improving the grant support system for NPOs. Of practical value are the recommendations formulated for representatives of the Presidential Grants Fund and NPOs, aimed at increasing the effectiveness and predictability of non-profit projects.

Keywords: third sector, Presidential Grants Fund, environmental projects, evaluation of project results, effectiveness of non-profit organizations, factors of project success, rating of project applications

Acknowledgments. This article has been prepared as a part of the state assignment by the Karelian Research Center RAS "Comprehensive research and development of the fundamentals for sustainable development management of the northern and border zones of Russia in the context of global challenges".

Conflict of Interest. The author declares that there is no Conflict of Interest.

For citation: Karginova-Gubinova V. V. Grant support for NPO environmental projects: better applications – better implemented projects? *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2026; 17(1):114–127. (In Russ.)

EDN: <https://elibrary.ru/uqnyyx>. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2026.17.1.114-127>

© Karginova-Gubinova V. V., 2026

Введение

Значительные социальные изменения и ограниченность экономических ресурсов снизили способность как органов власти, так и частных компаний эффективно удовлетворять трансформирующиеся потребности граждан. В силу этого в сфере предоставления общественных благ возрастает роль некоммерческих организаций (НКО) [1, 2], более гибких и способных предложить новые подходы к решению существующих проблем [3]. Также преимуществами третьего сектора¹ являются лучшее понимание ситуации на конкретной территории и возможность реализации индивидуального под-

хода [4]. Однако деятельность НКО сопряжена с необходимостью получения финансовых ресурсов от регулирующих органов или бизнеса [5] и, соответственно, требует прогнозирования успешности конкретных действий и выявления факторов, снижающих ее.

В данном исследовании мы обратили первостепенное внимание на установление связи качества работы, предшествующей реализации проекта, с его результатами. Таким образом, нашей целью стало выявление зависимости результатов экологических проектов НКО от качества их проектных заявок для совершенствования системы грантовой

¹ Прим. Автора: в данной работе понятия третий сектор и НКО рассматриваются как синонимичные.

поддержки. Выбор именно природоохранной сферы деятельности обусловлен, с одной стороны, серьезностью экологических вызовов и угроз, стоящих перед обществом², и необходимостью поиска новых инструментов для экологизации экономики, а с другой стороны, различиями представителей третьего сектора разных сфер [4] и несопоставимостью их проектов, что может исказить выводы работы.

Задачи исследования:

- 1) оценить частотность оценок результатов проектов;
- 2) установить распространенность отдельных типов нарушений, допущенных в ходе реализации проектов;
- 3) определить направление и силу воздействия характеристик проектов на оценку их результатов;
- 4) формализовать логическую модель проекта для совершенствования системы грантовой поддержки НКО.

Гипотезой работы выступило предположение о том, что лучшие заявки на грант должны стать наилучшими реализованными проектами. С учетом вышесказанного, проверка данной гипотезы имеет академическую ценность и практическую значимость.

Обзор литературы и исследований

Системы измерения производительности, разработанные для коммерческих компаний, в большинстве случаев неприменимы для третьего сектора [6], во многом из-за необходимости учета социального эффекта от деятельности [7]. При этом фокус-группы с руководителями НКО показывают высокую важность для них и нефинансовых, и финансовых показателей [8].

Существует множество концептуальных подходов к оценке эффективности третьего сектора и определяющих ее факторов [7, 9, 10]. Это, в частности, можно объяснить большим числом типов НКО [5] и их целей [11], которые иногда еще и противоречат друг другу, и относятся к разным временным периодам [7]. Не последнюю роль играет расхождение мнений стейкхолдеров [12], формируемых в том числе под воздействием предыдущего опыта [13].

Обобщая, стоит согласиться, что результаты деятельности представителей третьего сектора должны оцениваться исходя из степени достиже-

ния поставленных целей, используемых ресурсов, процедур, аудитории и ценностей [14]. При этом важно вовлекать в процесс оценивания широкий перечень групп стейкхолдеров (применять партиципативный подход) [15].

В рамках предыдущих исследований были установлены некоторые факторы, обуславливающие эффективность НКО и реализуемых ими проектов. В частности, показано, что результаты представителей третьего сектора в значительной степени определяются качеством командной работы [16]. На примере спортивных клубов подтверждено, что эффективность НКО зависит от их организационной структуры, человеческого капитала, постоянства отношений со стейкхолдерами и используемых финансовых ресурсов [17]. Высокую значимость имеют личностные качества менеджеров [18] и система управления знаниями: их сбор, распространение и сопряженные с этим процессы планирования [19]. Также немаловажно общее качество бизнес-процессов и степень внедрения цифровых технологий [20].

Обеспечение децентрализованного управления с помощью технологии блокчейн может улучшить результаты деятельности третьего сектора, но сопряжено с определенными рисками [21]. Аналогично, повышение результатов и их лучшее восприятие допустимо за счет введения подотчетности (отчетов перед стейкхолдерами) [22]. При этом установлено, что число завершенных проектов, их масштаб, как и масштаб всей деятельности НКО, влияют на управление взаимодействием со стейкхолдерами в рамках отдельных реализуемых проектов [23]. Эффективность телевизионного продвижения представителей третьего сектора и их продуктов возможно повысить благодаря применению методов нейромаркетинга для управления когнитивным и эмоциональным восприятием рекламы [24].

Так называемая логическая модель проекта, предназначенная для прогнозирования его результатов любыми стейкхолдерами, предполагает, что затраченные на него ресурсы определяют эффект [25]. При этом адекватность средств поставленным целям приводит к интенсификации взаимодействия заинтересованных сторон [26]. Соответственно, допустимо ожидать, что эффект от проекта НКО, выполненного на средства гранта, зависит от качества предварительно проведенной работы, выбранной цели и механизма ее достижения. Это, в свою очередь, можно представить в виде оценки проектной заявки, поданной на конкурс для полу-

² Каргина-Губинова В.В. Методология экологической экономики, или как возможно познание причинных механизмов взаимосвязанных экосистем? Москва: Первое экономическое издательство, 2024. 200 с. EDN: <https://elibrary.ru/rwwnub>. <https://doi.org/10.18334/9785912925375>

чения финансирования, а сам эффект от проекта измерить оценкой его результатов самими организациями, экспертами фонда и заинтересованными сторонами (принимая субъективность данных оценок в отсутствие возможности получения сопоставимых объективных показателей по всем проектам).

В то же время, очевидно, что достижение поставленных целей существенно осложняется нестабильными внешними условиями [27], что требует внесения изменений в бюджеты [28] и приводит к распространению схемы финансирования по факту [29]. Также ряд характеристик проекта и грантозаявителя (например, наличие опыта реализации близких проектов) способствует или препятствует успешной проектной деятельности. При этом проведенный обзор литературы показал, что факторы, определяющие результаты экологической деятельности представителей третьего сектора, особенно в Российской Федерации, в полной мере не изучены. Это ограничивает возможности прогнозирования успешности некоммерческих проектов и эффективность распределения ресурсов. Именно поэтому представленная работа направлена на формализацию логической модели экологоориентированных проектов, которая, в свою очередь, определяет научную новизну исследования.

Материалы и методы

Работа опирается на вышеупомянутую логическую модель проекта [25] и концепцию межорганизационного сотрудничества, предполагающую взаимовыгодную кооперацию НКО и государства: представители третьего сектора получают от регулирующих органов ресурсы для своей деятельности, государство – компенсацию существующих провалов рынка [30]. Следовательно, мы считаем, что органы власти и НКО заинтересованы в сотрудничестве, в силу чего первые стремятся к максимальной объективности при оценивании результатов проектов, а вторые – к наилучшему представлению исполнения взятых на себя обязательств. Мы исходили из необходимости выбора наиболее простой модели для описания природоохранной деятельности третьего сектора, поскольку именно такая модель удобна для применения на практике и может быть использована широким кругом лиц.

В исследовании анализировались данные экологических проектов, поддержанных Фондом президентских грантов (единым оператором грантов НКО в Российской Федерации) и завершенных до 31 декабря 2023 г. включительно (проекты с датой окончания в 2024 г. подлежат оценке в 2025 г.). Таким образом, рассматривалось 1280 проектов конкурсов 2017–2023 гг. (применительно к конкурсам 2022 и 2023 гг. исключены, соответственно, 1 и 92 неоцененных профинансированных проекта). Характеристики проектов³ и оценки результатов их реализации⁴ получены из материалов, представленных на интернет-сайтах фонда.

Первоначально с помощью методов дескриптивной статистики определена частотность 4-х рангов оценки результатов проектов: проект реализован неудовлетворительно; удовлетворительно; успешно; успешно и признан одним из 100 лучших проектов. Отдельно изучена распространенность типов нарушений, допущенных в ходе неудовлетворительно завершенных проектов. Для этого в результате контент-анализа все нарушения разделены на 3 блока и несколько групп в их рамках.

Установлены средние характеристики групп проектов с каждым рангом оценки их результатов. Для определения направления и силы воздействия проектных характеристик на оценку результатов в программе SPSS рассчитаны коэффициенты корреляции Кендалла и осуществлена проверка возможности построения порядковой регрессии. Указанные методы выбраны для представления результатов проектов с помощью порядковой шкалы (именно данные методы предназначены для анализа порядковых переменных).

Ограничением работы является показанная множественность подходов к оценке результатов проектов НКО. В силу этого мы должны учитывать субъективность используемых нами оценок и, следовательно, сделанных выводов. Нами использована методика Фонда президентских грантов, в рамках которой критериями оценки выступают актуальность проекта, его реализуемость, инновационность, реалистичность бюджета, опыт грантозаявителя – полный перечень критериев представлен в Методических рекомендациях по оценке заявок на участие в конкурсе на предоставление грантов Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества (далее – Методические рекомендации)⁵. При этом

³ Проекты // Фонд президентских грантов. URL: <https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/public/application/cards> (дата обращения 17.03.2025)

⁴ Проекты // Оценка результатов проектов. URL: <https://xn--80ajpld2c.xn--80af5akm8c.xn--p1ai/award/search/all> (дата обращения 17.03.2025)

⁵ Методические рекомендации по оценке заявок на участие в конкурсе на предоставление грантов Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества // Фонд президентских грантов. URL: <https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/public/home/documents/#anchor> (дата обращения: 21.04.2025)

достоинством методики является то, что внимание уделяется мнению не только представителей фонда или третьего сектора, но и всех заинтересованных сторон благодаря возможности оценить проект на специальном портале.

Результаты исследования

Большинство экологических проектов, поддержанных Фондом президентских грантов, было оценено как успешные. В среднем доля таковых составляет 75,94%, что допустимо считать высоким показателем (табл. 1). Наименьшее число успешно завершённых проектов и наибольшее удовлетворительно завершённых характеризует первый год конкурсов. При этом в 2019 и 2020 гг. зафиксирована существенная доля неудовлетворительно

реализованных проектов. В целом, приведенные данные позволяют предположить, что сегодня грантополучатели лучше понимают возможности, предоставляемые фондом, и сопутствующие им обязательства. Это, в частности, могло стать следствием приобретения опыта подготовки и реализации проектных заявок. Хотя стоит подчеркнуть: большой удельный вес проектов, относящихся к конкурсам 2019 и 2020 гг. и получивших неудовлетворительные результаты, мог быть подкреплён более высокой нестабильностью внешней среды этих лет по сравнению с прочими. В то же время, объективное сопоставление силы внешних шоков пандемии и изменения геополитической ситуации с 2022 г. в рамках данной работы не представляется возможным.

Таблица 1

Распределение оценок результатов экологических проектов, поддержанных Фондом президентских грантов

Table 1

Distribution of results assessments of the environmental projects supported by the Presidential Grants Fund

Год конкурса	Количество проектов, ед.	Доля проектов (%) по оценке их результатов: проект реализован			
		неудовлетворительно	удовлетворительно	успешно	в том числе признан одним из 100 лучших*
2017	138	2,9	26,1	71,0	2,9
2018	189	4,2	23,8	72,0	3,7
2019	153	9,8	17,6	72,5	2,6
2020	237	8,4	18,1	73,4	0,8
2021	235	3,8	18,7	77,4	1,7
2022	244	4,9	15,2	79,9	1,6
2023	84	3,6	6,0	90,5	2,4
Итого	1280	5,5	18,5	75,9	2,1

Примечание:

* Здесь и далее: конкурсы 2017–2018 гг. – среди поддержанных в этом году; конкурс 2019 г. – среди завершившихся в 2019–2020 гг.; конкурсы с 2020 г. – среди завершившихся в аналогичном году с годом рассматриваемого проекта.

Составлено автором по материалам: *Проекты // Фонд президентских грантов*. URL: <https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/public/application/cards>; *Проекты // Оценка результатов проектов*. URL: <https://xn--80ajpld2c.xn--80af5akm8c.xn--p1ai/award/search/all> (дата обращения: 17.03.2025)

Compiled by the author based on materials: *Projects. Presidential Grants Fund*. URL: <https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/public/application/cards>; *Projects. Evaluation of Project Results*. URL: <https://xn--80ajpld2c.xn--80af5akm8c.xn--p1ai/award/search/all> (accessed: 17.03.2025) (In Russ.)

Более половины допущенных нарушений было связано с несоблюдением требований к отчетности: превышение установленных сроков, предоставление недостоверной или неполной информации (табл. 2). Около четверти нарушений – недостижение целевых показателей: в целом или в закреплённые сроки. Также серьёзным нарушением можно признать нецелевое и неэкономное расходование средств (11,32%). При этом среди всех видов нарушений лишь предоставление недостоверной или неполной информации имеет значимую связь с рейтингом проектной заявки (критерий Фишера 7,464; значимость 0,006); значимая взаимосвязь

наличия нарушения с числом поданных или выигравших проектных заявок, как и с существованием этих заявок, отсутствует. Это позволяет предположить, что часть грантозаявителей намеренно завышало целевые показатели в заявках. Кроме того, по всей видимости, опыт помогает избежать не просто конкретного нарушения, а общего неудовлетворительного исполнения проекта.

Рассчитанные коэффициенты корреляции и проверка значимости порядковых регрессионных моделей при наличии корреляции показывают отсутствие связи между оценкой результатов проекта и

Таблица 2

Типы нарушений, допущенных в ходе неудовлетворительно реализованных проектов

Table 2

Types of violations committed in poorly implemented projects

Наименование	Количество, ед.	Доля, %
1. Связанные с предоставляемыми отчетами, в том числе:	57	53,8
нарушение сроков отчетов	48	45,3
недостоверная информация в отчетности	3	2,8
отсутствие всей необходимой информации в отчетах	6	5,7
2. Связанные с использованием денежных средств, в том числе:	23	21,7
нецелевое расходование средств	4	3,8
незаконное и(или) нерезультативное использование средств	8	7,6
несоблюдение порядка возврата средств	7	6,6
нарушение порядка проведения расчетов	4	3,8
3. Связанные с целевыми показателями проектов, в том числе:	26	24,5
недостижение заявленных результатов	24	22,6
превышение сроков проекта	2	1,9
Итого	106	100,0

Примечание: В рамках некоторых проектов было допущено более чем одно нарушение.

Составлено автором по материалам: Проекты // Фонд президентских грантов. URL: <https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/public/application/cards>; Проекты // Оценка результатов проектов. URL: <https://xn--80ajpld2c.xn--80af5akm8c.xn--p1ai/award/search/all> (дата обращения: 17.03.2025)

Compiled by the author based on materials: Projects. Presidential Grants Fund. URL: <https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/public/application/cards>; Projects. Evaluation of Project Results. URL: <https://xn--80ajpld2c.xn--80af5akm8c.xn--p1ai/award/search/all> (accessed: 17.03.2025) (In Russ.)

его финансовыми характеристиками (общим бюджетом, размером гранта и долей софинансирования) (табл. 3). Однако существует зависимость оценки проектных результатов от номера и года конкурса: как отмечалось, в более поздние годы реализовано больше проектов с лучшими оценками. При этом интересно, что значимыми параметрами порядковой регрессии являются параметры, относящиеся к конкурсам с 1-го по 9-й (соответственно, с 1-го конкурса 2017 г. по 1-й конкурс 2021 г.). Таким образом, можно предполагать, что накопление грантозаявителями опыта подготовки и исполнения заявок происходит неравномерно, и наибольшую ценность имеют первые, а не последующие предложенные и реализованные проекты.

Также выявлена взаимосвязь оценки результатов проекта и его продолжительности, причем важно, что она имеет нелинейный характер: успешные проекты завершены в самый короткий срок, в то время как неудовлетворительно реализованные и наилучшие – в самый длительный (табл. 4). Эту связь допустимо обосновать, с одной стороны, необходимостью большего времени для решения более значимых проблем, а с другой стороны, оппортунистическим увеличением срока проекта с целью подтверждения масштабности поставленных задач или обоснования большей суммы

гранта; сложностью масштабных проектов и, следовательно, рисками их неудовлетворительного завершения.

С учетом цели нашей работы, наибольший интерес представляет показанное отсутствие связи рейтинга проектной заявки и результата ее реализации. Таким образом, лучшие заявки – наиболее проработанные и актуальные – не всегда воплощаются в наиболее успешные проекты. По всей видимости, это следствие большого числа быстро меняющихся факторов внешней среды – при возможном оппортунизме грантозаявителей. Кроме того, возможно наличие завышенных ожиданий от лучших заявок (воздействие субъективного фактора).

Причем отсутствие опыта как написания, так и исполнения заявок отрицательно влияет на проектные результаты: они у менее опытных НКО реже имеют наивысшие оценки. В то же время, анализ взаимосвязи результатов проектов с количеством поданных и реализованных грантозаявителем проектов показывает, что применительно к накоплению опыта ценность первой подготовленной заявки существенно выше, чем ценность первой реализованной. Каждый последующий исполненный проект, но не инициированная заявка, при прочих равных условиях улучшает проектную деятельность грантозаявителей.

Таблица 3

Оценка зависимости оценки результатов проектов от их характеристик

Table 3

Evaluation of dependence of the project results evaluation on their specifications

Независимые переменные	Коэффициент корреляции Кендалла		Оценка точности модели порядковой регрессии		Псевдо-R-квадрат (Нэйджелкер)
	Значение	Значимость	χ^2	Значимость	
Порядковый номер конкурса	0,075	0,001	25,337	0,021	0,025
Год конкурса	0,072	0,003	15,553	0,016	0,015
Общий бюджет проекта, тыс. руб.	0,010	0,642	–	–	–
Размер гранта, тыс. руб.	0,020	0,361	–	–	–
Доля софинансирования, %	–0,001	0,978	–	–	–
Продолжительность проекта, дней	–0,084	<0,001	14,813	<0,001	0,015
Рейтинг заявки, баллов	0,011	0,608	–	–	–
Число проектных заявок организации по экологическому направлению, ед.: поданных	0,048	0,055	–	–	–
получивших финансирование	0,058	0,027	6,538	0,011	0,006
Наличие проектных заявок организации по экологическому направлению: поданных	0,057	0,035	4,473	0,034	0,004
получивших финансирование	0,056	0,041	4,308	0,038	0,004
Справочно: для зависимой переменной «рейтинг заявки»					
Число проектных заявок организации по экологическому направлению, ед.: поданных	0,016*	0,524	–	–	–
получивших финансирование	0,061*	0,014	6,019**	0,014	0,004***
Наличие проектных заявок организации по экологическому направлению: поданных	0,010	0,623	–	–	–
получивших финансирование	0,059	0,004	2,123**	0,145	0,001***

Примечание: Оценка результатов проекта – зависимая переменная.

* Коэффициент корреляции Пирсона; ** критерий Фишера; *** R-квадрат.

Составлено автором по материалам: Проекты // Фонд президентских грантов. URL: <https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/public/application/cards>; Проекты // Оценка результатов проектов. URL: <https://xn--80ajpld2c.xn--80af5akm8c.xn--p1ai/award/search/all> (дата обращения: 17.03.2025)

Compiled by the author based on materials: Projects. Presidential Grants Fund. URL: <https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/public/application/cards>; Projects // Evaluation of Project Results. URL: <https://xn--80ajpld2c.xn--80af5akm8c.xn--p1ai/award/search/all> (accessed: 17.03.2025) (In Russ.)

Важно, что воздействие количества поданных заявок и реализованных проектов на рейтинг проектных заявок (их качество и актуальность) аналогично представленному влиянию на оценку результатов проектов. Однако наличие заявок на прошлые конкурсы, хотя не влияет на рейтинг иницируемой, улучшает результаты проекта при его поддержке. Иными словами, опыт подачи заявок способствует успешной реализации проектов, но не их подготовке.

На основании изложенного в логической модели некоммерческого проекта некорректно представ-

лять эффект как функцию от оценки заявки НКО на грант (формула (1) и рис. 1):

$$E_f = f(Gr), \quad (1)$$

где E_f – эффект от реализации некоммерческого проекта, измеренный в соответствии с Положением о порядке оценки результатов проектов победителей конкурсов на предоставление грантов Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества (сводная оценка результатов проектов самими организациями, экспертами фонда и заинтересованными гражданами, предполагающая деление проектов на 4 категории)⁶; Gr – оценка заявки НКО

⁶ Положение о порядке оценки результатов проектов победителей конкурсов на предоставление грантов Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества // Оценка результатов проектов. URL: <https://xn--80ajpld2c.xn--80af5akm8c.xn--p1ai/award/static/Положение%20об%20оценке.pdf> (дата обращения 21.04.2025)

Таблица 4

Распределение средних характеристик экологических проектов по оценкам их результатов

Table 4

Distribution of characteristics of environmental projects according to their results estimations

Характеристика проекта	Без учета результатов проекта	В том числе по оценке результатов проектов: реализован			
		неудовлетворительно	удовлетворительно	успешно	в том числе признан одним из 100 лучших
Общий бюджет проекта, тыс. руб.	2365,9	3073,7	2272,6	2337,0	4650,8
Размер гранта, тыс. руб.	1478,4	1775,3	1411,2	1473,1	2740,4
Доля софинансирования, %	32,9	36,0	32,5	32,7	34,9
Продолжительность проекта, дней	286	342	307	277	360
Рейтинг заявки, баллов	70,8	70,2	70,9	70,8	71,4
Число проектных заявок организации по экологическому направлению, ед.: поданных	1,2	1,2	1,0	1,2	1,6
получивших финансирование	0,5	0,5	0,4	0,6	1,0

Составлено автором по материалам: Проекты // Фонд президентских грантов. URL: <https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/public/application/cards>; Проекты // Оценка результатов проектов. URL: <https://xn--80ajpld2c.xn--80af5akm8c.xn--p1ai/award/search/all> (дата обращения: 17.03.2025)

Compiled by the author based on materials: Projects. Presidential Grants Fund. URL: <https://xn--80afcdbalict6afooklqi5o.xn--p1ai/public/application/cards>; Projects. Evaluation of Project Results. URL: <https://xn--80ajpld2c.xn--80af5akm8c.xn--p1ai/award/search/all> (accessed: 17.03.2025) (In Russ.)



Разработано автором по [25].

Рис. 1. Логическая модель проекта, дополненная оценкой заявки на грант

Developed by the author based on [25].

Fig. 1. Project logic model supplemented by evaluation of a grant application

на грант для реализации проекта по 10-ти критериям (каждый от 0 до 10 баллов) в соответствии с Методическими рекомендациями; функция f – прямая по направлению, может являться нелинейной.

Первостепенно следует принять во внимание иные параметры (формула (2) и рис. 2):

$$E_f = f(\text{Res}, g(\text{In}, \text{Chp}, \text{ChNPO}), \text{Exp}), \quad (2)$$

где E_f – эффект от реализации некоммерческого проекта (см. формулу (1)); Res – затраченные ресурсы (материальные, нематериальные, финан-

совые и трудовые; выражены в денежном эквиваленте); In – нестабильность условий деятельности (возможность реализации проекта за счет заявленных и выделенных ресурсов при изменении цен, доступности технологий и т.д.; выражена в долях от 0 до 1); Chp и ChNPO – характеристики, соответственно, проекта и НКО в соответствии с 10 критериями Методических рекомендаций (продолжительность проекта, доля софинансирования и т.д.); Exp – опыт НКО в подготовке и реализации проектов (в единицах, соответственно, написанных заявок и реализованных проектов).



Разработано автором.

Рис. 2. Логическая модель экологоориентированного проекта НКО в России

Developed by the author.

Fig. 2. Logical model of an environmentally oriented NPO project in Russia

Эффект от реализации некоммерческого проекта представлен через композицию функций, поскольку он не зависит напрямую от части учитываемых показателей (предполагается, что функция g является многочленом со степенью 3 и выше – имеет перегибы и точки поворота из-за сложного синергетического воздействия выбранных параметров; функция f – нелинейная, прямая по направлению). Пределы применения модели определяются субъективностью оценки эффекта от проекта и необходимостью перевода шкал показателей проектов и НКО в интервальные; модель будет иметь наименьшую точность для узкоспециализированных проектов и охватывающих малую группу стейкхолдеров.

При этом нестабильность внешней среды и склонность некоторых представителей третьего сектора к оппортунизму при несовершенстве формальных институтов, определяющих работу НКО, являются факторами, ограничивающими взаимовыгодное сотрудничество третьего сектора и государства. Также подчеркнем: при построении всех регрессионных моделей значение псевдо- R^2 (R^2) низкое, соответственно, выбранные независимые переменные объясняют малую долю дисперсии зависимой. Таким образом, есть множество иных факторов, которые следует учесть при прогнозировании успешности выполнения проектной заявки для еще большего повышения ее точности.

Выводы

Проведенное исследование показало ограниченную возможность использования существующей логической модели для прогнозирования результатов деятельности НКО, особенно в Российской Федерации при текущей методике оценки проектных заявок, поданных на грантовые конкурсы. Модель корректнее представить с помощью композиции функций, предполагающей учет прямых и

косвенных параметров. Применительно к экологическим проектам российских НКО не наблюдается связи между качеством проектной заявки и оценкой результатов ее реализации. Следовательно, лучшая подготовка к выполнению проекта и выбор актуального направления не всегда позволяют получить наибольший общественный эффект. Это в первую очередь можно объяснить высокой нестабильностью внешней среды и завышенными ожиданиями от лучших заявок. Таким образом, выдвинутая гипотеза не нашла своего подтверждения.

В то же время, успешность проектов зависит от опыта грантозаявителей, а именно, от наличия ранее направленных на конкурсы заявок, наличия и числа выигравших заявок. Показанную взаимосвязь номера конкурса и года его проведения с оценкой результатов проекта первостепенно стоит считать статистической, вытекающей из фундаментальной связи номера и года конкурсов с опытом грантозаявителей (особенно принимая во внимание ограниченность их круга). Результаты более продолжительных проектов чаще признаются самыми успешными, однако, по всей видимости, большой срок проекта (его масштаб) повышает и риски реализации: проект может завершиться неудовлетворительно; имеет место и оппортунистическое завышение сроков проекта для обоснования большего бюджета. В свою очередь, нестабильность внешней среды и склонность некоторых представителей третьего сектора к оппортунизму при несовершенстве формальных институтов, определяющих работу НКО, являются факторами, ограничивающими взаимовыгодное сотрудничество третьего сектора и государства.

В отличие от оценки результатов проекта, на рейтинг проектных заявок не оказывает воздействие и число, и наличие поданных заявок, в то время как число и наличие выигравших заявок признаны зна-

чимыми переменными. Соответственно, самостоятельное усвоение и критический анализ знаний и навыков улучшают непосредственную проектную деятельность – исполнение заявок, а при их написании для улучшения их качества в большинстве случаев требуется участие третьих лиц. На основании этого следует рекомендовать представителям Фонда президентских грантов при консультационной и организационной поддержке НКО основное внимание уделять именно предпроектной стадии (в частности, в рамках онлайн-курсов и обучающих вебинаров, на базе центра поддержки Фонда, сделав телефон центра поддержки бесплатным). Самим организациям стоит более тщательно подходить к разработке проектов (выбору их направления, масштаба и т.д.), в том числе посредством более активного обращения к сторонним экспертам. При этом стоит избегать использования «раскрученных» шаблонов для подтверждения проектной значимости (анализ показал, что обоснование социальной значимости с отсылкой на СВО при наличии опыта реализации проектов по экологическому направлению лишь в 20% случаев привело к получению гранта).

Также отсутствие связи рейтинга проектных заявок и оценок результатов их реализации подтверждает необходимость лучшего учета представителями фонда и третьего сектора рисков достижения поставленных задач, новых возможностей при изменении внешней среды. Подчеркнем, что сейчас среди критериев оценки заявок в Фонд президентских грантов, в частности, в рамках анализа реализуемости проекта, не выделены группы рисков, способных препятствовать выполнению проекта (см. пункт 10 Методических рекомендаций). Их выделение поможет экспертам вынести более взвешенное суждение об ожидаемой успешности проекта. Мы признаем корректным внимание к опыту

грантозаявителей при оценивании проектных заявок, однако при недостаточной полноте рассматриваемых критериев это усугубляет «эффект колеи», ограничивает круг грантополучателей и методов решения проблем⁷. В дополнение к этому представителям НКО стоит активнее взаимодействовать с кураторами и финансовыми аналитиками фонда, которые выполняют роль не только проверяющих, но и консультантов, готовых оперативно реагировать на сообщения о любых непредвиденных обстоятельствах. Так, продление сроков реализации запланированных мероприятий привело к высоким результатам по проектам, ориентированным на расширение сети контейнеров по сбору бывших в употреблении вещей, сохранение ландшафта одной из ООПТ и модернизацию приюта для бездомных животных.

Теоретическая значимость исследования заключается в формализации логической модели проекта для прогнозирования экологической деятельности третьего сектора. Практическую ценность представляют рекомендации представителям Фонда президентских грантов и НКО, направленные на обеспечение более высоких и прогнозируемых результатов проектов третьего сектора.

Обобщая, отметим: в текущих условиях нестабильности внешней среды, с одной стороны, возросла необходимость более активного вовлечения НКО в решение стоящих перед обществом проблем, с другой стороны, эффективность деятельности третьего сектора ограничена рядом институтов, первоначально из-за их функционирования без учета указанной нестабильности среды. Для устранения обозначенного противоречия в последующих работах целесообразно уделить внимание идентификации и измерению рисков реализации некоммерческих проектов.

Список источников

1. *Youssef A.B.* The role of NGOs in climate policies: The case of Tunisia // *Journal of Economic Behavior and Organization*. 2024. Vol. 220. P. 388–401. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2024.02.016>
2. *Abiddin N.Z., Ibrahim I., Abdul Aziz S.A.* Non-governmental organisations (NGOs) and their part towards sustainable community development // *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Iss. 8. P. 4386. <https://doi.org/10.3390/su14084386>
3. *Некрасова Д.В., Красильников Д.Г.* Проблема измерения устойчивости, эффективности и результативности социально ориентированных некоммерческих организаций // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2021. Т. 13. № 2. С. 175–190. EDN: <https://elibrary.ru/rketoa>. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2021-2-175-190>
4. *Артамонова А.С., Базуева Е.В.* Эффективность деятельности некоммерческих организаций для региональной экономики: концептуальные основы идентификации // *Экономические и социальные пе-*

⁷ *Каргинова-Губинова В.В.* Роль некоммерческих организаций в сближении экологических характеристик территорий // *Экономическая политика*. 2025. Т. 20. № 1. С. 84–105. EDN: <https://elibrary.ru/sgdbxy>. <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2025-1-84-105>

- ремены: факты, тенденции, прогноз. 2022. Т. 15. № 6. С. 215–231. EDN: <https://elibrary.ru/ybwkiu>. <https://doi.org/10.15838/esc.2022.6.84.13>
5. *Старшинова А.В., Бородкина О.И.* Стратегии устойчивости социально ориентированных НКО: механизм грантовой поддержки // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2022. Т. 15. № 5. С. 221–236. EDN: <https://elibrary.ru/rvcaqk>. <https://doi.org/10.15838/esc.2022.5.83.12>
6. *Alkaabneh F., Shehadeh K.S., Diabat A.* Routing and resource allocation in non-profit settings with equity and efficiency measures under demand uncertainty // *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*. 2023. Vol. 149. P. 104023. <https://doi.org/10.1016/j.trc.2023.104023>
7. *Павловская С.В., Герасимчук В.Е.* Оценка эффективности проектов социально ориентированных некоммерческих организаций России // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2019. № 2(172). С. 36–45. EDN: <https://elibrary.ru/hmfptz>
8. *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. P. 9560–9573. <https://doi.org/10.3390/su7079560>
9. *Ortega-Rodríguez C., Martín-Montes L., Licerán-Gutiérrez A., Moreno-Albarracín A.L.* Nonprofit good governance mechanisms: A systematic literature review // *Nonprofit Management and Leadership*. 2024. Vol. 34. Iss. 4. P. 927–957. <https://doi.org/10.1002/nml.21598>
10. *Gee I.H., Nahm P.I., Yu T., Cannella A.A.* Not-for-profit organizations: A multi-disciplinary review and assessment from a strategic management perspective // *Journal of Management*. 2023. Vol. 49. Iss. 1. P. 237–279. <https://doi.org/10.1177/01492063221116581>
11. *Robinson R.S., Brass J.N., Shermeyer A., Grossman N.* Reported effects of non-governmental organizations (NGOs) in health and education service provision: The role of NGO-government relations and other factors // *Development Policy Review*. 2024. Vol. 42. Iss. 1. P. e12737. <https://doi.org/10.1111/dpr.12737>
12. *Sabert B., Graham W.A.* Performance and control of international non-profit organizations // *Journal of New Business Ideas and Trends*. 2014. Vol. 12. Iss. 2. P. 50–69. URL: https://www.researchgate.net/publication/299485287_Performance_and_Control_of_International_Non-Profit_Organizations (дата обращения: 12.09.2025)
13. *Ceptureanu S.I., Ceptureanu E.G., Bogdan V.L., Radulescu V.* Sustainability perceptions in Romanian non-profit organizations: An exploratory study using success factor analysis // *Sustainability*. 2018. Vol. 10. Iss. 2. P. 294. <https://doi.org/10.3390/su10020294>
14. *Eydi H.* Organizational effectiveness models: Review and apply in non-profit sporting organizations // *American Journal of Economics, Finance and Management*. 2015. Vol. 1. Iss. 5. P. 460–467. URL: https://www.researchgate.net/publication/280238361_Organizational_Effectiveness_Models_Review_and_Apply_in_Non-Profit_Sporting_Organizations (дата обращения: 12.09.2025)
15. *Thayer C.E., Fine A.H.* Evaluation and outcome measurement in the non-profit sector: stakeholder participation // *Evaluation and Program Planning*. 2001. Vol. 24. Iss. 1. P. 103–108. [https://doi.org/10.1016/S0149-7189\(00\)00051-3](https://doi.org/10.1016/S0149-7189(00)00051-3)
16. *Hayat K., Hafeez M., Bilal K., Shabbir M.S.* Interactive Effects of organizational structure and team work quality on project success in project based non profit organizations // *IRASD Journal of Management*. 2022. Vol. 4. Iss. 1. P. 84–103. <https://doi.org/10.52131/jom.2022.0401.0064>
17. *Miragaia D.A.M., Ferreira J.J.M., Vieira C.T.* Efficiency of non-profit organisations: A DEA analysis in support of strategic decision-making // *Journal of the Knowledge Economy*. 2024. Vol. 15. P. 3239–3265. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01298-6>
18. *Reinhardt A., Enke S.* Successful without profits: personal factors that affect performance in NPOs // *Employee Relations: The International Journal*. 2020. Vol. 42. Iss. 5. P. 1135–1158. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0173>
19. *Hume C., Clarke P., Hume M.* The role of knowledge management in the large non-profit firm: Building a framework for KM success // *International Journal of Organisational Behaviour*. 2012. Vol. 17. Iss. 3. P. 82–104. URL: <https://scispace.com/pdf/the-role-of-knowledge-management-in-the-large-non-profit-3ayrxdstu.pdf> (дата обращения: 12.09.2025)

20. Zarei M., Zarei B., Ghapanchi A.H. Lessons learnt from process improvement in a non-profit organisation // *International Journal of Business Excellence*. 2017. Vol. 11. Iss. 3. P. 277–300. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2017.081927>
21. Saito Y., Rose J.A. Reputation-based decentralized autonomous organization for the non-profit sector: Leveraging blockchain to enhance good governance // *Frontiers in Blockchain*. 2023. Vol. 5. P. 1083647. <https://doi.org/10.3389/fbloc.2022.1083647>
22. Urquía-Grande E., Pérez Estébanez R., Alcaraz-Quiles F.J. Impact of non-profit organizations' accountability: Empirical evidence from the democratic Republic of Congo // *World Development Perspectives*. 2022. Vol. 28. P. 100462. <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2022.100462>
23. Brajer-Marczak R., Marciszewska A., Nadolny M. Selected determinants of stakeholder influence on project management in non-profit organizations // *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Iss. 16. P. 8899. <https://doi.org/10.3390/su13168899>
24. Martinez-Levy A.C., Rossi D., Cartocci G., Mancini M., Di Flumeri G., Trettel A., Babiloni F., Cherubino P. Message framing, non-conscious perception and effectiveness in non-profit advertising. Contribution by neuromarketing research // *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. 2022. Vol. 19. P. 53–75. <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00289-0>
25. Рождественская Н.В., Богуславская С.Б., Боброва О.С. Оценка эффективности проектов некоммерческих организаций, социального предпринимательства и гражданских инициатив. СПб: Издательство Политехнического университета, 2016. 168 с. EDN: <https://elibrary.ru/zakysr>
26. Mark D. Effect of resource allocation on project success in non-profit organizations in the Nigeria // *International Journal of Project Management*. 2024. Vol. 6. Iss. 4. P. 57–69. <https://doi.org/10.47672/ijpm.2475>
27. Singh N., Mthuli S.A. The big picture of non-profit organisational sustainability: A qualitative system dynamics approach // *Systemic Practice and Action Research*. 2021. Vol. 34. P. 229–249. <https://doi.org/10.1007/s11213-020-09529-6>
28. Obegi D.O., Kimutai G.J. Resource scheduling and project performance of international not-for-profit organizations in Nairobi City County, Kenya // *International Academic Journal of Information Sciences and Project Management*. 2017. Vol. 2. Iss. 2. P. 199–217. URL: https://www.iajournals.org/articles/iajispm_v2_i2_199_217.pdf (дата обращения: 12.09.2025)
29. Devalkar S.K., Sohoni M.G., Arora P. Ex-post funding: How should a resource-constrained non-profit organization allocate its funds? // *Production and Operations Management*. 2017. Vol. 26. Iss. 6. P. 1035–1055. <https://doi.org/10.1111/poms.12633>
30. Blau J.R., Rabrenovic G. Interorganizational relations of nonprofit organizations: An exploratory study // *Sociological Forum*. 1991. Vol. 6. P. 327–347. <https://doi.org/10.1007/BF01114396>

Статья поступила в редакцию 17.09.2025; одобрена после рецензирования 14.11.2025; принята к публикации 27.11.2025

Об авторе:

Каргинова-Губинова Валентина Владимировна, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник, отдел региональной экономической политики; SPIN-код: 6756-6690, Researcher ID: H-9921-2018, Scopus ID: 57212378063

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

References

1. Youssef A.B. The role of NGOs in climate policies: The case of Tunisia. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 2024; 220:388–401. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2024.02.016> (In Eng.)
2. Abiddin N.Z., Ibrahim I., Abdul Aziz S.A. Non-governmental organisations (NGOs) and their part towards sustainable community development. *Sustainability*. 2022; 14(8):4386. <https://doi.org/10.3390/su14084386> (In Eng.)
3. Nekrasova D.V., Krasilnikov D.G. The problem of measuring the sustainability, efficiency and effectiveness of socially oriented non-profit organizations. *Ars Administrandi*. 2022; 13(2):175–190. EDN: <https://elibrary.ru/rketoa>. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2021-2-175-190> (In Russ.)

4. Artamonova A.S., Bazueva E.V. Effectiveness of nonprofit organizations for the regional economy: conceptual foundations for identification. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2022; 15(6):215–231. EDN: <https://elibrary.ru/ellpbn>. <https://doi.org/10.15838/esc.2022.6.84.13> (In Eng.)
5. Starshinova A.V., Borodkina O.I. Sustainability strategies of socially oriented NPOs: grant support mechanism. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2022; 15(5):221–236. EDN: <https://elibrary.ru/htmke>. <https://doi.org/10.15838/esc.2022.5.83.12> (In Eng.)
6. Alkaabneh F., Shehadeh K.S., Diabat A. Routing and resource allocation in non-profit settings with equity and efficiency measures under demand uncertainty. *Transportation Research Part C: Emerging Technologies*. 2023; 149:104023. <https://doi.org/10.1016/j.trc.2023.104023> (In Eng.)
7. Pavlovskaya S.V., Gerasimchuk V.Eu. Assessment of projects efficiency of socially oriented non-profit organizations of Russia. *Vestnik of Samara State University of Economics*. 2019; (2(172)):36–45. EDN: <https://elibrary.ru/hmfpzt> (In Russ.)
8. Iwu C.G., Kapondoro L., Twum-Darko M., Tengeh R. Determinants of sustainability and organisational effectiveness in non-profit organisations. *Sustainability*. 2015; 7(7):9560–9573. <https://doi.org/10.3390/su7079560> (In Eng.)
9. Ortega-Rodríguez C., Martín-Montes L., Licerán-Gutiérrez A., Moreno-Albarracín A.L. Nonprofit good governance mechanisms: A systematic literature review. *Nonprofit Management and Leadership*. 2024; 34(4):927–957. <https://doi.org/10.1002/nml.21598> (In Eng.)
10. Gee I.H., Nahm P.I., Yu T., Cannella A.A. Not-for-profit organizations: A multi-disciplinary review and assessment from a strategic management perspective. *Journal of Management*. 2023; 49(1):237–279. <https://doi.org/10.1177/01492063221116581> (In Eng.)
11. Robinson R.S., Brass J.N., Shermeyer A., Grossman N. Reported effects of non-governmental organizations (NGOs) in health and education service provision: The role of NGO-government relations and other factors. *Development Policy Review*. 2024; 42(1):e12737. <https://doi.org/10.1111/dpr.12737> (In Eng.)
12. Sabert B., Graham W.A. Performance and control of international non-profit organizations. *Journal of New Business Ideas and Trends*. 2014; 12(2):50–69. URL: https://www.researchgate.net/publication/299485287_Performance_and_Control_of_International_Non-Profit_Organizations (accessed: 12.09.2025) (In Eng.)
13. Ceptureanu S.I., Ceptureanu E.G., Bogdan V.L., Radulescu V. Sustainability perceptions in Romanian non-profit organizations: An exploratory study using success factor analysis. *Sustainability*. 2018; 10(2):294. <https://doi.org/10.3390/su10020294> (In Eng.)
14. Eydi H. Organizational effectiveness models: Review and apply in non-profit sporting organizations. *American Journal of Economics, Finance and Management*. 2015; 1(5):460–467. URL: https://www.researchgate.net/publication/280238361_Organizational_Effectiveness_Models_Review_and_Apply_in_Non-Profit_Sporting_Organizations (accessed: 12.09.2025) (In Eng.)
15. Thayer C.E., Fine A.H. Evaluation and outcome measurement in the non-profit sector: stakeholder participation. *Evaluation and Program Planning*. 2001; 24(1):103–108. [https://doi.org/10.1016/S0149-7189\(00\)00051-3](https://doi.org/10.1016/S0149-7189(00)00051-3) (In Eng.)
16. Hayat K., Hafeez M., Bilal K., Shabbir M.S. Interactive effects of organizational structure and team work quality on project success in project based non profit organizations. *IRASD Journal of Management*. 2022; 4(1):84–103. <https://doi.org/10.52131/jom.2022.0401.0064> (In Eng.)
17. Miragaia D.A.M., Ferreira J.J.M., Vieira C.T. Efficiency of non-profit organisations: A DEA analysis in support of strategic decision-making. *Journal of the Knowledge Economy*. 2024; 15:3239–3265. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01298-6> (In Eng.)
18. Reinhardt A., Enke S. Successful without profits: personal factors that affect performance in NPOs. *Employee Relations: The International Journal*. 2020; 42(5):1135–1158. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0173> (In Eng.)
19. Hume C., Clarke P., Hume M. The role of knowledge management in the large non-profit firm: Building a framework for KM success. *International Journal of Organisational Behaviour*. 2012; 17(3):82–104. URL: <https://scispace.com/pdf/the-role-of-knowledge-management-in-the-large-non-profit-3ayrxdstsu.pdf> (accessed: 12.09.2025) (In Eng.)

20. Zarei M., Zarei B., Ghapanchi A.H. Lessons learnt from process improvement in a non-profit organisation. *International Journal of Business Excellence*. 2017; 11(3):277–300. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2017.081927> (In Eng.)
21. Saito Y., Rose J.A. Reputation-based decentralized autonomous organization for the non-profit sector: Leveraging blockchain to enhance good governance. *Frontiers in Blockchain*. 2023; 5:1083647. <https://doi.org/10.3389/fbloc.2022.1083647> (In Eng.)
22. Urquía-Grande E., Pérez Estébanez R., Alcaraz-Quiles F.J. Impact of non-profit organizations' accountability: Empirical evidence from the democratic Republic of Congo. *World Development Perspectives*. 2022; 28:100462. <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2022.100462> (In Eng.)
23. Brajer-Marczak R., Marciszewska A., Nadolny M. Selected determinants of stakeholder influence on project management in non-profit organizations. *Sustainability*. 2021; 13(16):8899. <https://doi.org/10.3390/su13168899> (In Eng.)
24. Martinez-Levy A.C., Rossi D., Cartocci G., Mancini M., Di Flumeri G., Trettel A., Babiloni F., Cherubino P. Message framing, non-conscious perception and effectiveness in non-profit advertising. Contribution by neuromarketing research. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. 2022; 19:53–75. <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00289-0> (In Eng.)
25. Rozhdestvenskaya N.V., Boguslavskaya S.B., Bobrova O.S. Evaluation of the effectiveness of projects of non-profit organizations, social entrepreneurship and civil initiatives. St. Petersburg: Polytechnic University Publishing House, 2016. 168 p. EDN: <https://elibrary.ru/zakysr> (In Russ.)
26. Mark D. Effect of resource allocation on project success in non-profit organizations in the Nigeria. *International Journal of Project Management*. 2024; 6(4):57–69. <https://doi.org/10.47672/ijpm.2475> (In Eng.)
27. Singh N., Mthuli S.A. The big picture of non-profit organisational sustainability: A qualitative system dynamics approach. *Systemic Practice and Action Research*. 2021; 34:229–249. <https://doi.org/10.1007/s11213-020-09529-6> (In Eng.)
28. Obegi D.O., Kimutai G.J. Resource scheduling and project performance of international not-for-profit organizations in Nairobi City County, Kenya. *International Academic Journal of Information Sciences and Project Management*. 2017; 2(2):199–217. URL: https://www.iajournals.org/articles/iajispm_v2_i2_199_217.pdf (accessed: 12.09.2025) (In Eng.)
29. Devalkar S.K., Sohoni M.G., Arora P. Ex-post funding: How should a resource-constrained non-profit organization allocate its funds? *Production and Operations Management*. 2017; 26(6):1035–1055. <https://doi.org/10.1111/poms.12633> (In Eng.)
30. Blau J.R., Rabrenovic G. Interorganizational relations of nonprofit organizations: An exploratory study. *Sociological Forum*. 1991; 6:327–347. <https://doi.org/10.1007/BF01114396> (In Eng.)

The article was submitted 17.09.2025; approved after reviewing 14.11.2025; accepted for publication 27.11.2025

About the author:

Valentina V. Karginova-Gubinova, Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher, Department of Regional Economic Policy; SPIN: 6756-6690, Researcher ID: H-9921-2018, Scopus ID: 57212378063

The author has read and approved the final version of the manuscript.