



**НКО В ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ:  
ВКЛАД В РАЗВИТИЕ,  
УПРАВЛЕНИЕ  
И УСТОЙЧИВОСТЬ**

2026

УДК 327 (100-87)  
ББК 66.4 (0)  
Н-11

**Авторская группа:**

Главный редактор – Н. ДОБРЕЦОВА, председатель правления ОО «Институт политики развития»  
Ведущий автор-аналитик – М. СЕМЕНЯК.  
Консультанты  
по методологии – А. МАМБЕТОВ, А. КУРБАНОВА, Общественный фонд «Гражданское участие».

**Консультанты-авторы отчета в странах Центральной Азии:**

Казахстан – А. ГЛАДКИХ, Ассоциация Развития Гражданского Общества «АРГО», Алматы.  
Кыргызстан – А. МАМБЕТОВ, А. КУРБАНОВА, Общественный фонд «Гражданское участие».  
Таджикистан – Х. РАСУЛОВА, Общественная организация «Оценка для устойчивого развития».  
Туркменистан – С. АГАБАЛАЕВ, Общественная организация «Кейик Окара».  
Узбекистан – Н. КАРИМБЕРДИЕВА, Движение «Юксалиш».

**Административная**

**группа проекта –**

Дизайн –

С. МУСТАФАЕВА, А. БУЗУРМАНКУЛОВА, Ж. ИБРАГИМОВ.  
А. СГУРСКИЙ.

**Н-11 НКО в Центральной Азии: вклад в устойчивое развитие, управление и устойчивость.** – Бишкек:  
Институт политики развития, 2026. – 92 с.

ISBN 978-9967-11-929-1

Настоящий отчет посвящен оценке вклада некоммерческих организаций в социально-экономическое развитие стран Центральной Азии. В исследовании НКО рассматриваются как участники экономики, поставщики общественно значимых услуг, партнеры государства, субъекты местного развития, источники прикладной экспертизы и проводники обратной связи от населения и территорий. Особое внимание уделено тем видам вклада, которые обычно учитываются неполно: влиянию НКО на качество управления, инвестиционный климат, развитие частного сектора, снижение барьеров для уязвимых групп и устойчивость местных сообществ. Этот отчет показывает, что НКО в странах Центральной Азии – это не только исполнители проектов и поставщики услуг, но и важный ресурс развития. Они создают рабочие места, привлекают и перераспределяют ресурсы, помогают уязвимым группам, участвуют в разработке и мониторинге решений, развивают местные инициативы, поддерживают предпринимательство и помогают делать среду более устойчивой, прозрачной и благоприятной для людей, сообществ и бизнеса.

В основе отчета – региональный синтез, который сочетает статистику, кейсы, экспертные оценки и типологию моделей вклада по пяти странам региона: Казахстану, Кыргызстану, Таджикистану, Туркменистану и Узбекистану. Исследование сочетает количественные данные и качественные методы и показывает вклад НКО в нескольких измерениях: институциональном, экономическом, социальном, управленческом и тематическом, избегая сравнительного сопоставления в силу ограниченности и разницы наборов данных. Отдельное внимание уделено уникальности, инновационности, эффективности и устойчивости решений, создаваемых НКО в виде гибких и адресных моделей деятельности как в дополнение к реализуемым масштабным государственным и рыночным программам, так и там, где возможностей государства, рынка и семьи недостаточно. Отчет предназначен всем, кто заинтересован в более точном понимании роли НКО в развитии Центральной Азии: представителям государственных органов, гражданского сектора, доноров, бизнеса, исследователям и широкой общественности.



Данное исследование подготовлено при финансовой поддержке Программы «Эффективное управление для экономического развития», финансируемой Правительством Великобритании.

Электронная версия публикации на государственных языках стран Центральной Азии, русском и английском языках опубликована на сайтах: [www.dpi.kg](http://www.dpi.kg), [www.yumh.uz](http://www.yumh.uz).

Поскольку текст публикации разрабатывался на русском языке, в случае расхождений текста на русском языке с текстами на государственных языках стран Центральной Азии и английском языке, правильным считается текст на русском языке.

Просьба при распространении пособия или его частей в любой форме и любыми средствами, электронными или механическими, включая фотокопирование, звукозапись, любые запоминающие устройства и системы поиска информации, уведомлять издателей по адресам электронной почты: [ndobretsova@dpi.kg](mailto:ndobretsova@dpi.kg), [Office@dpi.kg](mailto:Office@dpi.kg)

ISBN 978-9967-11-929-1

УДК 327 (100-87)  
ББК 66.4 (0)

© Институт политики развития, 2026  
© Движение «Юксалиш», 2026

# Содержание:

<b>ГРАЖДАНИНУ.</b>	
<b>28 фактов об НКО в Центральной Азии:</b>	
<b>рабочие места, налоги, экономика, услуги, помощь людям и развитие стран .....</b>	<b>6</b>
<b>Список сокращений и условных обозначений .....</b>	<b>10</b>
<b>Краткое резюме .....</b>	<b>12</b>
<b>Введение .....</b>	<b>14</b>
<b>1. Обзор литературы .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1. Теория легитимности и проблема признания вклада НКО .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2. Измерение вклада НКО: статистическая видимость         и методологические ограничения .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3. НКО как институциональные акторы: гражданское пространство,         подотчетность управления и условия развития .....</b>	<b>17</b>
<b>1.4. НКО в Центральной Азии:         дефицит измерения и задачи укрепления легитимности .....</b>	<b>18</b>
<b>2. Методологический подход и ограничения анализа .....</b>	<b>20</b>
<b>2.1. Общая логика исследования .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2. Методы и источники сбора информации.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3. Аналитический подход.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4. Элементы теории изменений.....</b>	<b>22</b>
<b>2.5. Подход к интерпретации результатов.....</b>	<b>22</b>
<b>2.6. Ограничения.....</b>	<b>22</b>
<b>3. Региональный портрет сектора НКО .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1. Общая характеристика сектора.....</b>	<b>24</b>
<b>3.2. Организационные формы.....</b>	<b>25</b>
<b>3.3. Зарегистрированные, действующие и активно работающие организации.....</b>	<b>25</b>
<b>3.4. Основные формы деятельности НКО.....</b>	<b>26</b>
<b>3.5. Источники финансирования и ресурсная база.....</b>	<b>27</b>
<b>4. Типология страновых моделей оценки вклада НКО .....</b>	<b>29</b>
<b>5. Что является вкладом НКО для целей данного отчета? .....</b>	<b>32</b>
<b>6. Институциональный вклад НКО: сектор как участник экономики .....</b>	<b>33</b>
<b>6.1. НКО как работодатели .....</b>	<b>33</b>
<b>6.2. НКО как налогоплательщики и участники бюджетной системы.....</b>	<b>36</b>
<b>6.3. НКО как производители добавленной стоимости .....</b>	<b>37</b>
<b>6.4. НКО как канал привлечения и перераспределения финансовых ресурсов .....</b>	<b>37</b>
<b>6.5. НКО как потребители товаров и услуг .....</b>	<b>39</b>
<b>7. Вклад НКО в качество управления, инвестиционный климат и условия развития     частного сектора .....</b>	<b>40</b>
<b>7.1. НКО как участники цикла принятия государственных решений и осуществления         реформ .....</b>	<b>40</b>
<b>7.2. НКО как источник экспертизы для государственных решений .....</b>	<b>42</b>

7.3. НКО как канал обратной связи от населения .....	43
7.4. Общественный мониторинг и подотчетность .....	44
7.5. Платформы взаимодействия и совместные решения .....	46
<b>8. Вклад НКО в экономическое развитие .....</b>	<b>48</b>
8.1. Социальное предпринимательство и инклюзивное развитие .....	48
8.2. Развитие предпринимательства, самозанятости и экономических навыков .....	49
8.3. Инфраструктурные и сервисные проекты, влияющие на экономические условия .....	50
8.4. Местная экономическая активность и развитие сообществ .....	51
8.5. Инновации и цифровые решения с экономическим эффектом .....	52
<b>9. Социальный вклад НКО и обеспечение доступа к услугам .....</b>	<b>54</b>
9.1. Социальная помощь и специализированные услуги .....	54
9.2. Поддержка уязвимых групп и снижение барьеров доступа .....	55
9.3. Кризисные и реабилитационные услуги .....	57
9.4. Изменение возможностей и качества жизни бенефициаров .....	58
<b>10. Тематический вклад НКО: общая «карта» по Центральной Азии .....</b>	<b>60</b>
10.1. Здравоохранение .....	61
10.2. Образование и развитие навыков .....	62
10.3. Гендер, социальная интеграция и уязвимые группы .....	64
10.4. Доступ к правосудию и защита прав .....	65
10.5. Окружающая среда и климат .....	66
10.6. Молодежь, культура и социальная сплоченность .....	68
<b>11. Качественные характеристики вклада НКО .....</b>	<b>70</b>
<b>12. Региональные выводы .....</b>	<b>72</b>
<b>13. Рекомендации .....</b>	<b>74</b>
13.1. Для государственных органов (предложения по дальнейшему развитию межсекторного партнерства) .....	74
13.2. Для НКО .....	75
13.3. Для партнеров по развитию .....	76
13.4. Для исследовательских организаций .....	77
13.5. Для совместной региональной повестки .....	77
13.6. Страновые акценты для учета при реализации рекомендаций .....	78
<b>Приложения</b>	
Приложение 1. Список литературы и источников для обзора литературы .....	79
Приложение 2. Список литературы и источников информации .....	80
Приложение 3. Сводные показатели вклада НКО по Центральной Азии .....	85
Приложение 4. Предлагаемая трехуровневая система индикаторов оценки вклада НКО .....	92
Приложение 5. Уровень надежности данных .....	95
Приложение 6. Международный опыт измерения вклада некоммерческого сектора в экономику и занятость .....	95



## Выражение благодарности

Авторская группа выражает глубокую благодарность представителям НКО и государственных органов Казахстана, Кыргызстана, Таджикистана, Туркменистана и Узбекистана за предоставленную информацию и вклад в исследование.

## Оговорка о терминах

В странах Центральной Азии в законодательстве и деловом обороте применяются различные определения организованных форм гражданского общества – неправительственные организации (НПО), некоммерческие организации (НКО), организации гражданского общества (ОГО), неправительственные некоммерческие организации (ННО). Для целей настоящего отчета выбрано наименование «некоммерческие организации» (НКО), поскольку оно используется статистической системой Организации Объединенных Наций (ООН).

## Оговорка о данных

Источниками количественных данных, а также примеров из практики, используемых в данном отчете, являются страновые отчеты, подготовленные консультантами-авторами отчета в странах Центральной Азии:



**Казахстан**

**А. ГЛАДКИХ,**  
Ассоциация Развития  
Гражданского Общества  
«АРГО», Алматы.



**Кыргызстан**

**А. МАМБЕТОВ, А. КУРБАНОВА,**  
Общественный фонд  
«Гражданское участие».



**Таджикистан**

**Х. РАСУЛОВА,**  
Общественная организация  
«Оценка для устойчивого  
развития»



**Туркменистан**

**С. АГАБАЛАЕВ,**  
Общественная организация  
«Кейик Окара».



**Узбекистан**

**Н. КАРИМБЕРДИЕВА,**  
Движение «Юксалиш»





# Гражданину.

## 28 фактов об НКО в Центральной Азии: рабочие места, налоги, экономика, услуги, помощь людям и развитие стран

НКО часто воспринимают только как получателей грантов или исполнителей отдельных проектов. Но данные по странам Центральной Азии показывают более широкую реальную картину: НКО создают рабочие места, платят налоги, закупают товары и услуги у бизнеса, привлекают ресурсы, помогают уязвимым группам, участвуют в улучшении государственных решений и доставляют меры развития до людей и территорий, которые сложнее охватить обычными механизмами государства или рынка.

### НКО в Центральной Азии: оценочная картина масштаба сектора

Данные отражают экспертную региональную оценку, основанную на страновых материалах и доступных количественных показателях; показатели не являются официальной агрегированной статистикой



#### Факт

**1. В Центральной Азии НКО уже стали отраслью экономики и системы развития.**

#### Пояснение

НКО являются работодателями, налогоплательщиками, поставщиками услуг, партнерами государства, участниками местного развития и источником обратной связи от граждан и территорий.

**2. В Казахстане действует почти 18 тысяч активных НПО.**

По состоянию на конец 2024 года в Казахстане насчитывалось 17 964 активных НПО. Это один из самых крупных и формализованных массивов реально работающих организаций в регионе.

**3. НКО Казахстана обеспечивают почти 98 тысяч рабочих мест.**

В 2024 году в секторе было занято почти 98 тыс человек, что сопоставимо с такими секторами как высшее образование (ок. 88 тыс) и оптовая торговля (95 тыс). Это полноценный сегмент рынка труда.

**4. Фонд оплаты труда НКО Казахстана составил около 374,1 млрд тенге (773,1 млн долларов США).**

Такой объем заработной платы означает, что сектор поддерживает доходы семей, потребительский спрос и занятость специалистов в социальной, экспертной, образовательной и сервисной сферах.



Факт

5. У НКО Казахстана есть огромный волонтерский ресурс – **107 тысяч человек**.

Пояснение

Вместе с оплачиваемыми работниками это более 200 тысяч человек, вовлеченных в деятельность сектора. Вклад НКО выходит далеко за рамки штатной занятости.

6. Через государственный социальный заказ в Казахстане реализовано 2 167 проектов на сумму **33,6 млрд тенге** (69,9 млн долларов США).

Это показывает, что НКО уже встроены в реализацию государственной социальной политики и помогают государству оказывать услуги там, где нужен контакт с людьми и сообществами.

7. В Казахстане специальные социальные услуги с участием НКО оцениваются примерно в **45–55 млрд тенге** (91,7–114,6 млн долларов США).

Более 60% этого объема финансируется из бюджета: государство уже использует потенциал НКО для предоставления социально значимых услуг.

8. НКО Кыргызстана создали более **24 тыс рабочих мест**.

Это сопоставимо с такими секторами как научная и техническая деятельность (28 тыс человек) и информация и связь (39 тыс человек). Средняя зарплата НКО составляет 27 605 сомов (317 долларов США) против 36 047 сомов (414 долларов США) в среднем по стране.

9. Активно работающие НКО Кыргызстана заплатили в бюджет около **1,3 млрд сомов** (около 14,9 млн долларов США).

Это сопоставимо с годовыми поступлениями от налога на основе патента и близко к объему земельного налога. НКО не только привлекают ресурсы, но и возвращают деньги в бюджет.

10. Вклад НКО Кыргызстана в ВВП выше, чем вклад водоснабжения и сектора искусства, развлечений и отдыха.

Для сравнения: доля НКО в ВВП составляет 0,67%, водоснабжения – 0,23%, искусства, развлечений и отдыха – 0,49%. Это делает вклад НКО экономически понятным.

11. НКО Кыргызстана в 2024 году привлекли финансирование на **53 млрд сомов** (около 609,2 млн долларов США), а целевая группа, вносящая вклад, оцениваемый в данном исследовании, – 14,2 млрд сомов (около 161,7 млн долларов США)

Эти финансовые поступления превращаются в зарплаты, услуги, закупки, поддержку людей и местную экономическую активность.

12. НКО Кыргызстана не зависят только от иностранных грантов.

Из 14,2 млрд сомов (около 161,7 млн долларов США) поступлений: спонсорская помощь и пожертвования составили 8,3 млрд сомов (около 95,4 млн долларов США) или 59%, иностранная техническая помощь и гранты – 2,7 млрд сомов (около 30,5 млн долларов США) или 19%, бюджетная поддержка – 0,2 млрд сомов (около 1,8 млн долларов США) или 1%.

13. Вклад НКО Кыргызстана в развитие малого и среднего бизнеса составил **917 млн сомов** (около 10,5 млн долларов США).

Эти расходы идут в местную экономику: гостиницам, транспортным компаниям, за аренду помещений, питание; типографиям, поставщикам оборудования и другим субъектам малого и среднего бизнеса.



**Факт**

**Пояснение**

<b>14. В Узбекистане зарегистрировано более 10,8 тысячи НКО.</b>	По состоянию на 1 января 2025 года зарегистрировано 10 823 НКО (ННО), а с учетом подразделений и представительств в секторе насчитывается более 11,6 тысячи организаций.
<b>15. В секторе НКО Узбекистана занято более 77 тысяч человек.</b>	В 2024 году в секторе работали 77 535 человек, из них 31 740 женщин, или 40,9%. Это заметный сегмент рынка труда.
<b>16. Совокупные денежные поступления сектора НКО Узбекистана в 2024 году составили 34,35 трлн сумов (около 2,8 млрд долларов США).</b>	Эти финансовые поступления превращаются в зарплаты, услуги, закупки, поддержку людей и местную экономическую активность.
<b>17. За последние 7 лет Узбекистан выделил на поддержку институтов гражданского общества 718 млрд сумов (почти 60 млн долларов США).</b>	Это масштабное доказательство того, как государство через НКО решает вопросы развития.
<b>18. В Таджикистане зарегистрировано 1 700 общественных организаций и 411 филиалов и представительств.</b>	Даже при ограниченной статистической видимости это показывает институциональный масштаб сектора.
<b>19. НКО Таджикистана участвуют в 14 межведомственных рабочих группах при Совете национального развития.</b>	Это значит, что гражданский сектор включен не только в проекты, но и в стратегическое планирование, мониторинг и подготовку решений.
<b>20. 250 тысяч человек в год становятся бенефициарами выборки НКО Таджикистана (69 организаций).</b>	Это не весь сектор, а только часть организаций, по которым удалось собрать данные. Показатель демонстрирует масштаб охвата активной части сектора, но не исчерпывает весь вклад НКО.
<b>21. Выборка из 69 НКО Таджикистана показала оборот 53,3 млн сомони (почти 6 млн долларов США) и около 4 млн сомони налогов, то есть более 440 тысяч долларов США.</b>	Даже при зависимости от внешних ресурсов НКО превращают гранты и проекты в зарплаты, услуги, закупки и бюджетные поступления внутри страны.
<b>22. В Туркменистане официально зарегистрировано 138 общественных организаций, и все они считаются действующими.</b>	Для региона это редкий пример, когда весь зарегистрированный сектор одновременно считается работающим и представляющим отчетность.
<b>23. В Туркменистане НКО дают работу более чем 400 людям с инвалидностью.</b>	Учебно-производственные предприятия Общества слепых и глухих обеспечивают занятость и трудовую реабилитацию. Это пример того, как НКО одновременно решают социальную и экономическую задачу.
<b>24. В 2024 году в Туркменистане было реализовано 22 грантовых проекта на сумму около 1,2 млн долларов США.</b>	Это важный измеримый показатель проектной активности общественных организаций.



**Факт**

**25. НКО в странах Центральной Азии помогают государству увидеть «невидимые» проблемы.**

**Пояснение**

Через мониторинг, общественные советы, рабочие группы, консультации и работу с бенефициарами НКО выявляют сбои в услугах, барьеры для граждан и предпринимателей, проблемы инфраструктуры и исполнения решений.

**26. НКО в странах Центральной Азии улучшают инвестиционный климат путем снижения барьеров на местах.**

Когда НКО помогают улучшать услуги, инфраструктуру, доступ к информации, навыки населения и прозрачность решений, они делают местную среду более предсказуемой для бизнеса, инвестиций и самозанятости.

**27. НКО в странах Центральной Азии выполняют функцию «доставки» развития до отдаленных территорий и исключенных групп.**

НКО работают с людьми и территориями (уязвимыми группами, удаленными сообществами, людьми с инвалидностью, кризисными семьями, пациентами, молодежью, женщинами и локальными инициативами), содействуя государственным органам в обеспечении максимального территориального охвата и адресности социальной поддержки в удаленных местностях, до которых сложнее доходят стандартные государственные или рыночные механизмы.

**28. Общественный мониторинг со стороны НКО в странах Центральной Азии помогает экономить ресурсы государства и общества, способствует усилению адресности и эффективности их использования.**

Мониторинг услуг, закупок, лекарственного обеспечения, инфраструктурных проектов и социальных программ помогает раньше выявлять ошибки, непрозрачные и неэффективные решения.



## Список сокращений и условных обозначений

### Сокращения

<b>CAF</b>	Charities Aid Foundation.	<b>МСУ</b>	местное самоуправление.
<b>HSE</b>	HSE University.	<b>НКО</b>	некоммерческие организации.
<b>ICNL</b>	International Center for Not-for-Profit Law / Международный центр некоммерческого права.	<b>ННО</b>	негосударственные некоммерческие организации (официально используемый термин в Узбекистане).
<b>OECD</b>	Организация экономического сотрудничества и развития.	<b>НПА</b>	нормативные правовые акты.
<b>UNDP</b>	United Nations Development Programme / Программа развития ООН.	<b>НПО</b>	неправительственные организации.
<b>ВВП</b>	валовой внутренний продукт.	<b>НСК</b>	национальный статистический комитет.
<b>ВДС</b>	валовая добавленная стоимость.	<b>ОГО</b>	организации гражданского общества.
<b>ВИЭ</b>	возобновляемые источники энергии.	<b>ОКЭД</b>	общий классификатор видов экономической деятельности.
<b>ГГЮП</b>	гарантированная государством юридическая помощь.	<b>ООН</b>	Организация Объединенных Наций.
<b>ГНС</b>	Государственная налоговая служба.	<b>ООН СНС</b>	Система национальных счетов ООН.
<b>ГСЗ</b>	государственный социальный заказ.	<b>ПМСП</b>	первичная медико-санитарная помощь.
<b>ИПР</b>	Институт политики развития.	<b>ПСЭР</b>	программа социально-экономического развития.
<b>ГЧП</b>	Государственно-частное партнерство.	<b>ТСЖ</b>	товарищество собственников жилья.
<b>МО</b>	международные организации.	<b>ЦА</b>	Центральная Азия
<b>МСБ</b>	малый и средний бизнес.	<b>ЦУР</b>	Цели устойчивого развития.
<b>МСП</b>	малые и средние предприятия.	<b>ЧС</b>	Чрезвычайные ситуации.



## Условные обозначения

<b>Регион</b>	Центральная Азия.
<b>Страны Центральной Азии</b>	Казахстан, Кыргызстан, Таджикистан, Туркменистан, Узбекистан.
<b>Сектор НКО</b>	совокупность некоммерческих организаций, рассматриваемых в рамках настоящего отчета.
<b>Зарегистрированные организации</b>	организации, имеющие официальный правовой статус, независимо от фактической активности.
<b>Действующие организации</b>	организации, осуществляющие деятельность и/или представляющие отчетность.
<b>Активно работающие организации</b>	НКО, ведущие регулярную деятельность и включенные в рабочий массив анализа.
<b>Бенефициары НКО</b>	прямые получатели помощи, услуг или выгод от деятельности НКО.
<b>Вклад НКО</b>	институциональный, управленческий, экономический, социальный, тематический и качественный вклад НКО в развитие.
<b>Институциональный вклад</b>	вклад НКО как сектора экономики: занятость, оплата труда, налоги, финансовые потоки, закупки, добавленная стоимость.
<b>Управленческий вклад</b>	участие НКО в цикле государственных реформ, экспертизе решений, мониторинге, общественном контроле и передаче обратной связи.
<b>Экономический вклад уставной деятельности</b>	вклад НКО в развитие предпринимательства, самозанятости, экономических навыков, инфраструктуры и локальной экономики.
<b>Социальный вклад</b>	услуги, помощь, сопровождение и снижение барьеров доступа для уязвимых групп.
<b>Тематический вклад</b>	вклад НКО в отдельных сферах: здравоохранение, образование, гендер и социальная интеграция, доступ к правосудию, экология, борьба с бедностью, местное развитие, молодежь и культура.
<b>Качественные характеристики вклада</b>	уникальность, инновационность, эффективность, устойчивость и функция «доставки» развития до удаленных сообществ и исключенных и уязвимых групп.



## Краткое резюме

Исследование<sup>1</sup> показывает, что НКО в странах Центральной Азии являются устойчивым участником социально-экономического развития. В Казахстане к концу 2024 года в базе данных отражено 17 964 активных НПО, в секторе занято 97 758 человек, а также учтено 107 тыс. волонтеров. В Кыргызстане в деятельность НКО вовлечены 34 682 человека, включая 24 414 работников, 4 857 внешних совместителей и 5 411 волонтеров/неоплачиваемых работников. В Узбекистане зарегистрировано 10 823 ННО, а в секторе занято более 70 тыс. человек. В Таджикистане зарегистрированы 1 700 общественных организаций и 411 филиалов и представительств, а в Туркменистане действуют 138 общественных организаций, причем все они считаются работающими и представляющими отчетность. Эти данные показывают, что сектор НКО в регионе имеет измеримый институциональный масштаб и должен рассматриваться как значимый элемент экономики, социальной инфраструктуры и системы развития.

Наиболее очевидными в региональном разрезе являются несколько типов вклада НКО. Во-первых, это институциональный вклад: рабочие места, фонд оплаты труда, налоговые и социальные отчисления, финансовые потоки, закупки товаров и услуг, вклад в ВВП. Самый показательный пример дает Кыргызстан: в 2024 году активно работающие НКО произвели более 10,56 млрд сомов (более 120 млн долларов США) валовой добавленной стоимости, что составляет 0,67% ВВП страны, заплатили в бюджет около 1,3 млрд сомов (почти 15 млн долларов США), а совокупные финансовые поступления сектора достигли около 53 млрд сомов (почти 610 млн долларов США), а по целевой группе, вносящей вклад, оцениваемый в данном исследовании – 14,2 млрд сомов (около 161,7 млн долларов США). В Узбекистане совокупный объем денежных поступлений сектора ННО в 2024 году составил 34 350,3 млрд сумов (2,8 млрд долларов США), а за последние семь лет из государственного бюджета на поддержку институтов гражданского общества было выделено 718 млрд сумов (почти 60 млн долларов США). В Казахстане через государственный социальный заказ в 2024 году прошло 2 167 проектов на 33,6 млрд тенге (почти 70 млн долларов США). Выборка из 69 ОГО Таджикистана показала 53,3 млн сомони (почти 6 млн долларов США) оборота и около 4 млн сомони (более 440 тыс) налогов, а в Туркменистане в 2024 году было реализовано 22 грантовых проекта, при этом предприятия при НКО обеспечивают работой более 400 человек с инвалидностью.

Во-вторых, отчет фиксирует вклад НКО в качество управления, инвестиционный климат и условия развития частного сектора. НКО не только предоставляют услуги, но и участвуют в цикле обсуждения государственных решений, общественном мониторинге, экспертном сопровождении реформ, передают государству обратную связь от населения и помогают выявлять системные трудности, требующие корректировки и изменений на местах. В Таджикистане представители НКО участвуют в 14 межведомственных рабочих группах при Совете национального развития, в конкретных институциональных изменениях. В Казахстане НКО встроены в систему общественных советов, грантовых механизмов и государственного социального заказа. В Узбекистане развивается институциональная инфраструктура поддержки НКО через портал ННО, общественные советы, государственные гранты и территориальные фонды. Вместе с тем пример Узбекистана показывает, что институциональный рост сектора сам по себе не гарантирует его общественной узнаваемости: для некоторых граждан роль НКО (ННО) остается недостаточно понятной. В Кыргызстане НКО участвуют в мониторинге реализации реформ, предоставлении социально значимых услуг и разработке программ развития. Тем самым НКО выступают не только партнерами государства, но и важным элементом более прозрачной, предсказуемой и привлекательной среды для предпринимательства, инвестиций и локального развития.

---

<sup>1</sup> Информация для отчета собиралась в 2025 году, поэтому в отчете используются данные 2024 года, если не указано иное.



В-третьих, исследование показывает социальный, тематический и качественный вклад НКО. Организации гражданского сектора работают в здравоохранении, образовании, социальной интеграции, доступе к правосудию, экологии, местном развитии, борьбе с бедностью и развитии предпринимательства. При этом их вклад важен не только по масштабу, но и по качеству. Отчет выделяет пять ключевых качественных характеристик вклада НКО: уникальность, инновационность, эффективность, устойчивость и способность выполнять функцию «доставки» развития до труднодоступных, исключенных и уязвимых территорий и групп. Именно эти свойства позволяют НКО решать задачи, которые не покрываются в полной мере семьей, государством или рынком, работать с удаленными территориями, уязвимыми и малочисленными группами, а также доводить помощь и решения до тех, кого труднее охватить стандартными административными механизмами. В этом и состоит одна из главных особенностей сектора: НКО создают не только услуги, но и практические модели решения проблем, которые затем могут влиять на реформы, услуги, местное развитие и управленческую практику.

Актуальность исследования определяется сразу несколькими факторами. Во-первых, в Центральной Азии по-прежнему крайне мало системных исследований, которые оценивают вклад НКО не только через проекты и гранты, но и через экономику, управление, качество услуг и местное развитие. Во-вторых, общественное восприятие НКО в регионе остается неоднородным: наряду с признанием практической пользы сохраняются стереотипы о внешнем влиянии, грантовой зависимости и второстепенной роли сектора. Это формирует общественный запрос на оценку вклада НКО. В-третьих, именно сейчас, на фоне растущего внимания к инвестиционному климату, устойчивости территорий, качеству управления и межсекторному партнерству, становится особенно важным показать, что НКО вносят вклад не только в социальную сферу, но и в снижение барьеров для граждан, сообществ и предпринимателей. Это формирует государственный запрос на оценку вклада НКО. Таким образом, отчет отвечает на практический общественный и государственный запрос: сделать вклад НКО видимым, измеримым и общественно признанным.

В то же время отчет объективно фиксирует ограничения доказательной базы. В разрезе стран обнаруживаются существенные различия в определениях и охвате организаций, полноте статистики, доступности макроэкономических данных и глубине качественных материалов. Лучше всего учитываются регистрация организаций, отдельные финансовые потоки, количество проектов, услуг и бенефициаров; хуже – долгосрочные изменения в положении людей, качестве жизни, уровне занятости, устойчивости результатов и практике государственного управления. Поэтому отчет не строит искусственно симметричное количественное сравнение стран, а использует метод регионального синтеза, который сочетает статистику, кейсы, экспертные оценки и типологию моделей вклада. Именно в этом состоит его уникальность: это одна из первых попыток для Центральной Азии описать вклад НКО сразу в нескольких измерениях – институциональном, экономическом, управленческом, социальном и тематическом.

Главный региональный вывод состоит в том, что НКО в Центральной Азии являются значимым ресурсом устойчивого развития, но степень видимости их вклада в национальных системах данных остается разной и часто недостаточной. Для дальнейшего признания этого вклада необходимо развивать более регулярный учет занятости, финансовых потоков, налоговых платежей, волонтерского труда, добавленной стоимости и результатов уставной деятельности, а также усиливать публичную отчетность, сопоставимые индикаторы и механизмы межсекторного взаимодействия. Для государственных органов это означает, что в целях повышения эффективности государственного планирования целесообразно дальнейшее развитие механизмов учета потенциала НКО. Для самих НКО – усиление документирования и публичного представления результатов; для доноров и исследовательских организаций – поддержку методик оценки и общих региональных стандартов учета вклада.



## Введение

Некоммерческие организации за последние десятилетия стали заметной частью общественной, социальной и экономической жизни стран Центральной Азии. Они работают в самых разных сферах – от социальной поддержки, образования, здравоохранения и защиты прав до экологии, местного развития, предпринимательства, молодежной политики и участия граждан в принятии решений. При этом восприятие НКО в регионе остается неоднородным: одни видят в них источник практической помощи и защиты, другие – экспертный ресурс и партнера в решении общественно значимых задач, тогда как часть общественного дискурса по-прежнему связывает деятельность НКО с внешним влиянием, грантовой зависимостью или негативными стереотипами.

Накопленный опыт деятельности НКО уже позволяет перейти от общего признания их присутствия к более осознанной оценке того, какую общественную ценность они создают, какие задачи помогают решать и каким образом их вклад может быть лучше учтен в процессе принятия решений, статистике и общественном понимании развития.

Оценка вклада некоммерческих организаций в развитие стран Центральной Азии необходима как для описания деятельности этого сектора, так и для более точного понимания его места в системе развития. НКО участвуют в решении социальных, экономических, правовых, экологических и управленческих задач, однако результаты этой работы часто остаются недостаточно видимыми для широкой общественности, бизнеса и части государственных институтов. В результате вклад НКО может восприниматься фрагментарно: через отдельные проекты, грантовое финансирование, публичные мероприятия или работу с конкретными группами, без целостного понимания того, какие изменения создаются для людей, сообществ и систем управления.

Во многих странах региона НКО обладают формальной правовой легитимностью: они зарегистрированы, действуют в рамках национального законодательства, представляют отчетность, реализуют проекты и взаимодействуют с государственными органами. Однако устойчивое общественное признание сектора требует более широкой основы. В постсоветском контексте НКО не всегда воспринимаются как привычный и традиционный элемент общественного устройства, поскольку историческая память о самостоятельных гражданских организациях ограничена, а многие формы коллективного действия долгое время ассоциировались с государственными или квазигосударственными структурами. Поэтому традиционная легитимность НКО формируется медленно и во многом зависит от того, насколько общество видит их практическую пользу в повседневной жизни.

Харизматическая легитимность НКО связана с признанием их значимого вклада в решение важных для общества и государства задач. Она возникает тогда, когда деятельность сектора воспринимается как реальная помощь людям, развитие услуг, защита прав и участие в решении проблем, которые имеют общественную значимость. В этом контексте оценка вклада становится инструментом усиления общественного доверия и институционального признания. Она позволяет показать, что НКО не являются только получателями грантов. Они играют важную роль в развитии: предоставляют услуги, создают рабочие места, платят налоги, привлекают ресурсы, поддерживают уязвимые группы, участвуют в разработке решений, передают государству обратную связь от населения, развивают местные инициативы, формируют более прозрачную и привлекательную для инвестиций среду и предлагают новые подходы к решению социальных и экономических проблем. Чем понятнее становится этот вклад, тем больше оснований для конструктивного взаимодействия между НКО, государством, бизнесом, донорами и обществом, тем больше пользы для граждан стран Центральной Азии.

При этом общественная значимость НКО в странах Центральной Азии связана не только с их способностью помогать, обучать или выполнять проекты. Важная часть вклада состоит в том, что НКО снижают разрыв между формальными решениями и реальной жизненной ситуацией людей. Благодаря постоянному контакту с бенефициарами, местными сообществами и территориями,



НКО способны раньше других замечать сбои в реализации программ, выявлять исключенные группы, определять административные барьеры, с которыми сталкиваются экономические акторы и информировать государственные органы о локальных условиях реализации программ. В этой функции НКО содействуют формированию более благоприятных условий для развития, посредством рекомендаций для создания прозрачной среды – предсказуемой и пригодной для развития местной инициативы, частного сектора и инвестиций, создавая общественный механизм экспертного сопровождения, повышения прозрачности и содействия эффективной реализации государственных решений.

Для стран Центральной Азии эта задача имеет особое значение. Сектор НКО в регионе неоднороден: различаются правовые формы, терминология, модели взаимодействия с государством, источники финансирования, степень открытости данных и возможности количественной оценки. В одних странах вклад НКО лучше виден через занятость, финансовые потоки и статистику; в других – через участие в государственных программах, экспертных площадках, социальных услугах, общественном мониторинге или работе с труднодоступными группами. Поэтому региональный отчет не является механическим объединением страновых материалов. Его задача – выявить общие закономерности и различия, показать основные типы вклада НКО и определить, какие элементы этого вклада уже можно измерять, а какие требуют более развитой доказательной базы.

**Цель настоящего отчета – оценить вклад НКО в социально-экономическое развитие стран Центральной Азии, включая их роль как участников экономики, поставщиков общественно значимых услуг, партнеров государства, субъектов местного развития, источников прикладной экспертизы, проводников обратной связи от населения и территорий, а также акторов, способствующих улучшению инвестиционного климата и условий развития частного сектора. Вторичная цель – создать дополнительные возможности для обмена опытом между НКО из 5 стран Центральной Азии, в том числе, в сфере оценки вклада, а также разработки платформы (системы) показателей для консолидации и повышения эффективности этой оценки.**

Особое внимание уделяется тем видам вклада, которые существующие системы учета фиксируют неполно: изменениям в положении бенефициаров, улучшению доступа к услугам, усилению общественного участия, снижению уязвимости, развитию экономических возможностей и повышению качества решений на местах.

Отчет опирается на страновые материалы, дополнительную количественную оценку, кабинетный анализ, истории успеха, данные фокус-групп, интервью и доступные официальные источники. Такой подход позволяет сочетать институциональные показатели, секторальные примеры, качественные характеристики вклада и региональный синтез. При этом отчет учитывает ограничения доказательной базы: данные по странам различаются по полноте, сопоставимости, периодам, охвату организаций и степени раскрытия информации. Поэтому анализ не стремится выстроить искусственно симметричное сравнение стран, а показывает, как вклад НКО проявляется в разных национальных условиях.

Основная логика исследования состоит в переходе от вопроса о том, приносят ли НКО пользу и какие проекты они реализуют, к вопросу о том, что именно меняется благодаря их деятельности. Такой переход особенно важен и для задач экономического развития. Для государства он помогает лучше видеть потенциал НКО как партнеров в повышении качества реализации политики и снижении барьеров развития территорий. Для бизнеса и частного сектора – понимать, что НКО могут быть не только социальными посредниками, но и участниками формирования более предсказуемой, устойчивой и привлекательной деловой среды, особенно на локальном уровне, а обществу – понимать, какую практическую пользу создает сектор для людей, семей, сообществ и стран региона в целом.



# 1. Обзор литературы

## 1.1. Теория легитимности и проблема признания вклада НКО

Литература<sup>1</sup> о некоммерческих организациях значительно шире литературы о вкладе НКО в развитие. Большинство исследований сосредоточено на правовой среде, гражданском пространстве, отношениях НКО с государством, общественном участии, доверии и состоянии сектора как такового. Напротив, публикации, которые системно отвечают на вопрос, что именно меняется благодаря НКО в экономике, социальной сфере, управлении и качестве жизни, встречаются заметно реже. Этот разрыв характерен не только для Центральной Азии, но и для международной литературы в целом: даже там, где накоплены большие массивы данных о гражданском обществе, его вклад в развитие чаще фиксируется косвенно, фрагментарно или через отдельные кейсы, а не как цельные аналитические обзоры [3], [5], [9], [15].

Для преодоления этого разрыва наиболее продуктивной теорией выступает теория легитимности. В классической веберовской традиции легитимность связана с признанием права актора действовать и опирается на три основания – традиционное, харизматическое и легально-рациональное [1]. В организационной теории легитимность трактуется шире: как восприятие организации в качестве желательной, уместной и соответствующей социально разделяемым нормам и ожиданиям [2]. Для анализа НКО это означает, что вопрос об их вкладе – это не только вопрос об эффективности программ, но и вопрос о том, почему государство, общество, бизнес и доноры считают НКО уместным и ценным участником развития. Именно поэтому дискуссия о вкладе НКО неизбежно связана с дискуссией об их признании, доверии и общественной полезности [1], [2].

Применительно к НКО теория легитимности особенно важна потому, что формальное право на существование не гарантирует устойчивого общественного признания. В литературе по подотчетности НКО неоднократно подчеркивается, что НКО вынуждены одновременно отвечать ожиданиям государства, доноров, бенефициаров и общества, а сами представления о подотчетности как у НКО, так и у заинтересованных сторон остаются фрагментированными и плохо согласованными между собой [10]. Работы Патрика Килби также показывают, что легитимность НКО не исчерпывается юридической регистрацией или представительством интересов; она опирается на ценности организации, механизмы подотчетности перед теми, в чьих интересах действует организация [11], [12]. Следовательно, вклад НКО следует рассматривать не только как набор результатов, но и как один из главных механизмов формирования их легитимности в широком смысле.

## 1.2. Измерение вклада НКО: статистическая видимость и методологические ограничения

В международной литературе важное место занимает вопрос о статистической видимости некоммерческого сектора. Руководство ООН по некоммерческим организациям в системе национальных счетов зафиксировало, что НКО представляют собой самостоятельный и значимый сектор, который нуждается в отдельном статистическом учете [3]. Обновленный вспомогательный счет для некоммерческих и родственных институтов и волонтерского труда развивает эту линию, стремясь сделать гражданское общество более видимым в официальной экономической статистике [4]. Сравнительные исследования Лестера Саламона и коллег, а также обзор Дж. Кейси показывают, что главная проблема не в отсутствии сектора как такового, а в отсутствии единой международной базы сопоставимых данных и согласованной методологии измерения его размеров, структуры и вклада [6], [7]. Тем самым измерение вклада НКО становится условием их институциональной видимости и признания.

<sup>2</sup> Список источников приводится в Приложении 1 к настоящему отчету.



Отдельный блок литературы посвящен измерению воздействия НКО и показывает, насколько это сложно. В литературе по оценке воздействия неоднократно отмечается, что НКО гораздо проще оценивать через описание усилий и немедленных количественных результатов (inputs и outputs), например, через число проектов, обученных людей, получателей помощи, объемы финансирования. И намного сложнее делать это через изменения в положении бенефициаров и долгосрочное воздействие (outcomes и impact), то есть устойчивые изменения в жизни людей, сообществ и институтах [8]. Оценка воздействия затруднена проблемой доказательства связи долгосрочных изменений с конкретными действиями НКО, а также несопоставимостью данных разных организаций и платформ [8], [10]. Литература, основанная на межстрановом сравнительном анализе гражданского общества и развития, также показывает, что исследователи часто вынуждены выбирать между строгостью измерения и релевантностью для реальной политики: доступных данных обычно недостаточно для уверенного вывода о широком и долгосрочном вкладе сектора [9]. Именно поэтому попытки прямой количественной оценки вклада НКО остаются редкими, а дискуссия часто смещается к внутренней эффективности организаций, а не к их общественному воздействию [8]–[10].

### **1.3. НКО как институциональные акторы: гражданское пространство, подотчетность управления и условия развития**

Важный теоретический аспект связан с тем, что НКО следует рассматривать не только как поставщиков услуг, но и как акторов, способных менять институциональную среду. Работа К. Херролд и Х. Абу-Асси показывает, что даже НКО, ориентированные исключительно на оказание социальных услуг, в определенных условиях могут способствовать более широкому институциональным и общественным эффектам, если создают площадки участия, взаимодействуют с гражданами и преобразуют локальные практики [13]. Это особенно важно для настоящего исследования, поскольку позволяет избежать жесткого противопоставления понятий «услуга» и «общественная роль». Вклад НКО в развитие может быть сервисным по форме, но институциональным по последствиям: через накопление знаний, распространение стандартов, изменение практик помощи и включение ранее «невидимых» проблем в публичную и управленческую повестку [13], [15].

Такой подход позволяет шире поставить вопрос об экономических эффектах НКО. Влияние НКО на деловую среду и инвестиционный климат обычно носит косвенный, но институционально значимый характер. Всемирный банк определяет инвестиционный климат через совокупность правовых, регуляторных, административных и институциональных барьеров, влияющих на весь жизненный цикл бизнеса и инвестиций [24]. В этом контексте НКО, которые помогают выявлять барьеры доступа к услугам, дефициты инфраструктуры, проблемы исполнения программ, дефицит навыков и информационные асимметрии, вносят вклад не только в социальную сферу, но и в формирование более предсказуемой среды для развития частного сектора. OECD, в свою очередь, прямо связывает доверие, прозрачность и подотчетность с условиями для долгосрочного капитала, экономического роста и финансовой стабильности [26]. НКО описываются как участники развития предпринимательства, поддержки стартапов, повышения потенциала предпринимателей и снижения нагрузки на государственный бюджет, а также как посредники между бизнесом и общественной повесткой [15], [17].

Литература о гражданском пространстве также усиливает этот вывод. В материалах UNDP и ICNL подчеркивается, что среда, благоприятная для гражданского участия, является не только условием реализации права на участие, но и драйвером социальной сплоченности и устойчивого развития [5]. Это означает, что вклад НКО нельзя сводить только к непосредственному оказанию услуг. Он включает и более широкие эффекты: формирование каналов участия, общественной обратной связи, самоорганизации, солидарности и доверия. С этой точки зрения НКО выступают как особый институт, лежащий за пределами семьи, государства и рынка, но при этом влияющий на все три сферы [5], [6].



В связи с этим часть литературы позволяет рассматривать НКО не только как поставщиков услуг или участников гражданского пространства, но и как дополнительный элемент системы экспертно-социального мониторинга (по сути, неформальный элемент системы сдержек и противовесов, который усиливает эффективность парламентского, судебного или административного контроля). Речь идет о передаче обратной связи, участии в обсуждении реформ и повышении адресности принимаемых решений государством. OECD связывает открытое правительство и участие граждан с укреплением прозрачности, подотчетности и качества участия в принятии решений, а Всемирный банк – с улучшением качества реализации реформ, усилением подотчетности и переводом локальных решений в устойчивые публичные результаты [25], [27]. В этом смысле НКО могут рассматриваться как часть институциональной среды, которая делает управление более чувствительным к фактическим потребностям людей, территорий и экономических акторов.

Показателен в этом отношении британский опыт, где вопрос легитимности сектора институционализирован через деятельность независимого регулятора – Charity Commission for England and Wales. Закон прямо закрепляет среди целей Комиссии увеличение общественного доверия и уверенности в благотворительных организациях, продвижение понимания требования общественной пользы (public benefit), содействие соблюдению обязанностей попечителей, эффективному использованию благотворительных ресурсов и укреплению подотчетности благотворительных организаций перед донорами, бенефициарами и широкой общественностью [20]. В стратегии на 2024–2029 годы Комиссия определяет свою цель как формирование справедливой, сбалансированной и независимой системы регулирования, в которой благотворительные организации могут полноценно развиваться, и одновременно подчеркивает, что именно такая модель поддерживает общественное доверие, на котором держится устойчивость сектора [21]. Важна и практическая сторона этой модели: Комиссия ведет публичный реестр благотворительных организаций и предоставляет ежедневную выгрузку открытых данных по сектору, а также стандартизирует ежегодную отчетность, расширяя набор сопоставимых сведений, доступных обществу, исследователям и государственным деятелям [28], [30]. Дополнительный элемент усиления легитимности создается через требование к попечителям ежегодно объяснять, каким образом организация реализовала свои цели для общественной пользы, то есть фактически связывать правовой статус организации с публично описываемым результатом [31]. При этом британская модель не исключает общепризнанной роли НКО в обсуждении реформ: руководство Комиссии исходит из того, что благотворительные организации вправе участвовать в общественных дебатах, если это служит их благотворительным целям и осуществляется в рамках закона [22]. Регулярное исследование «Общественное доверие в благотворительности» (Public Trust in Charities) 2025 года показывает, что уровень доверия к благотворительным организациям в Англии и Уэльсе остается стабильно высоким, а знание о существовании регулятора и его роли усиливает уверенность в секторе [29]. Тем самым британский опыт показывает, что легитимность НКО может укрепляться не только через их собственные результаты, но и через сочетание независимого регулирования, открытых данных, стандартизированной отчетности, понятных правил публичного участия и регулярного измерения общественного доверия. В аналитическом плане это особенно важно для стран Центральной Азии: Комиссия не измеряет вклад НКО в полном смысле оценки воздействия, но создает инфраструктуру измеримости, сопоставимости и доверия, без которой вклад сектора остается статистически неочевидным, а харизматическая легитимность организаций – уязвимой.

#### **1.4. НКО в Центральной Азии: дефицит измерения и задачи укрепления легитимности**

В контексте Центральной Азии такая перспектива особенно значима. Например, в Кыргызстане НКО обладают прежде всего рационально-легальной легитимностью, тогда как традиционная и харизматическая легитимность выражены значительно слабее [15]. Отсутствие фактической, системной и понятной информации о вкладе НКО создает почву для мифов, недоверия и обвинений в «деструктивной» роли сектора [15]. Иными словами, проблема оценки вклада в локальном контексте – это не только академическая проблема, но и вопрос общественного признания сектора. Именно поэтому теория легитимности Вебера используется как теоретическая основа данного исследования, чтобы показать, что доказанный вклад может усиливать харизматическую легитимность НКО, а со временем – и сформировать более устойчивую традиционную основу их признания [15].



Публикаций о вкладе гражданского общества и НКО в развитие стран Центральной Азии крайне мало. Литература уделяет основное внимание состоянию сектора, восприятию НКО обществом и возможностям участия в процессах принятия решений [16]. Международная литература слабо описывает долгосрочный вклад организаций гражданского общества в сокращение бедности и развитие, но говорит о трудностях выбора индикаторов и о том, что многие количественные оценки ограничиваются показателями ВВП [16]. Таким образом, для центральноазиатского контекста проблема измерения вклада НКО стоит особенно остро: сектор существует, работает и воздействует на развитие, но язык его описания остается институционально и статистически неразвитым. При этом официальные СМИ рассматривают НКО как источник рекламных поступлений, забывая об их некоммерческой природе.

Сравнительная постсоветская эмпирика дополняет доказательства применимости теории легитимности. Так, ЦИРКОН показывает, что современный разговор о вкладе НКО уже движется в сторону более комплексной рамки: от истории сектора и его профессионализации – к роли НКО как акторов изменений, к их влиянию на общественное мнение, культуру благотворительности и даже к их вкладу в ВВП [17]. В докладе подчеркивается, что профессионализация сектора стала ключевым внутренним фактором его влияния, а накопление экспертизы, инфраструктуры и новых профессиональных ролей расширило общественную и институциональную значимость НКО [17]. При этом даже здесь вклад НКО описывается через сочетание статистических, экспертных и кейсовых доказательств. Это подтверждает основной вывод международной литературы: вклад НКО измерим лишь частично, и потому требует многомерного подхода [7], [8], [17].

Наконец, обзор литературы показывает, что важной частью легитимности НКО является общественная видимость их вклада. Исследования доверия, участия и гражданской активности (от CIVICUS до HSE и CAF) показывают, что гражданское общество следует оценивать не только по числу организаций, но и по степени включенности людей в практики помощи, волонтерства, пожертвований и общественного участия [6], [14], [18], [19]. Однако эти исследования скорее описывают «среду» и «масштаб гражданской активности», чем собственно вклад НКО в развитие. Поэтому они важны как контекст, но не могут заменить анализ влияния НКО на качество жизни, решения социальных проблем и институциональные изменения [6], [14], [18], [19].

Таким образом, обзор литературы приводит к нескольким выводам.

Во-первых, вопрос о вкладе НКО исследован слабее, чем вопрос о состоянии сектора и гражданского пространства.

Во-вторых, теория легитимности дает наиболее логичную и доказанную основу для объединения тем вклада, доверия, признания и общественной уместности.

В-третьих, международные стандарты статистического учета и вспомогательные статистические счета создают необходимый, но недостаточный фундамент для понимания роли НКО: они делают сектор видимым, но не исчерпывают его социального и институционального эффекта.

В-четвертых, литература все более последовательно показывает, что вклад НКО следует оценивать не только через социальные результаты в узком смысле, но и через их роль в повышении подотчетности и адаптивности управления, снижении институциональных барьеров для граждан и предпринимателей, а также в создании более прозрачной и предсказуемой среды для развития частного сектора и инвестиций.

В-пятых, именно в переходных контекстах, где общественное признание НКО не является аксиомой, оценка вклада становится одновременно аналитической, управленческой задачей и задачей формирования необходимой харизматической легитимности НКО.

Поэтому для стран Центральной Азии ключевая задача состоит не просто в описании сектора, а в выработке такой системы оценки, которая делала бы вклад НКО измеримым, понятным и общественно значимым [1]–[5], [10], [15]–[17].



## 2. Методологический подход и ограничения анализа

### 2.1. Общая логика исследования

Исследование исходило из понимания НКО как самостоятельных участников развития, чей вклад проявляется одновременно в нескольких измерениях. С одной стороны, НКО являются частью экономики: создают рабочие места, оплачивают труд, привлекают ресурсы, платят налоги, покупают товары и услуги. С другой стороны, их вклад связан с уставной деятельностью: предоставлением услуг, работой с уязвимыми группами, участием в разработке и мониторинге государственных реформ, развитием местных инициатив, социальной интеграцией, защитой прав и поддержкой экономических возможностей бенефициаров.

В связи с этим исследование рассматривало вклад НКО через несколько взаимосвязанных блоков: институциональный вклад сектора в экономику; роль НКО в экосистеме развития страны; социальный вклад; экономический вклад уставной деятельности; тематическую карту участия НКО; качественные характеристики создаваемых решений. Такой подход позволил избежать сведения оценки только к финансовым или проектным показателям и показать НКО как сектор, который создает общественную ценность через разные формы участия в развитии.

Отдельное значение имеет вклад НКО в улучшение условий развития. Он проявляется через выявление проблем в процессе реализации реформ и исполнения решений, участие в совершенствовании услуг и программ, развитие местной инфраструктуры, поддержку предпринимательства и передачу государству и партнерам информации о барьерах, влияющих на экономическую активность населения и частного сектора. Такой вклад не всегда выражается в прямых макроэкономических показателях, но имеет высокую значимость для качества управления, инвестиционной привлекательности территорий и устойчивости локального развития.

Объектом анализа выступали не все формально зарегистрированные организации, имеющие некоммерческий статус, а прежде всего те НКО, которые создают общественно полезный продукт и участвуют в социально-экономическом развитии. В страновых материалах применялась логика поэтапного отбора: фиксация общего количества зарегистрированных организаций, выделение действующих и активно работающих организаций, а также исключение структур, не относящихся к фокусу исследования (к примеру: политические, религиозные организации, ТСЖ и профсоюзы и др.). В исследование не включены также бизнес-ассоциации и отраслевые объединения коммерческих организаций. Эти структуры широко представлены во всех странах Центральной Азии и, безусловно, вносят большой вклад в развитие частного сектора. Однако их деятельность направлена, преимущественно, на развитие коммерческого сектора, хотя они часто функционируют в форме некоммерческих организаций.

### 2.2. Методы и источники сбора информации

Исследование основано на смешанном методе, объединяющем количественный и качественный анализ. Количественная часть использовалась для оценки институционального вклада НКО как участников экономики: занятость, оплата труда, налоговые и социальные отчисления, финансовые поступления, закупки товаров и услуг, вклад в валовую добавленную стоимость и другие показатели при наличии данных. Качественная часть использовалась для анализа роли НКО в развитии, их взаимодействия с государством, социального и экономического эффекта уставной деятельности, а также изменений, которые возникают для бенефициаров, услуг, сообществ и управленческих практик.



Основу информационной базы составили страновые отчеты по Казахстану, Кыргызстану, Таджикистану, Туркменистану и Узбекистану, кабинетные материалы, истории успеха, данные фокус-групповых дискуссий и интервью, а также доступные официальные статистические, налоговые, бюджетные и административные данные стран региона. В случаях, когда количественные данные были недостаточны или несопоставимы, анализ опирался на качественные материалы, экспертные оценки, описания практик и кейсы, позволяющие показать характер и общественную значимость вклада НКО.

Первичные качественные данные в страновых исследованиях собирались через фокус-групповые дискуссии и полуструктурированные интервью. Участниками выступали представители активных НКО, государственных органов, органов местного управления, экспертного сообщества, партнерских организаций и иных участников, осведомленных о деятельности НКО в соответствующих секторах. Отбор респондентов носил неслучайный экспертный характер и был ориентирован на организации и участников, обладающих практическим опытом, подтвержденными результатами и способностью описать как саму деятельность НКО, так и изменения, возникающие благодаря этой деятельности.

Вторичные количественные данные собирались преимущественно через кабинетный анализ. Источниками могли выступать государственные органы регистрации, статистические ведомства, налоговые органы, открытые бюджетные данные, специализированные порталы НКО, ведомственные базы и агрегированная отчетность организаций. По возможности анализировались показатели, характеризующие вклад НКО как работодателей, налогоплательщиков, производителей услуг, получателей и «перераспределителей» ресурсов, потребителей товаров и услуг, а также участников государственных и муниципальных программ развития.

### 2.3. Аналитический подход

Аналитический подход исследования строился на переходе от описания деятельности к оценке вклада. Количество мероприятий, проектов, публикаций или участников рассматривалось как начальный уровень информации, но основной интерес был связан с тем, какие функции выполняли НКО, какие группы получали поддержку, какие барьеры снижались, какие решения менялись, какие ресурсы привлекались и какие элементы практики могли быть закреплены или масштабированы.

Содержательно анализ охватывал три уровня.

**Базовый учет сектора:** количество зарегистрированных, действующих и активных организаций, занятость, фонд оплаты труда, налоги, финансовые поступления, источники финансирования, волонтерство и количество бенефициаров.

**Функциональный вклад:** предоставление услуг, работа с уязвимыми группами, участие в разработке реформ, участие в улучшении реализации программ и услуг, развитие предпринимательства и экономических навыков, общественный мониторинг, привлечение ресурсов, волонтерство, социальное предпринимательство и локальные инициативы.

**Результаты и воздействие:** изменение доступа к услугам, снижение уязвимости, повышение занятости и доходов, улучшение качества жизни, институциональные изменения, улучшение исполнения программ и решений, развитие условий для предпринимательства и местной экономической активности, а также устойчивость результатов после завершения проектов.

Отдельное внимание уделялось качественным характеристикам вклада НКО: уникальности, инновационности, эффективности, устойчивости и функции «доставки» развития до труднодоступных, исключенных и уязвимых групп и территорий. Эти характеристики использовались для описания природы вклада НКО, особенно в случаях, когда количественная оценка не отражала всей общественной ценности результата. Они позволили показать, какие решения НКО создают для узких или труднодоступных групп, какие новые подходы внедряют, как



используют ограниченные ресурсы, какие практики могут быть закреплены в административных процессах или услугах и каким образом поддержка доходит до людей и территорий, которые сложнее охватить стандартными механизмами.

## 2.4. Элементы теории изменений

Исследование опирается на следующую теорию изменений: более ясное понимание вклада НКО со стороны государства, бизнеса, доноров и общества может способствовать не только расширению сотрудничества с сектором, но и более полному использованию его потенциала в повышении качества управления, развитии территорий и улучшении условий для экономической активности. Если вклад НКО виден не только как проектная активность или оказание услуг, но и как способность снижать организационные барьеры, улучшать реализацию решений, развивать предпринимательские навыки, местные услуги и инфраструктуру, это создает предпосылки для более устойчивого инвестиционного климата и развития частного сектора.

Эта логика предполагает, что оценка вклада НКО имеет не только исследовательское, но и практическое значение. **Если государственные органы лучше видят вклад и потенциал НКО как партнеров, они получают больше оснований для формирования устойчивых механизмов сотрудничества, финансирования и учета результатов. Если бизнес лучше понимает возможности НКО, он может рассматривать их как партнеров в реализации программ корпоративной социальной ответственности, социальных инвестиций и развития местных сообществ. Если сами НКО лучше документируют и представляют результаты, это повышает их видимость, доверие к сектору и эффективность участия в формировании повестки развития.**

*Рисунок 1. Теория изменений*



## 2.5. Подход к интерпретации результатов

Интерпретация результатов опиралась на метод регионального синтеза. Отчет не стремится представить все страны по одинаковой схеме любой ценой. Вклад НКО проявляется в разных странах через разные каналы: в одних случаях лучше доступны экономические показатели, в других – кейсы, экспертное участие, государственные программы, общественный мониторинг, социальные услуги или работа с труднодоступными группами. Поэтому выводы формулируются не как рейтинг стран, а как обобщение моделей, функций и повторяющихся закономерностей. Примеры (кейсы) и истории успеха использовались для иллюстрации тех изменений, которые не всегда видны в агрегированных данных.

## 2.6. Ограничения

Исследование имеет ряд ограничений, связанных с неоднородностью данных, различиями национальных систем учета, ограниченным доступом к статистической информации и разной



глубиной страновых материалов.

Основное ограничение состоит в том, что проектная отчетность НКО не всегда равна оценке вклада. Количество мероприятий, участников или публикаций отражает активность, но не всегда показывает, что изменилось для человека, семьи, сообщества, услуги или системы управления. Долгосрочные изменения – снижение уязвимости, устойчивость результата, изменение качества жизни, рост занятости, улучшение доступа к услугам или изменение управленческой практики – требуют более сложных индикаторов, систем накопления и обработки данных и регулярного мониторинга, которые в регионе пока используются ограниченно.

### **Ограничения прямого количественного сопоставления**

Прямое количественное сравнение стран ограничено различиями в определениях, источниках данных, периодах, охвате организаций и доступности статистики. Одни страновые материалы различают зарегистрированные, действующие и активно работающие организации, другие опираются на административные реестры, данные отчетности или выборочные группы организаций. Кроме того, не все страны располагают сопоставимыми макроэкономическими показателями по сектору. В одних случаях возможно оценить занятость, налоги, фонд оплаты труда, финансовые поступления или валовую добавленную стоимость; в других вклад НКО лучше виден через участие в государственных программах, кейсы, экспертную работу, общественный мониторинг или социальные услуги. Даже при наличии данных показатели могут относиться к разным периодам, организационно-правовым формам и группам организаций.

Поэтому отчет избегает искусственной симметрии в количественном сравнении. Его задача – выявление того, как институциональный, социальный, экономический и управленческий вклад НКО проявляется в разных национальных условиях.

### **Ограничения доказательной базы**

Доказательная база по вкладу НКО в странах региона остается разнородной, а часть результатов проявляется с временным разрывом. Например, обучение может повлиять на занятость или доходы через несколько месяцев; общественный мониторинг – на качество решений после рассмотрения рекомендаций; работа с уязвимой группой – на снижение трудноизмеримых рисков. Дополнительным ограничением является низкая активность самих НКО в самооценке и то, что многие организации ведут отчетность прежде всего для доноров или государственных органов, а не для системной оценки вклада в развитие. Это снижает сопоставимость данных и затрудняет региональное обобщение, особенно в части outcomes и impact.

### **Ограничения количественной оценки институционального вклада**

Количественные данные доступны не во всех странах и не всегда могут быть выделены по сектору НКО в сопоставимом виде.

В отдельных странах статистические, налоговые и регистрационные данные различаются между собой. В других случаях информация доступна только по организациям, представившим отчетность, участвовавшим в исследовании или включенным в специализированные базы. В связи с этим институциональный вклад НКО рассматривается осторожно: как совокупность доступных свидетельств о роли сектора в занятости, налогах, финансовых потоках, закупках, привлечении ресурсов и производстве добавленной стоимости. Там, где данные позволяют, используются количественные расчеты и сопоставления; там, где они ограничены, акцент переносится на качественное описание и выявление пробелов учета.



## 3. Региональный портрет сектора НКО

### 3.1. Общая характеристика сектора

Некоммерческие организации в странах Центральной Азии представляют собой организованную форму гражданского участия в развитии и выступают самостоятельным объектом социально-экономических процессов, занимая особое место между государственными институтами, рынком, семьей и местными сообществами. Их значение определяется способностью работать с общественными потребностями, которые требуют адресного подхода, доверия, профессиональной специализации и устойчивого контакта с людьми. В этом качестве НКО дополняют систему развития там, где государственные программы, рыночные механизмы или семейные ресурсы не всегда позволяют своевременно и полноценно ответить на потребности уязвимых групп, отдельных территорий и локальных сообществ.

НКО отличаются от коммерческих организаций тем, что их деятельность не ориентирована на извлечение и распределение прибыли. Это позволяет им работать в сферах, где общественная потребность высока, но рыночная рентабельность ограничена. Поэтому практическое значение сектора НКО определяется способностью превращать общественные запросы в услуги, инициативы, экспертные решения и адресную поддержку людей.

НКО региона объединяет то, что они работают преимущественно в общественно значимых сферах: социальной защите, здравоохранении, образовании, доступе к правосудию, поддержке женщин, молодежи и людей с инвалидностью, охране окружающей среды, местном развитии, борьбе с бедностью, развитии предпринимательства и участии граждан в принятии решений. Во многих случаях эти направления совпадают с теми сферами, где спрос на помощь, сопровождение и общественный мониторинг превышает возможности стандартных административных механизмов.

При этом сектор НКО в Центральной Азии неоднороден. Часть организаций имеет устойчивую институциональную базу, штат, регулярную отчетность, опыт взаимодействия с государством и донорами. Другая часть работает в проектной логике или зависит от активности небольшой команды. В отдельных странах значительную роль играют крупные общественные объединения и организации, тесно встроенные в государственные программы; в других – экспертные, сервисные, правозащитные, благотворительные и локальные организации, работающие с конкретными группами населения.

Общей характеристикой сектора является внутриорганизационное сочетание нескольких функций. Многие НКО одновременно предоставляют услуги, занимаются адвокацией, участвуют в консультациях с государством, проводят обучение, помогают бенефициарам решать практические проблемы и формируют экспертные предложения, т. е. их деятельность имеет смешанный характер.



#### **ПРИМЕР**

**Кыргызстан: для многих НКО граница между услугами, защитой интересов и участием в мероприятиях развития является условной**

В Кыргызстане опрос 110 активно работающих НКО показал, что 48,2% организаций одновременно занимаются правозащитной деятельностью / адвокацией и предоставлением услуг; 37,3% преимущественно предоставляют услуги; 14,5% занимаются преимущественно правозащитной деятельностью и участием в процессе принятия решений. Такая структура показывает, что для многих НКО граница между услугами, защитой интересов и участием в реформах развития является условной: работа с проблемой человека или сообщества часто требует всех этих инструментов одновременно



Для региона такая характеристика особенно важна: НКО часто являются не узкими поставщиками одной услуги, а центрами комплексных компетенций вокруг конкретных социальных, экономических или правовых проблем. Такая структура деятельности показывает, что для многих НКО граница между услугами, защитой интересов и участием в реформах развития является условной: работа с проблемой человека или сообщества часто требует всех этих инструментов одновременно.

## 3.2. Организационные формы

На практике в сектор НКО могут входить организации с очень разными общественно-правовыми формами и функциями: общественные объединения, общественные фонды, ассоциации, благотворительные организации, организации инвалидов, молодежные и женские объединения, профессиональные и тематические сети, организации, предоставляющие социальные услуги. Поэтому при оценке вклада важно различать формально зарегистрированный сектор и ту часть организаций, которая реально участвует в социально-экономическом развитии.

## 3.3. Зарегистрированные, действующие и активно работающие организации

Одной из общих проблем оценки вклада НКО является различие между зарегистрированными, действующими и активно работающими организациями. Сам факт регистрации не всегда означает наличие регулярной деятельности, персонала, проектов, отчетности или устойчивой работы с бенефициарами. В связи с этим региональный анализ должен осторожно использовать показатели количества НКО и, по возможности, уточнять, о какой группе организаций идет речь. Тем не менее, авторы составили сравнительную таблицу, дающую общее представление о секторе в разрезе стран.

В Казахстане для описания сектора важно различать общее наличие зарегистрированных НКО и ту часть организаций, которая отражается в специализированных инструментах учета. Наиболее полезным рабочим ориентиром является База данных НПО Министерства культуры и информации Республики Казахстан, через которую фиксируются организации, представляющие сведения о своей деятельности, направлениях работы, структуре управления и источниках финансирования. По данным за конец 2024 года, число активных НКО, отраженных в этой системе, достигло 17 964. Это позволяет рассматривать Казахстан как пример страны, где оценка сектора опирается не только на регистрацию организаций, но и на регулярное представление сведений. Но из-за широкой статистической классификации методически сложно выделить организации, к которым применима данная оценка общественно полезного вклада.






Кыргызстан дает полезный пример такой дифференциации. В страновом исследовании в целевую группу вошли 21 399 НКО после исключения политических, религиозных организаций, товариществ собственников жилья и профсоюзов. Регулярную статистическую отчетность предоставляли 4 548 НКО. А после дополнительного отбора была сформирована группа из 397 наиболее активных организаций, по которым можно было оценивать часть количественных показателей вклада.

В Таджикистане зарегистрировано и действует 1 700 общественных организаций, 411 филиалов и представительств. Для оценки институционального вклада использовалась группа из 69 организаций, по которой был проведен финансовый анализ за 2024 год. Группа дает возможность увидеть не только наличие зарегистрированных НКО, но и признаки реальной деятельности – оборот, налоговые платежи, участие в проектах и взаимодействие с государственными структурами. Поэтому в региональном портрете Таджикистан корректнее представить как пример страны, где сектор заметен прежде всего через активные экспертные и проектные организации, а не через полную статистическую картину всего массива зарегистрированных НКО.

В Туркменистане сектор представлен более компактно и организован вокруг зарегистрированных 138 общественных организаций, чья работа осуществляется через участие в государственных программах, взаимодействие с профильными министерствами, местными администрациями, социальную защиту и поддержку уязвимых групп.



**Таблица 1. Сравнительный профиль сектора НКО в странах Центральной Азии, 2024 г.**

Страна	Основной термин	Масштаб сектора в отчете	Что лучше всего видно в данных	Сильная сторона сектора	Главный методологический риск
 <b>Казахстан</b>	НПО	17 964 активных НПО на конец 2024 г.	База данных НПО, занятость, зарплата, государственный социальный заказ, участие в социальных услугах.	Формализованное партнерство с государством, развитые механизмы включения НПО.	Широкая статистическая классификация не всегда позволяет точно исключить организации, вне фокуса общественно полезного вклада.
 <b>Кыргызстан</b>	НКО	21 399 НКО в целевой группе; 4 548 сдают отчетность; 397 наиболее активных организаций.	Валовая добавленная стоимость, доля в ВВП, занятость, зарплата, налоги, финансовые поступления, закупки.	Лучшая в регионе измеримость институционального вклада.	Даже при хороших данных уставный, социальный и долгосрочный эффект сектора требует качественной оценки.
 <b>Таджикистан</b>	ОГО	1 700 общественных организаций и 411 филиалов/представительств; для анализа используются данные 69-ти.	Экспертное участие, проектная активность, выборочный финансовый анализ.	Сильная экспертная роль в стратегическом планировании и консультациях.	Неполная статистическая картина всего сектора, общественная видимость ниже экспертной значимости.
 <b>Туркменистан</b>	Общественные организации	138 общественных организаций.	Участие в госпрограммах, проекты, качественные результаты, отдельные показатели доход приносящей деятельности.	Встроенность в государственные приоритеты и практическую реализацию задач.	Ограниченные данные макростатистики и недостаточная сопоставимость количественных данных.
 <b>Узбекистан</b>	ННО	Около 10 тыс. ННО; в рабочем массиве – более 11,6 тыс. с учетом подразделений и представительств.	Цифровой учет через портал ННО, административные и финансовые данные, государственная поддержка.	Усиливающаяся институционализация и расширение инфраструктуры поддержки.	Нужны дополнительные усилия, чтобы отделить реально активные ННО от общего массива зарегистрированных.

В Узбекистане сектор НКО (ННО) имеет широкую институциональную представленность и опирается на формализованную систему регистрации и цифрового учета. В стране действует около 10 тыс. ННО, а с учетом подразделений и представительств – более 11,6 тыс. организаций. Важным элементом учета является портал ННО Министерства юстиции, который позволяет фиксировать организации и отдельные агрегированные показатели по сектору. При этом категория реально действующих или наиболее активных ННО в имеющихся данных не выделена четко, поэтому для регионального анализа Узбекистан рассматривается как страна с крупным зарегистрированным сектором и развивающейся цифровой инфраструктурой учета, но нужны дополнительные усилия, чтобы отделить активные организации от общего массива зарегистрированных.

### 3.4. Основные формы деятельности НКО

В странах Центральной Азии НКО участвуют в развитии через несколько основных форм деятельности. Для целей настоящего отчета важно, что вклад НКО проявляется через способность делать более видимыми и решаемыми барьеры развития. Это делает их значимым участником формирования более благоприятной среды для экономической активности и инвестиций.



Рисунок 2. Основные формы деятельности НКО в Центральной Азии



Эти формы редко существуют изолированно. Организация, работающая с людьми с инвалидностью, может одновременно предоставлять услуги, обучать специалистов, готовить предложения к нормативным актам, участвовать в общественном совете и помогать бенефициарам получать доступ к государственным программам. НКО, работающая в сфере местного развития, может проводить оценку нужд сообществ, помогать местным органам власти организовать консультации, привлекать финансирование, сопровождать инфраструктурный проект и затем участвовать в его общественном мониторинге.

Такой комплексный характер деятельности является одной из сильных сторон НКО. Он позволяет им видеть административную проблему как жизненную ситуацию человека или сообщества. Именно поэтому в последующих разделах вклад НКО рассматривается через несколько измерений: институциональный вклад в экономику, вклад в качество управления, экономическое развитие, социальный вклад, тематическую работу и качественные характеристики результатов.

### 3.5. Источники финансирования и ресурсная база

Финансирование НКО в регионе формируется из разных источников (см. Рисунок 3 на следующей странице). Диаграмма отражает оценочную структуру основных источников финансирования НКО в регионе. Распределение сформировано на основе количественных данных по Кыргызстану и Узбекистану, доступных сведений о преобладающих механизмах финансирования НКО в Казахстане, Таджикистане и Туркменистане, а также международных подходов к классификации доходов некоммерческого сектора. Доли не являются официальной агрегированной статистикой по региону.

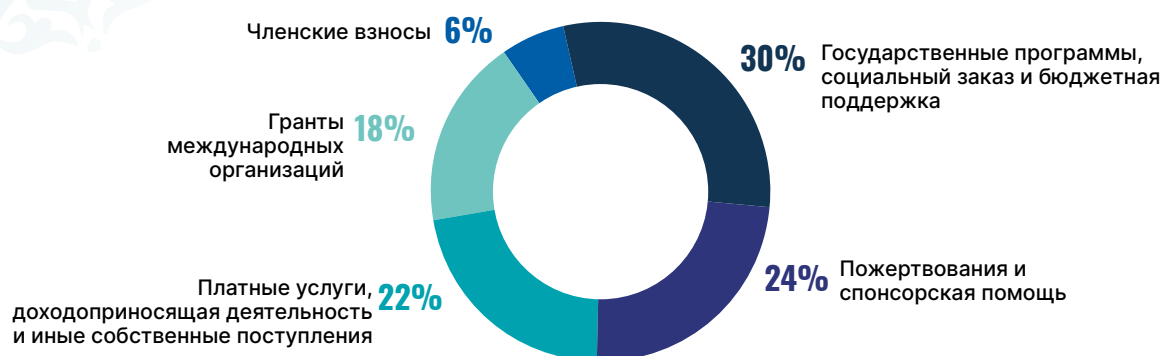
Соотношение указанных источников существенно различается по странам и типам организаций. Для одних НКО ключевое значение имеют государственные механизмы поддержки; для других – международные гранты; для третьих – смешанная модель, включающая самофинансирование, пожертвования, социальное предпринимательство и партнерские проекты.

Казахстан демонстрирует развитую систему участия НКО в государственных и квазигосударственных механизмах финансирования, включая государственный социальный заказ и специальные социальные услуги. В секторе специальных социальных услуг в 2024 году общий объем социальных услуг оценивался примерно в 45–55 млрд тенге (94–115 млн долларов США), при этом более 60% финансировалось за счет бюджетных средств.

В Кыргызстане ресурсная база НКО имеет смешанный характер. Финансовые поступления сектора формируются за счет спонсорской помощи и пожертвований, иностранной технической помощи и



**Рисунок 3. Структура доходов НКО в Центральной Азии (оценочно)**



грантов, поддержки из государственного и местного бюджетов, членских взносов, платных услуг и иных источников. Такая структура показывает, что деятельность НКО опирается не на один канал финансирования, а на сочетание внешних, внутренних, общественных и частично собственных ресурсов. Это особенно важно для организаций, работающих в социально чувствительных и недостаточно финансируемых сферах, где рыночная окупаемость услуг ограничена, а потребность в помощи остается высокой.

В Таджикистане активные НКО в большей степени финансируются через проектную деятельность и донорское финансирование. В Туркменистане ресурсная база НКО связана с государственными программами, международными проектами и доход приносящей деятельностью отдельных организаций.

В Узбекистане ресурсы НКО (ННО) формируются через сочетание денежных поступлений сектора, государственной поддержки, территориальных фондов, грантовых механизмов, пожертвований, членских взносов, платных услуг и разрешенной хозяйственной деятельности. По состоянию на 2024 год совокупный объем денежных поступлений сектора составил **34 350,3 млрд сумов** (2,8 млрд долларов США). Важную роль играют механизмы государственной поддержки: существует Общественный фонд при Олий Мажлисе (Парламенте), который выделяет государственные гранты, субсидии и социальные заказы для НКО. Для поддержки институтов гражданского общества за последние семь лет из государственного бюджета выделено **718 млрд сумов** (почти 60 млн долларов США). За последние 3 года за счет региональных/территориальных фондов поддержки институтов гражданского общества реализовано **1 600 проектов** на **83 млрд сумов** (почти 7 млн долларов США). Кроме того, под полную государственную опеку взяты Общество инвалидов, Общество глухих, Общество слепых, Ассоциация инвалидов и около **500 организаций** в их системе.



## ВЫВОД

Региональный портрет сектора НКО показывает, что в странах Центральной Азии сформировался неоднородный, но значимый сектор организаций, участвующих в социально-экономическом развитии. НКО работают в сферах, где требуются адресность, доверие, экспертиза, взаимодействие с уязвимыми группами и способность соединять потребности людей с возможностями государства, доноров, бизнеса и местных сообществ. Для последующего анализа важно учитывать три особенности сектора. Во-первых, численность зарегистрированных организаций не всегда отражает масштаб фактически активной деятельности. Во-вторых, НКО часто совмещают несколько функций: услуги, защиту прав, экспертизу, участие в принятии решений и работу с сообществами. В-третьих, вклад НКО в разных странах учитывается через разные каналы – статистику, государственные программы, социальные услуги, экспертное участие, общественный мониторинг, локальные инициативы и прямую поддержку бенефициаров.



## 4. Типология страновых моделей оценки вклада НКО

Вклад НКО в странах Центральной Азии проявляется через разные институциональные и практические модели. Это не определяет значимость сектора, а лишь показывает, какие формы деятельности НКО лучше развиты, какие данные доступны, через какие каналы организации взаимодействуют с государством и обществом, а также какие результаты их деятельности наиболее заметны. Поэтому типология страновых моделей используется для более точного понимания того, как именно вклад НКО фиксируется и может быть усилен в региональном масштабе.

### **КАЗАХСТАН:**

#### **модель быстро растущего партнерства НКО и государства**

Казахстан характеризуется более формализованной системой взаимодействия государства и НКО, включая базу данных НКО, механизмы государственного социального заказа, грантовое финансирование, общественные советы, консультационные площадки и участие организаций в предоставлении социальных услуг. В этой модели вклад НКО проявляется через расширяющееся институциональное партнерство с государством, участие в реализации социальных реформ, общественный мониторинг, экспертные площадки и работу с уязвимыми группами. Сильной стороной казахстанской модели является наличие устойчивых механизмов включения НКО в государственные программы; при этом дальнейшее развитие оценки требует большего внимания к качественным изменениям в жизни бенефициаров, а не только к количеству проектов, мероприятий и охвату. Важным дополнением к партнерской модели является то, что НКО участвуют не только в реализации социальных программ, но и в улучшении качества их исполнения, развитии местных сервисов и формировании доверия, которое имеет значение для устойчивости экономической среды и развития частного сектора.

### **КЫРГЫЗСТАН:**

#### **модель измеряемого институционального вклада**

НКО в Кыргызстане выполняют все распространенные и типичные для региона функции: участвуют в мониторинге, разработке рекомендации, предоставлении услуг и восполнении пробелов. Но Кыргызстан выделяется тем, что в отношении сектора НКО доступны количественные показатели, позволяющие оценить его институциональный вклад как части экономики. По активно работающим НКО имеются данные о валовой добавленной стоимости, доле в ВВП, занятости, заработной плате, налоговых платежах, финансовых поступлениях и закупках товаров и услуг. Это позволяет показать НКО не только как участников социальных и общественных процессов, но и как формализованный сектор, создающий экономическую стоимость, рабочие места и бюджетные поступления. При этом измеримость институционального вклада не означает полной общественной видимости сектора: аналитические данные не публикуются, значительная часть уставного, социального и человеческого воздействия НКО по-прежнему требует качественного описания и лучшей системы оценки результатов. Неодинаковым является и отношение к деятельности НКО различных государственных институтов. Существенной особенностью кыргызстанской модели является то, что часть вклада НКО проявляется не только в измеримом экономическом следе сектора, но и в поддержке предпринимательства, развитии местной инфраструктуры, выявлении барьеров на местах и участии в формировании более прозрачной и привлекательной для инвестиций среды.

### **ТАДЖИКИСТАН:**

#### **модель экспертного участия при недостаточной общественной видимости**

В Таджикистане вклад НКО наиболее заметен через экспертное участие в процессах стратегического планирования, мониторинга, гендерных вопросов, правовой помощи и



взаимодействия с государственными структурами. Особое значение имеет участие представителей НКО в 14 межведомственных рабочих группах при Совете национального развития, где гражданский сектор выступает источником экспертизы, альтернативных данных, предложений и обратной связи с мест. При этом экспертная роль НКО в Таджикистане не ограничивается участием в консультационных площадках. В страновых материалах приведены кейсы, где НКО выступали инициаторами или активными участниками системных изменений: многолетнее продвижение закона о равных правах и возможностях, запуск электронной системы регистрации случаев насилия в отношении женщин и детей, участие сети НКО в противодействии торговле людьми, продвижение темы биоразнообразия и развитие региональных сетей, работающих с труднодоступными сообществами. Поэтому таджикстанскую модель важно описывать не только как “экспертное участие”, но и как модель постепенного институционального влияния НКО на законодательство, данные, межведомственную координацию и доступ уязвимых групп к поддержке. При этом общественная видимость сектора остается ограниченной: цифровое присутствие организаций неоднородно, результаты деятельности часто известны прежде всего прямым бенефициарам и партнерам, а не широкому обществу. Поэтому таджикстанская модель показывает сильную экспертную и проектную роль НКО при необходимости более системной публичной коммуникации и учета результатов их участия.

### **ТУРКМЕНИСТАН:**

#### **модель высокой встроенности в государственные приоритеты при ограниченной открытости данных**

В Туркменистане вклад НКО проявляется через участие в социальной защите, вопросах развития молодежи, культуре, экологии, профессиональном развитии, поддержке людей с инвалидностью, работе с местными администрациями и реализации отдельных планов действий. Эта модель показывает тесную связь общественных организаций с системой государственного планирования и практической реализации социально значимых задач. Вклад общественных организаций Туркменистана следует рассматривать прежде всего как социально-институциональный, а не как экономический в узком смысле. Их значение проявляется в поддержке уязвимых групп, укреплении социальной стабильности, мобилизации гражданского участия и реализации государственных приоритетов на местах. Поэтому ограниченность макроэкономических данных не означает слабость вклада, а указывает на необходимость оценивать его через социальные и качественные результаты. В то же время количественная оценка вклада сектора ограничена доступностью открытой статистики: сложнее рассчитать вклад в ВВП, занятость, налоговые платежи и совокупные финансовые потоки, поэтому значительная часть вклада описывается через отдельные проекты, организации, услуги и качественные результаты.

### **УЗБЕКИСТАН:**

#### **модель усиливающейся институционализации при фрагментарной оценке воздействия**

В Узбекистане сектор НКО развивается в условиях активного формирования правовой, организационной и финансовой инфраструктуры поддержки гражданского общества. Значимую роль играют портал ННО Министерства юстиции, государственные гранты и социальные заказы, Общественный фонд при Олий Мажлисе, территориальные механизмы поддержки, «дома ННО», общественные советы и участие НКО в обсуждении программ и проектов нормативных правовых актов. Эта модель показывает нарастающую институционализацию сектора и расширение его участия в социальных, культурных, образовательных, правозащитных и общественно значимых инициативах. Вместе с тем оценка долгосрочного воздействия НКО пока остается фрагментарной: лучше фиксируются регистрация, финансирование, мероприятия и охват, чем устойчивые изменения (улучшения) для людей, сообществ и территорий. Для модели Узбекистана значимым направлением становится вклад НКО в улучшение локальных экономических условий через поддержку инфраструктуры, участие сообществ в управлении услугами и снижение издержек для населения и хозяйствующих субъектов, что напрямую связано с качеством местного инвестиционного климата.








При этом для Узбекистана важен не только рост инфраструктуры поддержки НКО, но и разрыв между формальной институционализацией сектора и его общественной узнаваемостью. Не все граждане хорошо понимают, что такое НКО, а результаты организаций часто остаются невидимыми для широкой общественности. Поэтому дальнейшее развитие узбекистанской модели требует не только расширения механизмов государственной поддержки, но и усиления публичной коммуникации, понятной отчетности и демонстрации практической пользы НКО для граждан.



## ВЫВОД

Страны Центральной Азии демонстрируют разные модели проявления и оценки вклада НКО. В одних случаях лучше виден экономический и статистический след сектора, в других – институциональное партнерство с государством, экспертное участие, социальные услуги, работа с уязвимыми группами или встроенность в государственные программы. Такая типология помогает избежать искусственного сравнения стран по единой шкале и создает основу для дальнейшего анализа вклада НКО по основным направлениям: экономике, государственному управлению, социальным услугам, тематическому развитию и качественным характеристикам результатов.

**Таблица 2. Типология страновых моделей оценки вклада НКО**

Страна	Доминирующий тип модели оценки	Каналы и формы проявления вклада	Сильная сторона модели	Возможности для улучшения
 <b>Казахстан</b>	Модель быстро растущего партнерства НКО и государства.	Через государственный социальный заказ, гранты, общественные советы, специальные социальные услуги.	Устойчивые механизмы включения НКО в государственные программы.	Смещение акцента с количества проектов и охвата на изменения в жизни бенефициаров.
 <b>Кыргызстан</b>	Модель измеряемого институционального вклада.	Вклад виден как в экономике, так и в социальной и управленческой сферах.	Есть данные о доле в ВВП, занятости, налогах, финансовых потоках.	Публикация отчетности об институциональном вкладе, системная оценка результатов для бенефициаров и общественной видимости сектора.
 <b>Таджикистан</b>	Модель экспертного участия при недостаточной общественной видимости.	Через рабочие группы, мониторинг, гендерную и правовую повестку, обратную связь с мест.	Сильное экспертное участие в стратегическом планировании.	Публичная коммуникация результатов и более системный учет влияния участия.
 <b>Туркменистан</b>	Модель высокой встроенности в государственные приоритеты при ограниченной открытости данных.	Через участие в социальной защите, молодежной политике, культуре, экологии, планах действий.	Тесная связь с системой госпрограмм и реализации социально значимых задач.	Доступ к агрегированным данным, развитие сопоставимой количественной оценки.
 <b>Узбекистан</b>	Модель усиливающейся институционализации при фрагментарной оценке воздействия.	Через портал ННО, государственные гранты, социальный заказ, общественные советы, обсуждение НПА.	Быстрый рост организационной и финансовой инфраструктуры сектора.	Системная оценка долгосрочного воздействия, а не только регистрации, финансирования и мониторинга мероприятий.



## 5. Что является вкладом НКО для целей данного отчета?



**ИЗМЕРЕНИЕ ВКЛАДА**



**ПРИМЕРНОЕ ОПИСАНИЕ ВКЛАДА**



**ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ И ТИПЫ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ**



**ЧТО ЭТО ПОКАЗЫВАЕТ?**



### **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ ВКЛАД**



Рабочие места, фонд оплаты труда, налоги, социальные отчисления, финансовые потоки, закупки, добавленная стоимость



Статистика, административные и финансовые данные



НКО как самостоятельный участник (отрасль) экономики.



### **УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ВКЛАД**



Участие в процессе принятия решений, экспертиза решений, обратная связь от населения, общественный мониторинг, экспертное сопровождение, аналитическое определение системных направлений для повышения экономической активности, участие в развитии местной инфраструктуры и сервисов, повышение предсказуемости и прозрачности среды для бизнеса и инвестиций.



Кейсы, интервью, данные о платформах взаимодействия, экспертные оценки, примеры изменения практик реализации, данные по местной инфраструктуре и поддержке предпринимательства.



НКО как партнер государства и источник практической информации, как участник формирования более устойчивой, предсказуемой и привлекательной среды для местного развития, инвестиций и частного сектора.



### **ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ВКЛАД УСТАВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**



Социальное предпринимательство, самозанятость, предпринимательские навыки, инфраструктура, цифровые решения.



Кейсы, проектные данные, качественные описания изменений.



НКО как создатель условий для доходов, занятости и локальной экономики.



### **СОЦИАЛЬНЫЙ ВКЛАД**



Социальные, правовые, психологические, кризисные, реабилитационные услуги; снижение барьеров доступа (инклюзивный характер развития).



Охват услуг, кейсы, экспертные оценки, истории изменений.



НКО как проводник помощи и включения уязвимых групп.



### **ТЕМАТИЧЕСКИЙ ВКЛАД**



Здравоохранение, образование, гендер, права, экология, бедность, местное развитие, молодежь и культура.



Страновые материалы, кейсы.



Сферы развития, в которых НКО наиболее заметны.



### **КАЧЕСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ВКЛАДА**



Уникальность, инновационность, эффективность, устойчивость, функция «доставки» развития до удаленных и уязвимых групп и территорий.



Качественный анализ, кейсы, интерпретация практик.



Природа и особенности создаваемой общественной ценности.

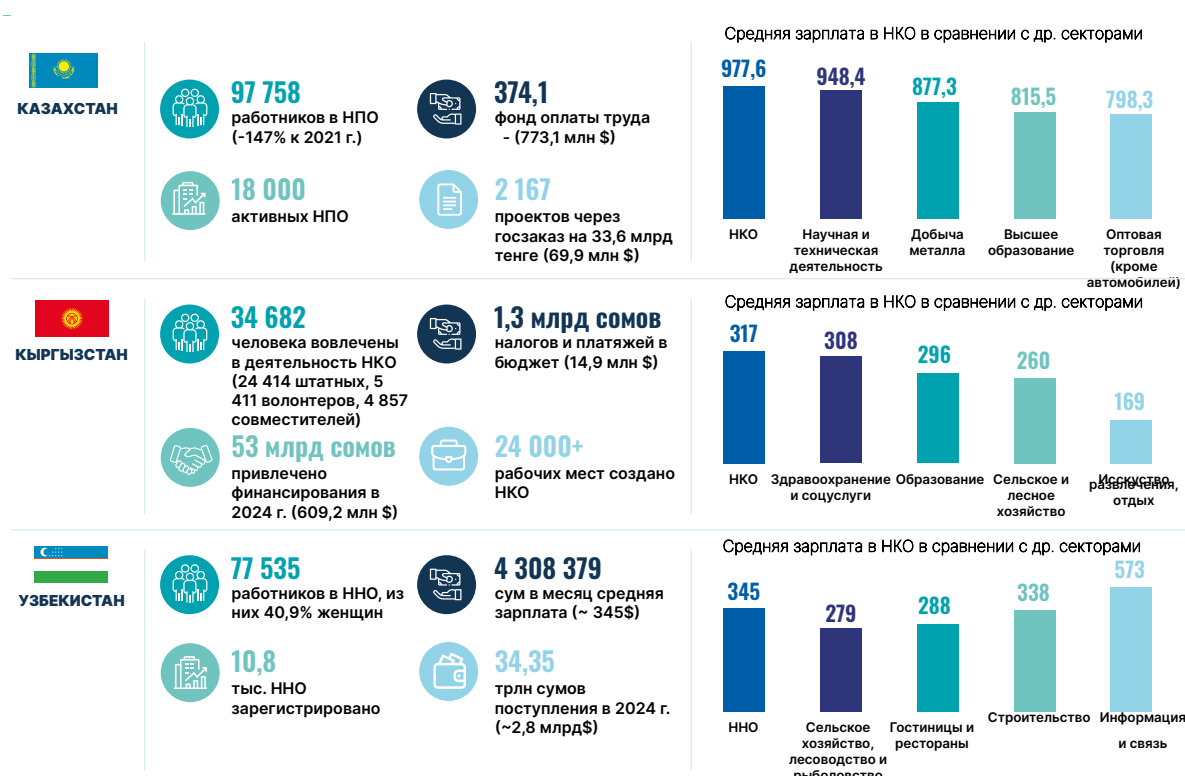


## 6. Институциональный вклад НКО: сектор как участник экономики

Институциональный вклад НКО следует рассматривать отдельно от их содержательного, уставного вклада в развитие. В этом разделе НКО анализируются не как поставщики услуг или участники реформ, а как формализованный сектор экономики, который создает рабочие места, выплачивает заработную плату, платит налоги и социальные отчисления, привлекает финансовые ресурсы и закупает товары и услуги. Иными словами, речь идет о «брутто»-влиянии сектора на экономику как работодателя, налогоплательщика и участника экономического оборота.

### 6.1. НКО как работодатели

Наиболее очевидным элементом институционального вклада НКО является создание рабочих мест. Исследование показывает, что некоммерческий сектор в регионе является заметным источником занятости. В ряде стран он уже выступает активным работодателем, особенно в социальной сфере, экспертной деятельности, проектном управлении, образовании, правовой помощи, работе с уязвимыми группами и развитии местных сообществ.



#### ЗАНЯТОСТЬ В СЕКТОРЕ НКО НА 100 ТЫС. НАСЕЛЕНИЯ (2024 Г.)



#### НКО – НАЛОГПЛАТЕЛЬЩИКИ И УЧАСТНИКИ БЮДЖЕТНОЙ СИСТЕМЫ

- НКО уплачивают налоги и социальные отчисления, возвращая ресурсы в экономику и бюджет
- НКО снижают нагрузку на бюджет, дополняя государственные услуги и инициативы
- В Кыргызстане налоговые платежи НКО сопоставимы по объему с отдельными общегосударственными налогами
- Сектор НКО – это реальный экономический актор с растущим вкладом в развитие стран



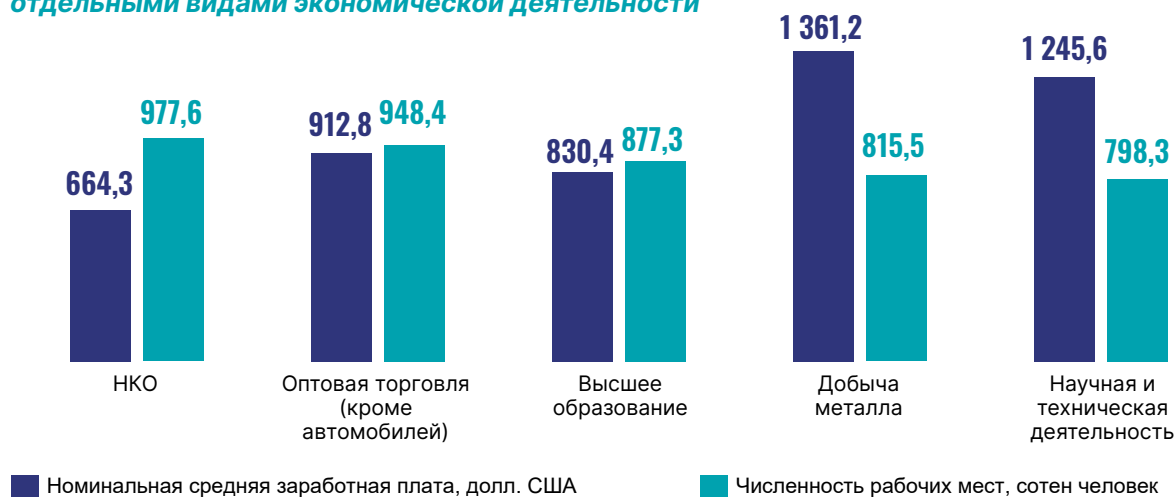
НКО в Центральной Азии – это не только поставщики социальных услуг, но и важный сектор экономики: создают рабочие места, платят налоги, привлекают инвестиции и вносят вклад в устойчивое развитие региона.



В Казахстане среднесписочная численность работников НПО выросла с **39 532** человек в 2021 году до **97 758** человек в 2024 году. При этом городская занятость составила **87 039** человек, а сельская – **10 719 человек**. Среднемесячная заработная плата одного работника за тот же период выросла со **109 496** тенге (228 долларов США) до **318 853** тенге (664 долларов США). При этом ориентировочный годовой фонд оплаты труда сектора НПО Казахстана по ОКЭД 94.99.0 в 2024 году составил около **374,1** млрд тенге (773,1 млн долларов США) против **51,9** млрд тенге (108,1 млн долларов США) в 2021 году. Даже с учетом методологических ограничений, связанных с обобщенным характером ОКЭД и невозможностью полного отсеечения организаций, не относящихся к предмету исследования, эти данные демонстрируют масштаб экономического оборота, связанного с занятостью в секторе.

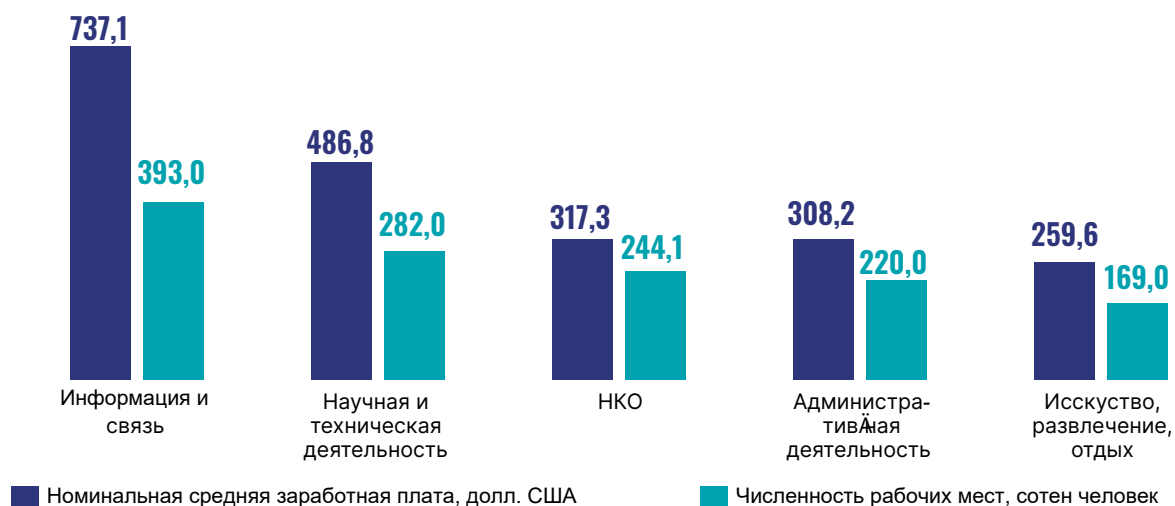
В Кыргызстане, согласно данным Национального статистического комитета КР за 2024 год, среднесписочная численность работников активно действующих НКО составила **24 414** человек, из них **14 158** – женщины. Дополнительно в деятельность НКО были вовлечены 4 857 внешних совместителей и **5 411** неоплачиваемых работников, то есть волонтеров. В совокупности это дает **34 682** человека, вовлеченных в деятельность сектора. Среднемесячная зарплата – **27 605** сомов

**Рисунок 4. Сравнение институционального (отраслевого) вклада НКО Казахстана с отдельными видами экономической деятельности**



**Источники:** страновой отчет, данные Бюро национальной статистики, 2024 год, Публикация «Численность работников и оплата труда по формам собственности в Республике Казахстан».

**Рисунок 5. Сравнение институционального вклада НКО Кыргызстана с отдельными видами экономической деятельности**



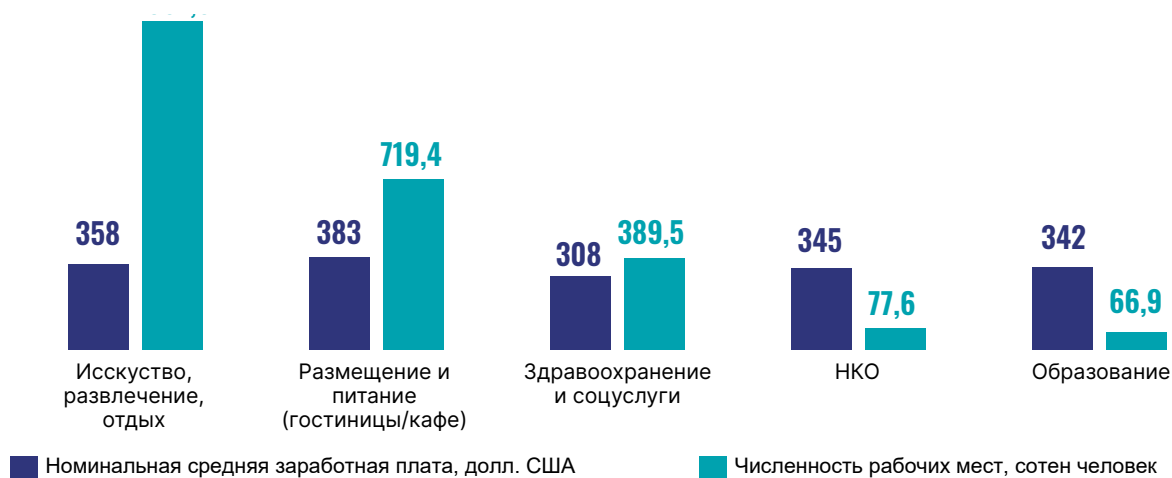


(317 долларов США), что сопоставимо со среднемесячными зарплатами в таких отраслях как здравоохранение, образование, сельское и лесное хозяйство.

В Узбекистане в секторе ННО в 2024 году было **77 535 работников**, из них **31 740 женщин**, или 40,9%. Средняя начисленная номинальная заработная плата составила **4 308 379 сум в месяц** (около 345 долларов США). Это позволяет рассматривать ННО не только как гражданскую инфраструктуру, но и как значимый сегмент рынка занятости.

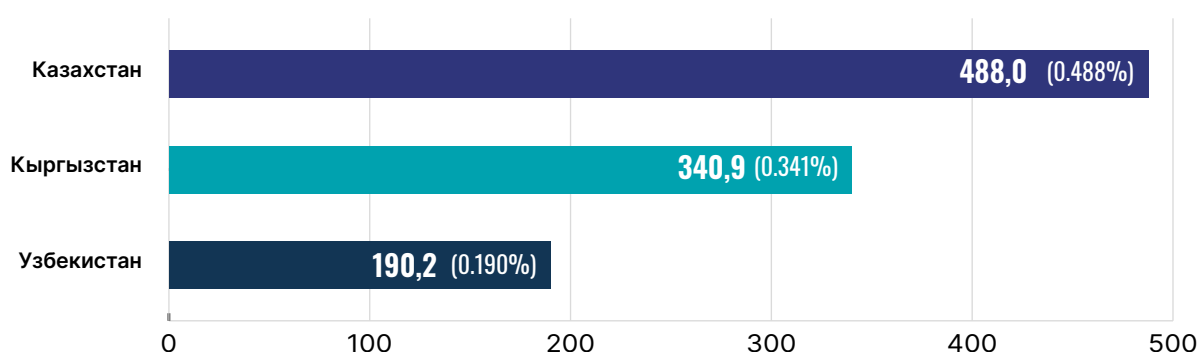
Целесообразно также рассмотреть вклад НКО в занятость пропорционально общей численности населения стран, см. Рисунок 7. В таком разрезе наиболее значительный вклад в занятость вносят НКО Казахстана, где доля занятых в секторе составляет почти полпроцента.

**Рисунок 6. Сравнение институционального (отраслевого) вклада НКО Узбекистана с отдельными видами экономической деятельности**



Источник: Национальный комитет Республики Узбекистан по статистике.

**Рисунок 7. Занятость в секторе НКО в пропорции к общей численности населения, 2024 г., на 100 тыс граждан**



Источник. Рассчитано по официальным данным национальных статистических органов стран Центральной Азии:

Бюро национальной статистики Республики Казахстан, Population of the Republic of Kazakhstan at the beginning of 2024, [https://stat.gov.kz/api/iblock/element/157662/file/en/?utm\\_source=chatgpt.com](https://stat.gov.kz/api/iblock/element/157662/file/en/?utm_source=chatgpt.com);

Национальный статистический комитет Кыргызской Республики, открытые данные «Численность постоянного населения на начало года», [https://stat.gov.kg/ru/opendata/category/39/?utm\\_source=chatgpt.com](https://stat.gov.kg/ru/opendata/category/39/?utm_source=chatgpt.com);

Национальный комитет Республики Узбекистан по статистике, Resident population at the beginning of 2024 by region, <https://stat.uz/en/press-center/news-of-committee/49356-hududlar-kesimida-2024-yil-boshiga-doimiy-aholisoni-3>



## 6.2. НКО как налогоплательщики и участники бюджетной системы

Другой важный элемент институционального вклада – это участие НКО в формировании государственных доходов через налоги и социальные отчисления. Этот показатель особенно важен для преодоления восприятия НКО исключительно как получателей грантовой или бюджетной поддержки. Страновые материалы показывают, что НКО совокупно являются значимыми плательщиками налогов и обязательных платежей и возвращают часть привлеченных ресурсов в национальную экономику и бюджетную систему.

При этом, даже при развитой институциональной системе учета НКО, доступ к налоговым данным может оставаться ограниченным, что снижает возможность полной оценки институционального вклада. Так, в Комитете государственных доходов Казахстана не удалось получить данные о налоговых поступлениях от НПО по республике и регионам, по причине конфиденциальности данных. Сложности с доступом к данным об отчислениях НКО в бюджет также возникли в Узбекистане и Туркменистане.

В Таджикистане финансовый анализ выборочной группы из 69 организаций за 2024 год показал совокупный оборот в 53,3 млн сомони (почти 6 млн долларов США), из которых около 4 млн сомони (более 440 тыс долларов США) поступили в бюджет страны в виде подоходного и социального налогов<sup>3</sup>. Этот показатель нельзя автоматически распространять на весь сектор, однако он демонстрирует принципиально важный факт: часть ресурсов преобразуется в заработную плату, налоговые платежи и социальные отчисления внутри страны, тем самым способствуя росту занятости и поступлений в бюджет.



### ПРИМЕР

#### **Кыргызстан: существенные платежи в бюджет, сопоставимые по объему с отдельными общегосударственными налогами**

В Кыргызстане в 2024 году активно работающие НКО Кыргызской республики заплатили в бюджет страны около **1,3 млрд сомов** или почти 15 млн долларов США. Размеры этих отчислений сопоставим даже с общими страновыми объемами отдельных доходных источников государственного бюджета, таких как налог на основе патента (1,3 млрд сомов или почти 15 млн долларов США), земельный налог (1,5 млрд сомов или более 17 млн долларов США) или неналоговые платежи в виде платы за аренду государственного имущества (1,8 млрд сомов или почти 21 млн долларов США). Такой способ сопоставления показывает, что сектор НКО может быть представлен не только как социальный или гражданский институт, но и как заметный формирования доходной части бюджета.

**Рисунок 8. Выплаты НКО Кыргызстана в государственной бюджет в сравнении с некоторыми видами государственных доходов, долл. США**



Источник: Государственная налоговая служба при Кабинете Министров Кыргызской Республики



### 6.3. НКО как производители добавленной стоимости

Значимым макроэкономическим показателем институционального вклада является вклад НКО в валовую добавленную стоимость и ВВП. В экономическом смысле НКО производят добавленную стоимость через создание услуг, экспертных продуктов, социальных программ и иных результатов, для которых используются труд, управленческие ресурсы, помещения, оборудование, закупаемые товары и услуги. Даже если значительная часть результатов НКО предоставляется благополучателям бесплатно или на льготной основе, их производство формирует валовой выпуск сектора, а разница между этим выпуском и промежуточным потреблением отражает его валовую добавленную стоимость. Поэтому вклад НКО в ВВП следует рассматривать не как производную от коммерческой прибыли, а как результат создания общественно полезных услуг и продуктов, имеющих измеримую экономическую стоимость. Не во всех странах региона такая статистика была доступна, но там, где статистические данные позволяют рассчитать валовую добавленную стоимость сектора, НКО перестают быть «невидимым» участником экономики; а там, где такие данные отсутствуют, их институциональный вклад остается недооцененным или описывается косвенно – через занятость, финансирование, проекты, гранты и налоговые платежи.

### 6.4. НКО как канал привлечения и перераспределения финансовых ресурсов

Институциональный вклад НКО проявляется и в их способности привлекать и распределять финансовые ресурсы, направляя их на социальные программы, закупку товаров и услуг, работу



#### ПРИМЕР

**Кыргызстан: существенные платежи в бюджет, сопоставимые по объему с отдельными общегосударственными налогами:**

В Кыргызстане 2024 году работающие НКО произвели валовую добавленную стоимость в сумме более **10 млрд сомов** (почти 115 млн долларов США). Доля активно работающих НКО в номинальном ВВП страны составила **0,67%**. Это значительная величина, и она сопоставима с отдельными секторами экономики, включая водоснабжение (0,23%), искусство, развлечения и отдых (0,49%), а также профессиональная научная и техническая деятельность (1,2%). В масштабе региона Центральной Азии сектор НКО, несмотря на ограниченную общественную видимость, в целом также сопоставим по вкладу с целыми видами экономической деятельности.

**Рисунок 9. Вклад НКО Кыргызстана в валовую добавленную стоимость в сравнении с некоторыми видами государственных доходов, процентов**



Источник: Национальный статистический комитет Кыргызской Республики

<sup>3</sup> Показатели основаны на верифицированной отчетности отдельной группы организаций в рамках исследования, предоставивших отчет в министерство юстиции РТ за 2024 год. (открытые источники данных).



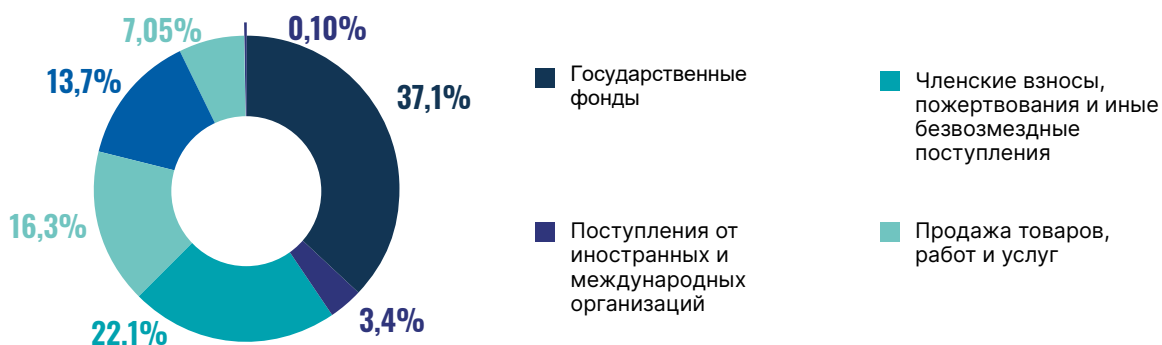
экспертов и подрядчиков, развитие сервисов и поддержку бенефициаров. НКО выполняют функцию перераспределения и доставки ресурсов, с помощью которой государственные, донорские, частные и общественные ресурсы доходят до сфер и территорий, где общественная потребность высока, а стандартные механизмы финансирования не всегда обеспечивают достаточный охват, адресность или устойчивость услуг. Особенно это касается работы с уязвимыми группами, кризисной помощи, реабилитации, доступа к правосудию, инклюзивного образования, местных услуг и сельских сообществ.

Структура доходов НКО в Казахстане носит диверсифицированный характер. При объеме государственного социального заказа около **33,5 млрд тенге** (70,0 млн долларов США), он покрывает лишь около 9% совокупного фонда оплаты труда сектора, что указывает на значительную роль международного финансирования (**27,2 млрд тенге** или около 60 млн долларов США) и иных источников. Однако изменения в финансировании государственного социального заказа показывает, что государство склонно больше доверять НКО в вопросах организации социальных услуг и проектов. Так, количество проектов в 2024 году выросло умеренно, тогда как объем финансирования увеличился значительно, что может указывать на рост способности НКО оказывать услуги в рамках более масштабных проектов.

В Кыргызстане структура доходов НКО показывает, что сектор не зависит тотально от иностранных грантов: значительная часть ресурсов формируется за счет пожертвований, спонсорской помощи, бюджетной поддержки, членских взносов и платных услуг. Общие финансовые поступления сектора НКО в 2024 году составили около **53 млрд сомов** (более 609 млн долларов США), а поступления целевой группы НКО, вносящей вклад, оцениваемый в данном исследовании, составили **14,2 млрд сомов** (около 161,7 млн долларов США). Структура поступлений показывает диверсифицированную, хотя и неоднородную ресурсную базу: спонсорская помощь и пожертвования составили **8,3 млрд сомов** (около 95,4 млн долларов США) или **59%**, иностранная техническая помощь и гранты – **2,7 млрд сомов** (около 30,5 млн долларов США) или **19%**, реализация продукции и услуг – **0,4 млрд сомов** (около 4,5 млн долларов США) или **3%**, бюджетная поддержка – **0,2 млрд сомов** (около 1,8 млн долларов США) или **1%**, членские взносы – **0,1 млрд сомов** (около 1,1 млн долларов США) или менее **1%**, и прочие источники – **2,5 млрд сомов** (около 28,3 млн долларов США) или **18%**

В Узбекистане ключевым источником ресурсов НКО выступают государственные целевые и внебюджетные фонды, на которые приходится **38,4%** всех поступлений. За последние семь лет из государственного бюджета на поддержку институтов гражданского общества было выделено **718 млрд сумов** (почти 60 млн долларов США), что в **12 раз** больше по сравнению с 2008–2016 годами. За последние три года через территориальные фонды реализовано 1 600 проектов на **83 млрд сумов** (почти 7 млн долларов США). Одновременно высокая доля членских взносов, пожертвований и иных безвозмездных поступлений (**22,9%**) показывает, что сектор сочетает институциональную зависимость от публичных механизмов финансирования с заметной опорой на добровольную солидарность и филантропию.

**Рисунок 10. Структура доходов ННО в Узбекистане, 2024 г., в процентах**





## 6.5. НКО как потребители товаров и услуг

Институциональный вклад НКО не ограничивается занятостью и налогами. Организации также выступают потребителями товаров и услуг, создавая спрос для малого и среднего бизнеса. Это особенно заметно в проектной деятельности: закупка товаров и услуг для уязвимых групп, проведение семинаров, тренингов, консультаций, фокус-групп, круглых столов и общественных мероприятий требует аренды помещений, транспортных услуг, питания, полиграфии, оборудования, расходных материалов, услуг связи и экспертной поддержки.

При этом НКО закупают товары и услуги преимущественно у малого и среднего бизнеса: гостиниц, предприятий питания, транспортных компаний, поставщиков расходных материалов, арендодателей помещений и оргтехники, что создает мультипликативный эффект – даже если основная цель проекта является социальной, образовательной или правозащитной, его реализация формирует экономический спрос в локальной экономике. В этом смысле НКО не только привлекают ресурсы, но и перераспределяют их через сеть поставщиков, подрядчиков и сервисных организаций.

В Приложении 3 к настоящему Отчету приведена сводная таблица показателей по странам, отражающих институциональный вклад НКО региона.



### ВЫВОД

Институциональный вклад НКО в странах Центральной Азии проявляется прежде всего в том, что сектор выступает самостоятельным участником экономического оборота. НКО создают рабочие места, формируют фонд оплаты труда, платят налоги и социальные отчисления, привлекают государственные, донорские и частные ресурсы, закупают товары и услуги, а в отдельных случаях развивают платные услуги, социальное предпринимательство и доход приносящую деятельность.

Наиболее доказательно этот вклад представлен там, где имеются официальные или агрегированные статистические данные. Кыргызстан дает пример расчета валовой добавленной стоимости и доли НКО в ВВП; Казахстан – пример масштабной динамики занятости, заработной платы и государственного социального заказа; Узбекистан – пример институционально оформленной системы государственной поддержки и крупного сектора занятости; Таджикистан – пример частичной оценки оборота и налоговых платежей группы организаций; Туркменистан – пример другой статистической среды, где институциональный вклад описывается через отдельные показатели проектов, организаций и доход приносящих предприятий.

Главный региональный вывод состоит в том, что НКО вносят существенный экономический вклад, но он по-разному видим в национальных системах данных. Поэтому дальнейшее признание вклада НКО требует не только описания их общественной пользы, но и развития более регулярного статистического учета сектора: занятости, финансовых потоков, налоговых платежей, валовой добавленной стоимости, волонтерского труда и закупок товаров и услуг.

В Казахстане и Кыргызстане статистические агентства уже ввели практику вспомогательных счетов (инструмент макроэкономического анализа, который дополняет основную Систему национальных счетов (СНС), позволяет детально изучить конкретную отрасль экономики, используя собственные классификации и показатели, но оставаясь при этом согласованным с общими стандартами) в отношении сектора туризма. Следующим шагом в развитии СУС могут стать введение вспомогательных счетов в отношении сектора НКО



## 7. Вклад НКО в качество управления, инвестиционный климат и условия развития частного сектора

Важная роль НКО в странах Центральной Азии связана с их способностью повышать качество управления через прикладную экспертизу, мониторинг реализации программ, передачу обратной связи от населения и участие в улучшении местных условий развития. Благодаря постоянному контакту с людьми, сообществами, органами местного управления и хозяйствующими субъектами НКО помогают точнее видеть, как решения работают на практике, где сохраняются инфраструктурные и организационные ограничения, какие группы и территории остаются вне охвата и какие меры нуждаются в корректировке. В этом смысле НКО выступают полноценными участниками формирования более предсказуемой, прозрачной и привлекательной среды для предпринимательства, инвестиций и развития частного сектора. Их значение особенно велико там, где управленческой системе необходимы данные «с мест», доверительный контакт с бенефициарами, специализированное знание и более гибкие механизмы реализации решений.

### Вклад НКО в качество управления и условия развития



#### Участие в решениях

НКО связывают госпрограммы и реальные потребности людей.



#### Экспертиза

НКО помогают разрабатывать законы, программы и стандарты услуг.



#### Обратная связь

НКО выявляют барьеры, "невидимые" проблемы и проблемы в услугах.



#### Общественный мониторинг

НКО повышают прозрачность, адресность и качество исполнения программ.



#### Платформы диалога

Общественные советы, рабочие группы и соцзаказ создают постоянный канал взаимодействия.

### КЛЮЧЕВЫЕ ПРИМЕРЫ ПО СТРАНАМ



#### КАЗАХСТАН

госоцзаказ, общественные советы, мониторинг противопаводковых мер в Атбасаре.



#### КЫРГЫЗСТАН

экспертиза для программы развития регионов 2025–2030; Совет по делам лиц с инвалидностью.



#### ТАДЖИКИСТАН

НКО участвуют в 14 межведомственных рабочих группах при Совете национального развития.



#### ТУРКМЕНИСТАН

НКО участвуют в национальных планах действий и снижении риска бедствий.



#### УЗБЕКИСТАН

НКО участвуют в общественном мониторинге и продвигают нормативных решений.



Через локальные данные, доверие сообществ и практический опыт НКО помогают государству улучшить среду для развития, инвестиций и частной инициативы.

### 7.1. НКО как участники цикла принятия государственных решений и осуществления реформ

НКО во всех странах региона в той или иной степени встроены в процессы принятия решений: через согласование своей деятельности с национальными приоритетами, участие в совместных программах, предоставление информации о потребностях населения, экспертное сопровождение решений и мониторинг их практического исполнения. Их вклад состоит не только в реализации отдельных проектов, но и в том, что они помогают связывать стратегические документы, государственные программы и реальные потребности людей.



В Казахстане участие НКО в государственных реформах институционализировано также через государственный социальный заказ, через который НКО участвуют в предоставлении социально значимых услуг и восполнении пробелов в сферах, где сохраняется высокий спрос со стороны уязвимых групп; грантовые программы, общественные советы и специальные социальные услуги. В Кыргызстане участие НКО в процессе принятия решений проявляется через совместные площадки для обсуждения вопросов развития, консультативную помощь государственным органам и органам местного самоуправления, выявление потребностей населения, мониторинг реализации государственных решений, государственный социальный заказ. В Узбекистане НКО (ННО) вовлекаются в реализацию социальных, культурных, образовательных и правозащитных инициатив, получают поддержку через государственные и территориальные механизмы, а также участвуют в общественных советах и обсуждении программ. В Таджикистане НКО включены в процессы стратегического планирования и мониторинга через межведомственные рабочие группы. В Туркменистане общественные организации действуют в поддержку государственных программ в социальной защите, молодежной политике, экологии и поддержке уязвимых групп.



### ПРИМЕР

#### Казахстан: государственный социальный заказ и общественные советы:

В Казахстане взаимодействие государства и НКО опирается на устойчивые механизмы: государственный социальный заказ, грантовые программы, общественные советы и рабочие группы. Это позволяет НКО участвовать в реализации социальных инициатив, предоставлении услуг, обсуждении социально-экономических вопросов и формировании обратной связи по государственным решениям. Такая модель делает участие НКО более регулярным и формализованным.



### ПРИМЕР

#### Таджикистан: участие НКО в стратегическом планировании устойчивого развития

В Таджикистане участие НКО в 14 межведомственных рабочих группах при Совете национального развития показывает переход от проектного взаимодействия к более системному участию в управленческом цикле. НКО помогают государству находить оптимальные решения, совершенствовать правовую базу и эффективно предупреждать риски. Ассоциация энергетиков Таджикистана активно поддерживает развитие нормативной базы для «зеленой» энергетики, внедрение фиксированных тарифов на ВИЭ, участвует в комплексной международной экспертизе Рогунской ГЭС. Другие помогают развивать цифровую экосистему страны и создавать ИТ-академии; поддерживают развитие женского предпринимательства, доступ к «зеленым» финансам и модернизацию текстильных кластеров.



### ПРИМЕР

#### Туркменистан: экспертиза и участие в разработке национальных планов действий:

В Туркменистане общественные организации являются признанными экспертами и со-разработчиками ключевых государственных политик. ОО «Ынам», «Йенме», «Машгала» и др. входят в состав Рабочей группы по разработке Национального плана действий по борьбе с торговлей людьми, а ОО «Кейик Окара» участвует в консультациях при разработке Национального плана действий по гендерному равенству. Это пример перехода от консультаций к совместному планированию, когда практический опыт НКО напрямую интегрируется в стратегические документы на высшем уровне.



### **ПРИМЕР**

#### **Узбекистан: НКО (ННО) как инициаторы нормативных и программных решений**

В Узбекистане НКО все чаще выступают не только исполнителями социальных и просветительских проектов, но и участниками формирования государственной повестки. Показательный пример – деятельность Ассоциации инвалидов Узбекистана, которая инициировала разработку Национального плана действий по реализации Конвенции ООН о правах инвалидов; впоследствии этот документ получил институциональную поддержку государства. В том же ряду – продвижение центром «Умидворлик» концепции инклюзивного образования, интегрированной в государственную образовательную политику, а также адвокационная деятельность Ассоциации волонтеров Узбекистана, способствовавшая принятию Закона «О волонтерской деятельности». Эти кейсы показывают, что НКО в Узбекистане участвуют не только в обсуждении реформ, но и в переводе общественных инициатив и запросов уязвимых групп в язык государственных программ, нормативных решений и институциональных изменений.

## **7.2. НКО как источник экспертизы для государственных решений**

Одна из важных функций НКО состоит в предоставлении экспертизы, которая опирается на практическую работу с людьми, сообществами и конкретными проблемами, а также глубокое изучение международного опыта. Такая экспертиза отличается от ведомственного анализа тем, что формируется на основе постоянного неформального и глубокого контакта с бенефициарами, понимания поведения целевых групп и опыта реализации решений на местах.

НКО могут вносить вклад в разработку нормативных правовых актов, государственных программ, планов действий, методик, стандартов услуг и инструментов мониторинга. Их участие особенно ценно в тех случаях, когда требуется учесть положение групп, которые редко представлены в официальных консультациях: людей с инвалидностью, женщин, переживших насилие, сельских женщин, мигрантов, молодежи, пожилых людей, лиц без документов, детей и семей в трудной жизненной ситуации.



### **ПРИМЕР**

#### **Кыргызстан: вклад в разработку адресной государственной политики развития регионов**

ОО «Институт политики развития» предоставил экспертизу в процессе разработки Государственной программы комплексного социально-экономического развития регионов на 2025–2030 годы, которая закрепила переход к комплексному территориальному планированию, выделению территорий особого внимания, использованию пространственных данных и балансу между общенациональными интересами и интересами местных сообществ. Экспертный вклад ИПР в эту повестку был системным: от разработки Концепции согласованного регионального планирования и последующего внедрения новых подходов к территориальному планированию – до поддержки разработки новых методик ПСЭР и участия в подготовке программы поддержки высокогорных, труднодоступных и приграничных территорий, включая индекс уязвимости территорий как инструмент адресной государственной поддержки.



#### ПРИМЕР

##### **Таджикистан: продвижение законодательства о равных правах и возможностях**

В Таджикистане Коалиция женских организаций участвовала в многолетнем продвижении закона о равных правах и равных возможностях. Работа включала экспертное сопровождение законопроекта, общественные слушания, взаимодействие с государственными органами и гармонизацию подходов с международными обязательствами. Этот пример показывает, как НКО могут выступать не только защитниками интересов конкретной группы, но и участниками законодательного процесса.



#### ПРИМЕР

##### **Туркменистан: участие в национальных планах действий**

В Туркменистане общественные организации участвуют в разработке и реализации отдельных планов действий. ОО «Ынам» вовлечено в работу по противодействию торговле людьми, а ОО «Кейик Окара» связано с повесткой гендерного равенства и поддержкой уязвимых семей. В этих случаях вклад НКО выражается в сочетании практического опыта, специализированной помощи и участия в формировании решений по чувствительным социальным вопросам.



#### ПРИМЕР

##### **Узбекистан: вклад ННО в реформу законодательства о домашнем насилии**

На протяжении нескольких лет ННО, включая инициативу Nemolchi.uz, кризисные центры и активистов, проводили информационные кампании, документировали случаи насилия, помогали пострадавшим и готовили предложения по изменению законодательства. В 2023 году в результате совместной работы государства, парламента и гражданского общества были приняты нормы об административной и уголовной ответственности за домашнее насилие и усилены механизмы защиты жертв.

### 7.3. НКО как канал обратной связи от населения

Качество государственного управления зависит от способности получать достоверную информацию о том, как решения работают на практике. НКО усиливают этот элемент управления, поскольку имеют доступ к группам и территориям, которые не всегда активно взаимодействуют с официальными каналами. Они фиксируют проблемы, возникающие при получении услуг, участии в программах поддержки, взаимодействии с местными органами и социальными учреждениями. В этой роли НКО выступают посредником между человеком, сообществом и государством: переводят индивидуальные жалобы, локальные проблемы и повторяющиеся барьеры в форму предложений, аналитики, общественных обсуждений и программных решений. Это особенно важно для уязвимых групп, для которых самостоятельное обращение в государственные органы затруднено из-за недоверия, стигмы, удаленности или административных барьеров.



#### **ПРИМЕР**

##### **Туркменистан: выявление локальных проблем и работа с уязвимыми группами**

В Туркменистане общественные организации на местном уровне выявляют локальные проблемы, разъясняют государственные инициативы и работают с группами, которые слабо охвачены официальными каналами информации. Это касается, в частности, людей с инвалидностью, женщин, пострадавших от насилия, пожилых людей и групп, нуждающихся в правовом и психологическом сопровождении.



#### **ПРИМЕР**

##### **Таджикистан: Бассейновые женские форумы**

В Таджикистане диалоговая платформа «Бассейновые женские форумы», созданная ОО «Ассоциацией Женщина и общество» в бассейнах рек Сырдарья и Кофарниган, служит постоянно действующей площадкой, через которую мнения женщин-водопользователей протоколируются и напрямую направляются в Министерство энергетики и водных ресурсов Республики Таджикистан. Это позволяет государству оперативно реагировать на локальные вызовы в управлении ресурсами.



#### **ПРИМЕР**

##### **Узбекистан: общественный мониторинг местных бюджетов**

В Кашкадарьинской области Узбекистана в 2026 году местные ННО и активисты провели общественный мониторинг программ «Инициативный бюджет» и «Бюджет махалли» в 12 махаллях, используя осмотр объектов, анализ документации и интервью с бенефициарами. Через этот механизм органы управления получили возможность учесть в решениях факты, указывающие на низкое качество работ, отсутствие тротуаров и водоотвода, ограниченный доступ к документации и случаи формального завершения проектов при наличии дефектов. Это показывает, как ННО в Узбекистане выступают каналом обратной связи от населения для корректировки местной бюджетной политики.

Такая обратная связь помогает государству видеть, какие решения воспринимаются населением как доступные и работающие, какие меры требуют адаптации, где возникают пробелы в информировании и какие группы остаются на периферии стандартных программ. Эта функция имеет значение не только для социальной политики, но и для экономического развития. Через НКО в органы управления попадает информация о том, какие услуги и насколько эффективно работают на местах, где сохраняются пробелы в инфраструктуре, с какими барьерами сталкиваются домохозяйства, предприниматели и местные сообщества. Такая обратная связь помогает повышать качество управленческих решений и улучшать среду для частной инициативы.

## **7.4. Общественный мониторинг и подотчетность**

НКО вносят вклад в повышение качества управления через общественный мониторинг реализации программ, участие в обсуждении решений и внешнюю оценку отдельных направлений реформ. Такой вклад имеет общественное и экономическое значение: он помогает выявлять сбои до того, как они становятся системными, снижает риск формального исполнения программ, усиливает прозрачность и создает дополнительный канал проверки того, как государственные меры



реализуются на практике. Это особенно важно в секторах, где качество исполнения напрямую влияет на условия жизни, развитие предпринимательства, устойчивость услуг и инвестиционную привлекательность территорий.

В Казахстане общественные советы и экспертные площадки создают возможности для участия НКО в обсуждении решений и общественном контроле. В Узбекистане формы общественного мониторинга включают наблюдение, общественные обсуждения, экспертизу проектов нормативных правовых актов и общественные слушания. В Кыргызстане НКО участвуют в мониторинге государственных решений, развитии открытости и подотчетности, а также в обсуждении вопросов, связанных с социальными услугами, доступом к правосудию, гендером и местным развитием. В Таджикистане мониторинговая роль НКО усиливается через участие в межведомственных рабочих группах и обсуждении реализации стратегических документов. В Туркменистане мониторинговая функция НКО, помимо административной отчетности, наиболее полно раскрывается в сфере гражданской обороны, реагирования на чрезвычайные ситуации (ЧС) и снижения риска бедствий (СРБ).



### ПРИМЕР

#### Казахстан: общественный мониторинг противопаводковых мер в Атбасаре

В Казахстане показательным примером является деятельность общественного объединения «Ангел» в городе Атбасар Акмолинской области. После разрушительных паводков 2009, 2014 и 2017 годов и недостаточной результативности противопаводковых мер организация инициировала системный общественный мониторинг решений по защите города. Работа включала независимый анализ гидрологических процессов реки Жабай, сбор и анализ данных гидрологических постов, подготовку экспертных заключений о причинах паводков и публичное информирование населения и государственных органов. Для усиления доказательной базы была сформирована коалиция с участием ученых Кокшетауского государственного университета имени Ш. Уалиханова, депутата Парламента, СМИ и международных механизмов, включая Комитет по соблюдению Орхусской конвенции.



### ПРИМЕР

#### Кыргызстан: мониторинг распределения и закупок лекарственных средств

В Кыргызстане НКО вовлечены в мониторинг распределения и закупок лекарственных средств. Такой контроль особенно важен в сферах, где доступ к препаратам напрямую влияет на качество и непрерывность помощи для уязвимых групп. Участие НКО позволяет дополнять ведомственный контроль обратной связью от пациентов и сервисных организаций, а также своевременно выявлять сбои в обеспечении лекарствами.



### ПРИМЕР

#### Туркменистан: мониторинг в сфере чрезвычайных ситуаций

При координирующей роли Государственной комиссии по чрезвычайным ситуациям Национальное Общество Красного Полумесяца Туркменистана (НОКПТ) выступает в роли «моста» между государственными службами и населением, осуществляя не столько контроль, сколько независимую оценку уязвимости и обратную связь «с земли» через сеть волонтеров и общественных комитетов.



### **ПРИМЕР**

#### **Узбекистан: общественный мониторинг проектов ГЧП**

В Кашкадарьинской области общественный мониторинг проектов ГЧП, проведенный Движением «Юксалиш» с участием местных ННО, активистов и экспертов, выявил отсутствие открытых тендеров по отдельным объектам, проблемы инклюзивности, задержки субсидий, недовложение инвестора и непрозрачность части социальных обязательств. Результаты были направлены в местные органы власти и профильные структуры как основание для корректирующих решений. Этот кейс показывает, что ННО могут усиливать подотчетность и прозрачность реализации инфраструктурных проектов.

При этом для региона сохраняется общий вызов: наличие площадок участия само по себе не всегда гарантирует влияние на решения. Для повышения качества управления важно фиксировать не только факт участия НКО, но и дальнейший путь их предложений: какие рекомендации были рассмотрены, какие учтены, какие отклонены и по каким основаниям.

## **7.5. Платформы взаимодействия и совместные решения**

В странах региона постепенно формируются различные платформы взаимодействия государства и НКО: общественные советы, межведомственные рабочие группы, гражданские форумы, экспертные площадки, механизмы государственного социального заказа, грантовые программы, консультации, общественные слушания и совместные планы действий. Эти платформы имеют разный статус и разную степень влияния, но в целом важность таких платформ состоит в том, что они создают регулярный канал взаимодействия. Без них сотрудничество часто зависит от личных контактов, отдельных проектов и инициатив конкретных государственных органов. При наличии постоянных площадок появляется возможность обсуждать проблемы системно, вовлекать разные группы НКО, сопоставлять предложения и обеспечивать обратную связь.



### **ПРИМЕР**

#### **Казахстан: Координационный совет при Министерстве культуры и информации**

В Казахстане развитие платформ взаимодействия связано с трансформацией механизмов координации между государством и НПО в 2025–2026 годах, включая переход к формату Координационного совета при Министерстве культуры и информации Республики Казахстан. Такой формат важен для раздела о качестве управления, поскольку он создает более постоянный канал обсуждения вопросов развития гражданского сектора, государственной поддержки, социального заказа, грантовых механизмов и участия НПО в реализации общественно значимых задач.



### **ПРИМЕР**

#### **Узбекистан: общественные советы как платформа взаимодействия**

В Узбекистане важной платформой взаимодействия государства и ННО выступают общественные советы, рабочие группы и общественные слушания. Выделяется антикоррупционный блок, где ННО включены в состав Национального совета по противодействию коррупции и составляют большинство в общественном совете при профильном агентстве.



## ПРИМЕР

### Кыргызстан: Совет по делам лиц с инвалидностью при Кабинете Министров

В Кыргызстане устойчивой платформой взаимодействия государства и НКО является **Совет по делам лиц с инвалидностью при Кабинете Министров**. Это постоянно действующий консультативный орган, который объединяет профильные министерства, органы местного самоуправления и организации гражданского общества для рассмотрения вопросов инклюзии и социальной защиты. Совет рассматривает проекты законов и программ, обобщает предложения НКО и граждан, формирует рекомендации для исполнительной власти и может создавать рабочие группы.

С точки зрения инвестиционного климата и развития частного сектора важно не только наличие самих площадок взаимодействия, но и их способность сокращать информационный разрыв между государством, местными сообществами, бизнесом и организациями развития. Там, где платформы позволяют учитывать прикладные сигналы о качестве инфраструктуры, доступности услуг, организационных барьерах и потребностях предпринимателей, вклад НКО выходит за пределы общественного участия и становится фактором улучшения среды развития.



## ВЫВОД

Вклад НКО в укрепление государства и качество управления в странах Центральной Азии проявляется через несколько взаимосвязанных функций: участие в процессе принятия решений, соответствие деятельности национальным приоритетам, реализацию совместных программ, экспертную поддержку, общественный мониторинг, обратную связь от населения и участие в платформах диалога. Эти функции делают НКО важным участником системы развития, особенно в сферах, где государству необходимы доверие со стороны бенефициаров, специализированные знания, локальная информация и гибкие формы работы.

Дальнейшее усиление этого вклада зависит от способности государств региона переходить от фиксации участия НКО к оценке его результативности. Для этого важны учет предложений НКО, обратная связь по их рассмотрению, долгосрочные форматы партнерства, более качественные индикаторы результатов и признание НКО как источника практической информации о потребностях людей, сообществ и территорий.