

Проблемы управления: теория и практика
Administrative issues: theory and practice

УДК 323.2

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-40-49

Профессионализация гражданского сектора в условиях многоакторного управления

Авдалян Андраник Варданович

Соискатель, SPIN-код РИНЦ: [2273-8336](https://elibrary.ru/2273-8336), av.avdalyan@gmail.com

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

Статья посвящена анализу профессионализации гражданского сектора как фактора его включения в многоакторные режимы управления. В условиях полицентричного сетевого управления гражданский сектор рассматривается как структурно необходимый актор публичной политики, обеспечивающий экспертизу, посредничество и продвижение социальных инноваций. Недостаточная развитость данного сектора приводит к эрозии механизмов общественного контроля, снижению инклюзивности публичной политики и росту патерналистских ожиданий граждан. Ключевым механизмом перехода от спонтанной, эпизодической активности гражданских организаций к устойчивым формам участия выступает профессионализация, под которой понимается процесс институционализации управленческих и экспертных компетенций организации. Целью данной работы является определение влияния профессионализации организаций гражданского сектора на их позиционирование в публичной политике в различных институциональных условиях. В рамках представленного исследования был проведен концептуально-теоретический анализ в контуре концепций сетевого и совместного управления, нового институционализма и концепции колеи гражданского сектора. В статье показано, что эффекты профессионализации зависят от конкретного институционального контекста. Для анализа механизмов влияния гражданского сектора используется модель политического цикла, позволяющая рассматривать профессионализацию как набор функциональных ресурсов на различных стадиях принятия политических решений. При этом профессионализация не является линейным процессом и сопровождается ростом рисков, способных осложнить деятельность организаций гражданского сектора, а минимизация рисков возможна через развитие процедур участия, реализацию механизмов предотвращения конфликтов, разделение стратегических и операционных функций, а также с помощью диверсификации ресурсной базы, перехода к долгосрочному финансированию и внедрению инструментов финансового планирования.

Ключевые слова

Гражданский сектор, публичная политика, сетевое управление, политический цикл, гражданское общество.

Для цитирования

Авдалян А.В. Профессионализация гражданского сектора в условиях многоакторного управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 116. С. 40–49. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-40-49

Professionalization of the Civil Sector in a Multi-Actor Management Environment

Andranik V. Avdalyan

PhD applicant, av.avdalyan@gmail.com

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The article analyses professionalization of the civil sector as a factor of its inclusion in multi-actor governance. In the context of polycentric network governance, the civil sector is viewed as a structurally necessary actor in public policy, providing expertise, mediation and promotion of social innovation. The underdevelopment of this sector leads to erosion of public control mechanisms, decrease in the inclusiveness of public policy and increase in paternalistic expectations of citizens. The key mechanism for the transition from spontaneous, episodic activity of civil society organizations to sustainable forms of participation is professionalization, which is understood as the process of institutionalization of managerial and expert competencies of the organization. The aim of this work is to determine the impact of the professionalization of civil sector organizations on their positioning in public policy in various institutional settings. Within the framework of the presented research, a conceptual and theoretical analysis was conducted in the outline of the concepts of network and collaborative management, new institutionalism and the concept of the civil sector track. The article shows that the effects of professionalization depend on the specific institutional context. To analyze the mechanisms of the civil sector influence, a model of the political cycle was used, which makes it possible to consider professionalization as a set of functional resources at various stages of political decision-making. It is emphasised that professionalization is not a linear process and is accompanied by increase in risks that can complicate the activities of civil sector organizations, and pointed out that risk minimization is possible through the development of participation procedures, the implementation of conflict prevention mechanisms, the separation of strategic and operational functions, as well as through the diversification of the resource base, the transition to long-term financing and implementation financial planning tools.

Keywords

Civil sector, public policy, network governance, political cycle, civil society.

For citation

Avdalyan A.V. (2026) Professionalization of the Civil Sector in a Multi-Actor Management Environment. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 116. P. 40–49. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-40-49

Дата поступления/Received: 24.03.2026

Введение

Управление государством, обществом и отдельными отраслями все в большей степени осуществляется в условиях многоакторного и полицентрического управления, основанного на координации государства, бизнеса и гражданского сектора. Эта трансформация государственного управления подробно описана в рамках сетевой концепции [Rhodes 1997; Theories of Democratic Network Governance 2008], а также в теориях совместного управления [Ansell, Gash 2008]. Большинство общественно значимых проблем относятся к категории комплексных, отличающихся высокой степенью неопределенности, конфликтности интересов и невозможностью их решения в рамках традиционных иерархических моделей. В этих условиях гражданский сектор выступает не вспомогательным, а структурно необходимым участником публичной политики, способным обеспечивать посредничество, экспертизу, внедрение социальных инноваций в практику государственного управления.

Деятельность организаций гражданского сектора ориентирована на компенсацию провалов государственного управления и рынка, наращивание социального капитала, а также разработку и апробацию социальных инноваций в целях реализации текущих национальных задач и стратегических целей устойчивого развития общества. Недостаточная развитость гражданского сектора приводит к эрозии механизмов общественного контроля, снижению инклюзивности публичной политики и росту патерналистских ожиданий граждан. В отсутствие устойчивого и эффективного гражданского сектора как актора публичной политики усиливается асимметрия власти в пользу государства и бизнеса, что приводит к усилению корпоративистских практик, в то время как граждане не имеют каналов артикуляции и продвижения своих интересов.

При таком позиционировании гражданского общества в публичной политике представляется, что профессионализация выступает ключевым механизмом перехода от спонтанной и эпизодической активности гражданских организаций к устойчивым формам участия. Она способна обеспечить результативность гражданского сектора в рамках формирования социальной среды, понимаемой как институционально организованное пространство культурных, экономических и политических практик, определяющих формирование и развитие общества и обуславливающих ценности, нормы и механизмы взаимоотношений между публичными акторами. В этом смысле профессионализация рассматривается как совокупность организационных изменений, которые при определенных институциональных условиях конвертируются во влияние на содержание и реализацию политики, а при иных — в изоморфизм и утрату представительской функции [DiMaggio, Powell 1983; Evers, Laville 2004; Noyu, Walter 2009]. В частности, она предполагает формализацию управленческих процедур внутри организации, развитие экспертных компетенций у ключевых участников, внедрение стандартов отчетности и оценки эффективности, найм оплачиваемого управленческого персонала.

Важным представляется рассматривать профессионализацию через призму политического цикла [Howlett, Ramesh 2009]. Профессионализация организаций гражданского сектора позволяет им участвовать в формировании повестки через экспертизу и адвокацию, влиять на разработку решений через консультативные механизмы, включаться в реализацию решений в роли партнеров государства, участвовать в оценке результатов посредством общественного мониторинга качества реализации решений. Таким образом, профессионализация способствует расширению как интенсивности, так и глубины вовлеченности гражданского сектора в управление.

Основной исследовательский вопрос статьи — каким образом профессионализация организаций гражданского сектора влияет на их позиционирование в публичной политике в различных институциональных условиях? Методологически статья опирается на концептуально-

теоретический анализ в рамках концепций сетевого и совместного управления, нового институционализма [Meyer et al. 2021] и концепции колеи гражданского сектора [Salamon, Anheier 1998].

Множественность трактовок профессионализации гражданского сектора

В научном дискурсе профессионализация гражданского сектора рассматривается как многомерный процесс, включающий совокупность организационных, управленческих и институциональных изменений. В зависимости от теоретической оптики исследователи выделяют несколько взаимосвязанных аспектов. Профессионализация описывается через менеджериализацию, при которой организации гражданского сектора заимствуют управленческие практики из частного сектора, становятся более бизнес-ориентированными в своей деятельности [Heylen et al. 2020]. Менеджериализация предполагает изменение кадровой политики (отход от преимущественно волонтерского участия к привлечению оплачиваемого персонала, включая специалистов на управленческие позиции), формализацию организационной структуры, внедрение профессиональных стандартов, системы отчетности, внедрение системы оценки эффективности, направленной на измерение результатов деятельности [Santilli, Scaramuzzino 2024].

Профессионализация трактуется как следствие внешнего институционального давления со стороны государства, доноров и иных заинтересованных сторон. В этом понимании она выражается в замещении волонтерского труда наемными, оплачиваемыми профессионалами, к которым относятся не только эксперты в той или иной предметной области, но и все квалифицированные сотрудники, выполняющие организационные функции. Этот подход подчеркивает зависимость профессионализации от требований внешней среды и ее роль как условие доступа к ресурсам доноров, каналам взаимодействия с государством [Rakar, Kolaric 2025].

Профессионализация также понимается как процесс бюрократизации и формирования экспертного знания, в ходе которого возникает устойчивое профессиональное сообщество гражданского сектора [Холявин 2020a]. В этом аспекте обращается внимание на институционализацию профессиональных норм, что сближает организации гражданского сектора с другими акторами публичной политики.

Профессионализация может рассматриваться сквозь призму проектного управления, при котором деятельность организаций структурируется в виде ограниченных во времени проектов с четко заданной последовательностью действий [Холявин 2020b]. Проектный формат повышает управляемость и прозрачность деятельности общественных организаций, но при этом может сужать стратегическое видение деятельности, которая имеет для них важное значение.

Кроме того, профессионализация описывается как управленческий метод, реализуемый через обучение, консультирование и развитие компетенций сотрудников и волонтеров [Архипова и др. 2023]. В этом аспекте особое значение приобретают образовательные программы, направленные на развитие управленческих, аналитических и коммуникативных навыков, необходимых для участия в процессах многоакторного государственного управления.

Наконец, профессионализация определяется через структуру расходов организаций, через рост операционных и административных затрат [Старшинова, Бородкина 2022]. В этом аспекте профессионализация связывается со способностью организации выстраивать устойчивую и рациональную модель распределения ресурсов, необходимую для воспроизводства деятельности на длинных временных отрезках и выполнения требований подотчетности перед обществом и своими партнерами.

В рамках данной статьи профессионализация гражданского сектора понимается как процесс институционализации специализированной экспертизы и управленческих компетенций, включающий рост доли профессиональных сотрудников и закрепление их функциональных ролей и обязанностей; формализацию процедур планирования, отчетности и контроля качества деятельности; развитие аналитических и исследовательских функций, а также разработку, закрепление и внедрение стандартов подотчетности по отношению к ключевым заинтересованным сторонам (государству, донорам, членам организации и обществу). В таком понимании профессионализация не сводится к формализации и расширению организационной структуры. Акцент сделан на качественном изменении способности организации гражданского сектора действовать как самостоятельный актор публичной политики (готовить аналитические материалы, участвовать в переговорах, управлять сложными проектами, обеспечивать результат).

Профессионализацию следует также рассматривать как механизм адаптации организаций к ожиданиям, обеспечивающим доступ к ресурсам и легитимности. Ее масштаб будет определяться не только внутренним качеством управления, но и тем, допускает ли политическая система реальное участие гражданского сектора в принятии решений. При отсутствии возможностей для участия в цикле принятия решений участие гражданского сектора до комплаенса и символического участия без содержательного политического влияния.

Институциональные условия профессионализации

При рассмотрении институциональных условий профессионализации, определяющих ее возможности и ограничения, следует обратить внимание на взаимосвязанную конфигурацию правил, ресурсов и каналов участия, формирующую стимулы для развития.

Предсказуемый правовой режим и пропорциональное регулирование. Профессионализация гражданского сектора требует стабильного и предсказуемого правового режима, а также соразмерных требований к отчетности и контролю. В условиях высокой неопределенности организации рационально избегают долгосрочного планирования, инвестиций в человеческий капитал и развития аналитического функционала. Частые изменения правил усиливают краткосрочную траекторию и ослабляют организационную структуру.

Финансовое обеспечение и устойчивость ресурсной базы. Профессионализация невозможна без финансирования административных, инфраструктурных и транзакционных издержек. Для организаций гражданского сектора это означает необходимость перехода от фрагментарного проектного финансирования к более устойчивым и долгосрочным источникам ресурсов. Важно, чтобы органы государственной власти и другие доноры признавали, что инвестиции в профессионализацию предполагают планирование, прозрачные процедуры социального заказа и контрактирования, а также необходимость финансирования накладных расходов как условия результативности.

Отсутствие избыточной бюрократизации механизмов поддержки. Профессионализация развивается в институциональных условиях, при которых государственная поддержка не трансформирует гражданский сектор в зависимого подрядчика, формально соблюдающего процедуры. Избыточная бюрократизация грантовых и иных поддерживающих механизмов смещает фокус с реальных социальных результатов на формальную отчетность, что приводит к символическому выполнению функций без роста организационной автономии и качества оказываемых услуг.

Доступ к процессу принятия решений. Гражданский сектор должен иметь не разовый доступ к процессам принятия решений с правом только на консультации, а иметь возможности для регулярного участия на всех этапах цикла (экспертных и общественных советах, рабочих группах, публичных слушаниях) с прозрачными правилами. При отсутствии такого доступа

профессионализация останется внутренней и не будет конвертироваться в политическое влияние, будет ограничена только повышением управленческой эффективности [Якобсон и др. 2021].

Для объяснения различий в траекториях профессионализации целесообразно обратиться к концепции эффекта колеи, согласно которой модели развития организаций гражданского сектора укоренены в исторических конфигурациях государства и общества [Salamon, Anheier 1998]. Иначе говоря, профессионализация принимает различные режимы в зависимости от типа действующего институционального режима. Так, при либеральном режиме с низким уровнем государственного вмешательства и развитым некоммерческим сектором гражданские организации ориентированы преимущественно на предоставление услуг и конкуренцию за частные пожертвования и проектное финансирование. Это неизбежно требует высокой степени профессионализации, значительной доли наемных сотрудников и развитых фандрайзинговых компетенций.

При партнерском режиме профессионализация оказывается тесно связана с наличием контрактных отношений с государством, участием в реализации общественно значимых программ и, как следствие, с необходимостью соблюдения административных стандартов при оказании социальных услуг. Социал-демократический режим предполагает высокий уровень государственного финансирования социальной сферы, что, с одной стороны, снижает ресурсную зависимость гражданских организаций, с другой — ограничивает их роль как независимого поставщика услуг, что снижает стимулы к усилению профессионализации. Закономерно, что при статистском режиме неизбежен низкий уровень профессионализации гражданского сектора в силу его отсутствия или незначительности роли в реализации политики.

Участие гражданского сектора в сетевых режимах, где процесс принятия решений предполагает координацию взаимозависимых акторов, в рамках которой иерархическое принуждение уступает место согласованию интересов, обмену ресурсами и совместному производству решений, означает, что гражданские организации выступают как носители ценного ресурса, а также источником социальных инноваций [Ansell, Gash 2008]. В то же время именно такой тип режима взаимодействия предъявляет высокие требования к организационной совместимости с процедурами публичной политики (способность готовить аналитические материалы, участвовать в переговорах, соблюдать стандарты подотчетности, управлять проектами и рисками). Таким образом, для вовлечения в совместное управление требуется профессионализация, в том числе и для эффективной коммуникации.

Значение профессионализации в публичной политике

Для описания механизмов влияния профессионализации гражданского сектора в публичной политике представляется целесообразным использовать классическую модель Дж. Андерсона, который выделил пять этапов политического цикла: формирование повестки дня, выработка альтернатив, утверждение решения, реализация решения и оценка результатов [Anderson 2011]. Такой подход позволяет изучать профессионализацию не как абстрактную характеристику организации, а как набор функциональных ресурсов, конвертируемых в различные типы влияния на каждом этапе политического цикла.

На этапе формирования повестки профессионализация позволяет организациям гражданского сектора переводить фрагментированные социальные проблемы и индивидуальные запросы в артикулированные публичные требования и политически значимые формулировки [Brussee et al. 2025]. Это становится возможным благодаря способности организаций собирать данные, исследовать социальный контекст, осуществлять экспертизу и готовить аналитические материалы, формировать коалиции со своими сторонниками, выстраивать долгосрочные стратегии

коммуникации со всеми заинтересованными участниками. Важным моментом является также не только способность организации привлечь внимание к проблеме, но и удержать ее в повестке, вести конкуренцию с альтернативными интерпретациями проблемы и интересами других акторов [Ihm 2024].

На стадиях принятия решений ключевым ресурсом влияния гражданских организаций становится специализированная экспертиза [Seibicke 2020]. Профессиональные организации способны участвовать в разработке проектных предложений, оценке ресурсных потребностей и рисков, формулировании альтернативных решений, а также в работе консультативных органов. Профессионализация способствует в этом контексте не спонтанному участию, а выработке совместных решений, повышает вероятность включения гражданских инициатив в итоговые решения и снижает транзакционные издержки для органов власти.

На стадии реализации решений профессионализация повышает способность организации гражданского сектора к участию в совместном производстве общественных благ (от предоставления социальных услуг и выполнения социального заказа до управления инфраструктурой проектов и программ). В данном случае ключевую роль играют управленческие инструменты, обеспечивающие масштабируемость деятельности. Стандартизация процессов, обучение персонала, регламентация функций, мониторинг и контроль за результатами позволяют гражданским организациям выступать не разовыми исполнителями, а партнерами государства и бизнеса [Ostrom 1996; Avila 2024]. Таким образом, происходит институциональное встраивание гражданского сектора в реализацию публичной политики.

На этапе оценки результатов реализации решений профессионализированный гражданский сектор способен осуществлять мониторинг, социальный аудит и оценку эффектов проводимой политики. Первоочередное значение на данном этапе имеет способность налаживать и поддерживать каналы обратной связи с целевыми группами на основе понятных и четких индикаторов.

Нелинейные эффекты и риски профессионализации

Профессионализация не является линейным процессом улучшения и, подобно другим трансформациям, сопровождается возникновением системных проблем и рисков. К числу таких рисков относятся: смещение миссии организации гражданского сектора, управленческий изоморфизм, элитизация руководства и усиление ресурсной зависимости.

Под воздействием внутреннего и внешнего давления (нормативного регулирования, стандартизации управленческих практик и требований отчетности) организации гражданского сектора могут адаптировать свою деятельность к ожиданиям ресурсных акторов. При условии высокой зависимости от внешнего финансирования это нередко приводит к приоритету формальной управленческой эффективности над достижением заявленных социальных целей. В этом случае профессионализация может привести к институциональному изоморфизму и смещению миссии организации, несмотря на увеличение числа показателей результативности [Hersberger-Langloh, Stuhlinger 2021].

Профессионализация может привести к изменению структуры власти и усилению роли управленческого ядра [Michels 2001]. Усложнение организационной структуры и рост доли оплачиваемого персонала способны ослабить влияние членов организации на определение целей деятельности и стратегии ее развития [Якобсон и др. 2021]. Снизить риск концентрации власти и утраты представительского характера деятельности позволяют развитые процедуры участия, механизмы предотвращения конфликтов, разделение стратегических и операционных функций.

Профессионализация усиливает ресурсную уязвимость организаций гражданского сектора вследствие роста операционных и административных издержек. При преобладании краткосрочных проектов и контрактов это может приводить к стратегическому конформизму, который выражается в адаптации приоритетов деятельности под наиболее доступные источники финансирования. Снижение такого риска возможно благодаря диверсификации ресурсной базы, переходу к долгосрочному финансированию и усилению практик финансового планирования.

Заключение

Профессионализация гражданского сектора представляет собой не просто развитие организационной структуры, а ключевой механизм его включения в многоакторные режимы публичного управления. Ее значение определяется способностью организаций конвертировать управленческие и экспертные компетенции во влияние на процессы принятия решений в различных сферах. Эффекты профессионализации зависят от институционального контекста. Так, при наличии устойчивых каналов участия и предсказуемой регуляторной среды профессионализация усиливает роль гражданского сектора как самостоятельного актора публичной политики. И наоборот, в условиях ограниченного доступа к принятию решений она сводится к формальному соответствию внешним требованиям отчетности. Таким образом, можно говорить о том, что профессионализация является контекстно обусловленным процессом с неоднозначными последствиями. Использование политического цикла в сочетании с институциональным подходом позволяет увидеть профессионализацию как набор функциональных ресурсов, определяющих форму и масштаб участия гражданского сектора в публичной политике.

Список литературы:

Архипова Е.Б., Старшинова А.В., Бородкина О.И. Факторы развития негосударственного сектора социальных услуг в российских регионах // Мир России. 2023. Т. 32. № 4. С. 96–118. DOI: [10.17323/1811-038X-2023-32-4-96-118](https://doi.org/10.17323/1811-038X-2023-32-4-96-118)

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. DOI: [10.15838/esc.2022.5.83.12](https://doi.org/10.15838/esc.2022.5.83.12)

Холявин А.О. Отношение к чаепитию как маркер профессионализации сообщества третьего сектора в Санкт-Петербурге // Журнал исследований социальной политики. 2020а. Т. 18. № 1. С. 99–114. DOI: [10.17323/727-0634-2020-18-1-99-114](https://doi.org/10.17323/727-0634-2020-18-1-99-114)

Холявин А.О. «Пирожки для бабушки»: критический взгляд на проектное мышление НКО // Журнал исследований социальной политики. 2020б. Т. 18. № 3. С. 461–474. DOI: [10.17323/727-0634-2020-18-3-461-474](https://doi.org/10.17323/727-0634-2020-18-3-461-474)

Якобсон Л.И., Иванова Н.В., Телицына А.Ю. Корпоративное управление в НКО: теории и российская практика // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 6(166). С. 459–476. DOI: [10.14515/monitoring.2021.6.1835](https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.6.1835)

Anderson J. Public Policymaking: An Introduction. Boston: Cengage, 2011.

Ansell C., Gash A., Collaborative Governance in Theory and Practice // Journal of Public Administration Research and Theory. 2008. Vol. 18. Is. 4. P. 543–571. DOI: [10.1093/jopart/mum032](https://doi.org/10.1093/jopart/mum032)

Avila R. McMullin, C.: Non-profit Organizations and Co-production: The Logics Shaping Professional and Citizen Collaboration // Nonprofit Policy Forum. 2024. Vol. 15. Is. 3. P. 263–268. DOI: [10.1515/npf-2024-0023](https://doi.org/10.1515/npf-2024-0023)

Brusseeel A., Raeymaeckers P., Verschuere B. Conceptualizing Policy Advocacy Effectiveness in NPO Research: A Scoping Review of Criteria and Indicators // Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. 2025. Vol. 36. Is. 1. P. 60–72. DOI: [10.1007/s11266-024-00692-1](https://doi.org/10.1007/s11266-024-00692-1)

- DiMaggio P., Powell W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48. Is. 2. P. 147–160. DOI: [10.2307/2095101](https://doi.org/10.2307/2095101)
- Evers A., Laville J.-L. *The Third Sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar, 2004.
- Hersberger-Langloh S.E., Stuhlinger S. Institutional Isomorphism and Nonprofit Managerialism: For Better or Worse? // *Nonprofit Management and Leadership*. 2021. Vol. 31. Is. 3. P. 461–480. DOI: [10.1002/nml.21441](https://doi.org/10.1002/nml.21441)
- Heylen F., Willems E., Beyers J. Do Professionals Take Over? Professionalisation and Membership Influence in Civil Society Organizations // *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2020. Vol. 31. Is. 6. P. 1226–1238. DOI: [10.1007/s11266-020-00214-9](https://doi.org/10.1007/s11266-020-00214-9)
- Hokyu H., Walter P.W. The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector // *Administrative Science Quarterly*. 2009. Vol. 54. Is. 2. P. 268–298. DOI: [10.2189/asqu.2009.54.2.268](https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.2.268)
- Howlett M., Ramesh M., Perl A. *Studying Public Policy. Policy Cycles and Policy Subsystems*. Toronto: Oxford University Press, 2009.
- Ihm J. Organizational Communication for Social Change on Social Media: NPOs' Social Media Strategies Based on Their Perception of Three Stakeholder Networks in Collective and Connective Action // *Journal of Communication*. 2024. Vol. 74. Is. 5. P. 410–423. DOI: [10.1093/joc/jqae034](https://doi.org/10.1093/joc/jqae034)
- Meyer R., Jancsary D., Hollerer M. Neoinstitutional Theory and Nonprofit Governance Research // *Research Handbook on Nonprofit Governance* / ed. by G. Donnelly-Cox, M. Meyer, F. Wijkström. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2021. P. 141–164. DOI: [10.4337/9781788114912.00017](https://doi.org/10.4337/9781788114912.00017)
- Michels R. *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. Kitchener: Batoche Books, 2001.
- Ostrom E. Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development // *World Development*. 1996. Vol. 24. Is. 6. P. 1073–1087. DOI: [10.1016/0305-750X\(96\)00023-X](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00023-X)
- Rakar T., Kolaric Z. Development of Civil Society Organizations — Caught Up in the Framework of Different Welfare Systems // *Social Sciences*. 2025. Vol. 14. Is. 3. DOI: [10.3390/socsci14030182](https://doi.org/10.3390/socsci14030182)
- Rhodes R.A.W. *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham; Philadelphia: Open University Press, 1997.
- Salamon L.M., Anheier H.K. Social Origins of Civil Society: Explaining the Non-Profit Sector Cross-Nationally // *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 1998. Vol. 9. Is. 3. P. 213–248. DOI: [10.1023/A:1022058200985](https://doi.org/10.1023/A:1022058200985)
- Santilli C., Scaramuzzino R. Professionalization and Elitisation // *Civil Society Elites in the Italian Third Sector* / ed. by B. Enjolras, H. Johansson, K.H. Sivesind. Cham: Palgrave Macmillan, 2024. P. 81–97. DOI: [10.1007/978-3-031-71444-3_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-71444-3_6)
- Seibicke H. How are Policy Knowledge and Expertise Generated in Civil Society Organizations? // ARENA Working Paper 2/2020. 2020. URL: <https://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-working-papers/pdf/2011-2020/wp-02-20.pdf>
- Theories of Democratic Network Governance* / ed. by E. Sørensen, J. Torfing. New York: Palgrave Macmillan, 2008.

References:

- Anderson J. (2011) *Public Policymaking: An Introduction*. Boston: Houghton Mifflin.
- Ansell C., Gash A. (2008) Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 18. Is. 4. P. 543–571. DOI: [10.1093/jopart/mum032](https://doi.org/10.1093/jopart/mum032)
- Arkhipova E.B., Starshinova A.V., Borodkina O.I. (2023) Development Factors in the Non-Governmental Social Services Sector in the Russian Regions. *Mir Rossii*. Vol. 32. No. 4. P. 96–118. DOI: [10.17323/1811-038X-2023-32-4-96-118](https://doi.org/10.17323/1811-038X-2023-32-4-96-118)

- Avila R. (2024) McMullin, C.: Non-profit Organizations and Co-production: The Logics Shaping Professional and Citizen Collaboration. *Nonprofit Policy Forum*. Vol. 15. Is. 3. P. 263–268. DOI: [10.1515/npf-2024-0023](https://doi.org/10.1515/npf-2024-0023)
- Brusseel A., Raeymaeckers P., Verschuere B. (2025) Conceptualizing Policy Advocacy Effectiveness in NPO Research: A Scoping Review of Criteria and Indicators. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 36. Is. 1. P. 60–72. DOI: [10.1007/s11266-024-00692-1](https://doi.org/10.1007/s11266-024-00692-1)
- DiMaggio P., Powell W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*. Vol. 48. Is. 2. P. 147–160. DOI: [10.2307/2095101](https://doi.org/10.2307/2095101)
- Evers A., Laville J.-L. (2004) *The Third Sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Hersberger-Langlosh S.E., Stuhlinger S. (2021) Institutional Isomorphism and Nonprofit Managerialism: For Better or Worse? *Nonprofit Management and Leadership*. Vol. 31. Is. 3. P. 461–480. DOI: [10.1002/nml.21441](https://doi.org/10.1002/nml.21441)
- Heylen F., Willems E., Beyers J. (2020) Do Professionals Take Over? Professionalisation and Membership Influence in Civil Society Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 31. Is. 6. P. 1226–1238. DOI: [10.1007/s11266-020-00214-9](https://doi.org/10.1007/s11266-020-00214-9)
- Hokyu H., Walter P.W. (2009) The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 54. Is. 2. P. 268–298. DOI: [10.2189/asqu.2009.54.2.268](https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.2.268)
- Holavins A. (2020a) Attitudes toward Tea-Drinking as an Indicator for the Professionalization of the Third Sector in Saint Petersburg. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noy politiki*. Vol. 18. No. 1. P. 99–114. DOI: [10.17323/727-0634-2020-18-1-99-114](https://doi.org/10.17323/727-0634-2020-18-1-99-114)
- Holavins A. (2020b) Little Red Riding Hood and a Critique of 'Project Thinking' among NGOs. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noy politiki*. Vol. 18. No. 3. P. 461–474. DOI: [10.17323/727-0634-2020-18-3-461-474](https://doi.org/10.17323/727-0634-2020-18-3-461-474)
- Howlett M., Ramesh M., Perl A. (2009) *Studying Public Policy. Policy Cycles and Policy Subsystems*. Toronto: Oxford University Press Canada.
- Ihm J. (2024) Organizational Communication for Social Change on Social Media: NPOs' Social Media Strategies Based on Their Perception of Three Stakeholder Networks in Collective and Connective Action. *Journal of Communication*. Vol. 74. Is. 5. P. 410–423. DOI: [10.1093/joc/jqae034](https://doi.org/10.1093/joc/jqae034)
- Jakobson L.I., Ivanova N.V., Telitsyna A.Yu. (2021) NGO Corporate Governance: Theories and Russian Practices. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskiye i sotsial'nyye peremeny*. No. 6(166). P. 459–476. DOI: [10.14515/monitoring.2021.6.1835](https://doi.org/10.14515/monitoring.2021.6.1835)
- Meyer R., Jancsary D., Hollerer M. (2021) Neoinstitutional Theory and Nonprofit Governance Research. In: Donnelly-Cox G., Meyer M., Wijkström F. (eds.) *Research Handbook on Nonprofit Governance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. P. 141–164. DOI: [10.4337/9781788114912.00017](https://doi.org/10.4337/9781788114912.00017)
- Michels R. (2001) *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. Kitchener: Batoche Books.
- Ostrom E. (1996) Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development. *World Development*. Vol. 24. Is. 6. P. 1073–1087. DOI: [10.1016/0305-750X\(96\)00023-X](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00023-X)
- Rakar T., Kolaric Z. (2025) Development of Civil Society Organizations — Caught Up in the Framework of Different Welfare Systems. *Social Sciences*. Vol. 14. Is. 3. DOI: [10.3390/socsci14030182](https://doi.org/10.3390/socsci14030182)
- Rhodes R.A.W. (1997) *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*. Buckingham; Philadelphia: Open University Press.
- Salamon L.M., Anheier H.K. (1998) Social Origins of Civil Society: Explaining the Non-Profit Sector Cross-Nationally. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 9. Is. 3. P. 213–248. DOI: [10.1023/A:1022058200985](https://doi.org/10.1023/A:1022058200985)
- Santilli C., Scaramuzzino R. (2024) Professionalization and Elitisation. In: Enjolras B., Johansson H., Sivesind K.H. (eds.) *Civil Society Elites in the Italian Third Sector*. Cham: Palgrave Macmillan. P. 81–97. DOI: [10.1007/978-3-031-71444-3_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-71444-3_6)

Seibicke H. (2020) How are Policy Knowledge and Expertise Generated in Civil Society Organizations? *ARENA Working Paper 2/2020*. Available at: <https://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-working-papers/pdf/2011-2020/wp-02-20.pdf>

Sørensen E., Torfing J. (eds.) (2008) *Theories of Democratic Network Governance*. New York: Palgrave.

Starshinova A.V., Borodkina O.I. (2022). Sustainability Strategies of Socially Oriented NPOs: Grant Support Mechanism. *Ekonomicheskiye i sotsial'nyye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz*. Vol. 15. No. 5. C. 221–236. DOI: [10.15838/esc.2022.5.83.12](https://doi.org/10.15838/esc.2022.5.83.12)