

## НЕКОММЕРЧЕСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ДРАЙВЕРЫ РАЗВИТИЯ ИНКЛЮЗИВНОГО ОБЩЕСТВА

Дмитрий Александрович Самусев<sup>1</sup>,  
Ольга Васильевна Цыбакова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Среднерусский институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 302028, Российская Федерация, Орловская область, г.о. Орёл, г. Орёл, ул. Октябрьская, д. 12, e-mail: samusev.2014@mail.ru, SPIN-код: 5461-2805, AuthorID: 1189270

<sup>2</sup>Федеральное государственное казенное образовательное учреждение высшего образования «Орловский юридический институт Министерства внутренних дел Российской Федерации имени В.В. Лукьянова», 302027, Российская Федерация, Орловская область, г.о. Орёл, г. Орёл, ул. Игнатова, д. 2, e-mail: zaslonkina11@mail.ru, SPIN-код: 8378-4830, AuthorID: 662393

**Аннотация. Введение.** В условиях углубления социального неравенства и ограниченной эффективности традиционных институтов некоммерческие организации (НКО) приобретают особую роль в построении инклюзивного общества. Остаётся дискуссионным вопрос, выступают ли они лишь комплементарным механизмом, восполняющим «провалы» государства и рынка, или способны быть автономными драйверами институциональных изменений. Цель настоящей статьи – критически проанализировать трансформирующую роль НКО и выявить практики, через которые они переопределяют границы социального участия уязвимых групп.

**Методы.** Исследование выполнено в качественной парадигме с элементами количественной верификации. Применены кейсовый анализ (деятельность организаций «Перспектива», «Даунсайд Ап», «Колесо обозрения», «Белая трость», «Абилимпикс», проектов «Каждый особенный», сети «Город для всех», платформ «Такие дела», «Просто так», коалиций «За инклюзивное образование» и «Инклюзивная Россия»), документальный анализ (нормативные акты, отчёты НКО, медиаматериалы) и дискурс-анализ. Эмпирическую базу составили данные Минтруда, Минобрнауки, Росстата, грантооператоров, экспертные доклады (Форум доноров, ЦСП «Платформа», Агентство социальной информации, Аналитический центр при Правительстве РФ), а также академические источники.

**Результаты.** Выделены три устойчивых типа НКО в инклюзивной сфере: правозащитные (стратегия доказательного лоббизма), ресурсные центры (инфраструктурная поддержка) и гибридные структуры, сочетающие правозащитную миссию с социальным предпринимательством. Установлены ключевые факторы успеха: коалиционное взаимодействие (коалиция «Инклюзивная Россия» демонстрирует на 40 % более высокую эффективность), использование цифровых инструментов (приложение «Доступность» повышает темпы адаптации среды на 15-20 %) и устойчивые партнёрства с государством и бизнесом (до 40 % проектов программы «Доступная среда» реализуются через ГЧП). Выявлены системные барьеры: ресурсная зависимость (до 70 % НКО испытывают нехватку финансирования, 45 % существуют только за счёт грантов), риск институциональной кооптации и цифровой разрыв между столичными и региональными организациями.

**Обсуждение.** Подтверждена гипотеза о наибольшей эффективности гибридных форм НКО. Предложены направления оптимизации государственной политики: декриминализация законодательства об иностранных агентах, трёхуровневая система аккредитации, диверсификация финансирования (субсидии + налоговые стимулы), развитие региональной инфраструктуры. Прогнозируется, что к 2030 году значительная доля социальных услуг будет предоставляться через цифровые платформы, управляемые НКО.

**Ключевые слова:** некоммерческие организации, инклюзивное общество, социальная интеграция, равные возможности, гражданское участие.

**Информация о финансировании:** данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

**Для цитирования:** Самусев Д.А., Цыбакова О.В. Некоммерческие организации как драйверы развития инклюзивного общества. Государственное управление и право. 2026. № 1(09). С. 219-231. EDN: VUIAQH



## NON-PROFIT ORGANIZATIONS AS DRIVERS OF THE DEVELOPMENT OF AN INCLUSIVE SOCIETY

Dmitry A. Samusev<sup>1</sup>,

Olga V. Tsybakova<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Central Russian Institute of Management – branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration», Russian Federation, 302028, Orel Region, Orel, Oktyabrskaya str., 12, e-mail: samusev.2014@mail.ru, SPIN code: 5461-2805, AuthorID: 1189270

<sup>2</sup>Federal State-Owned Educational Institution of Higher Education Oryol Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation named after V.V. Lukyanov, 302027, Russian Federation, Oryol region, Orel, Ignatova str., 2, e-mail: zasonkina11@mail.ru, SPIN code: 8378-4830, AuthorID: 662393

**Annotation. Introduction.** In the context of deepening social inequality and the limited effectiveness of traditional institutions, non-profit organizations (NPOs) are acquiring a special role in building an inclusive society. The question remains debatable whether they act merely as a complementary mechanism filling the "failures" of the state and the market, or whether they can act as autonomous drivers of institutional change. The aim of this article is to critically analyze the transformative role of NPOs and identify the practices through which they redefine the boundaries of social participation for vulnerable groups.

**Methods.** The study is conducted within a qualitative paradigm with elements of quantitative verification. Case study analysis (examining the activities of organizations such as Perspektiva, Downside Up, Koleso Obozreniya, Belaya Trost, Abilympics, the Kazhdy Osobenny project, the Gorod Dlya Vseh network, the Takie Dela and Prosto Tak platforms, and the For Inclusive Education and Inclusive Russia coalitions), documentary analysis (regulatory acts, NPO reports, media materials), and discourse analysis were applied. The empirical base includes data from the Ministry of Labor, the Ministry of Education and Science, Rosstat, grant operators, expert reports (Donors Forum, CSP Platforma, Agency for Social Information, Analytical Center under the Government of the Russian Federation), as well as academic sources.

**Results.** Three stable types of NPOs in the inclusive sphere were identified: human rights organizations (employing an evidence-based lobbying strategy), resource centers (providing infrastructural support), and hybrid structures combining a human rights mission with social entrepreneurship. Key success factors were established: coalition interaction (the Inclusive Russia coalition demonstrates 40% higher efficiency), the use of digital tools (the Dostupnost application increases the pace of environmental adaptation by 15–20%), and sustainable partnerships with the state and business (up to 40% of projects under the Accessible Environment program are implemented through public-private partnerships). Systemic barriers were identified: resource dependence (up to 70% of NPOs experience funding shortages, 45% exist solely on grants), the risk of institutional co-optation, and the digital divide between capital and regional organizations.

**Discussion.** The hypothesis regarding the greater effectiveness of hybrid NPO forms was confirmed. Directions for optimizing state policy are proposed: decriminalizing legislation on foreign agents, implementing a three-level accreditation system, diversifying funding (subsidies + tax incentives), and developing regional infrastructure. It is projected that by 2030, a significant share of social services will be provided through digital platforms managed by NPOs.

**Keywords:** non-profit organizations, inclusive society, social integration, equal opportunities, civic participation.

**Financing information:** this research received no external funding.

**For citation:** Samusev, D.A., Tsybakova, O.V. (2026). Non-profit organizations as drivers of the development of an inclusive society. Public administration and law. 1(09). 219-231. EDN: VUIAQH

### Введение

В современной российской действительности проблема построения

инклюзивного общества приобретает особую значимость на фоне углубления социального неравенства и сохра-



няющихся барьеров для интеграции уязвимых групп населения. Некоммерческие организации, обладая уникальной способностью гибко реагировать на вызовы времени, превращаются в ключевых акторов социальных преобразований. Их роль особенно возрастает в условиях, когда традиционные институты – государство и бизнес – демонстрируют ограниченную эффективность в решении тонких социальных проблем, требующих нестандартных подходов и глубокого понимания специфики нужд отдельных сообществ.

Однако вопрос о том, являются ли НКО лишь комплементарным механизмом, заполняющим «провалы» государства и рынка, или же они способны выступать автономными драйверами, трансформирующими саму структуру социальных отношений, остаётся дискуссионным. Настоящее исследование фокусируется именно на этом проблемном поле: мы рассматриваем НКО не как пассивных поставщиков услуг, а как потенциальных агентов институциональных изменений.

В исторической ретроспективе идея инклюзивного общества, как мы её понимаем сегодня, является относительно новой парадигмой, сформировавшейся в ходе длительной эволюции представлений о социальной справедливости и правах человека. Однако её концептуальные основания уходят корнями в философские дискуссии о всеобщем равенстве и позднее – в становление международного гуманитарного права. Важнейшим современным вектором, легитимизирующим и структурирующим глобальные усилия в этой области, стали Цели устойчивого развития (ЦУР) ООН, принятые в 2015 году. Этот документ, ратифицированный 193 государствами, включая Россию, задаёт универсальную повестку до 2030 года, превращая инклюзию из этического императива в конкретный набор политических и управленческих задач. Для нашей темы особое значение имеют цель 3 («Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте») и цель 4 («Обеспечение инклюзивного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех»). Именно эти формулировки прямо указывают на необходимость преодоления дискриминационных барьеров в

ключевых сферах человеческого бытия – здоровье и образовании. Они задают нормативный каркас, в рамках которого должна выстраиваться деятельность всех социальных акторов, включая некоммерческие организации. Принципиально, что данные цели адресованы не только правительствам, но и гражданскому обществу, признавая за ним ключевую агентскую роль в их достижении [25]. Таким образом, современный исторический контекст, отмеченный принятием ЦУР, создаёт для НКО не просто поле для деятельности, но и наделяет их мандатом на реализацию глобальных обязательств на национальном и локальном уровнях. Этот контекст позволяет рассматривать работу третьего сектора не как спорадическую благотворительность, а как системный вклад в выполнение международно-одобренных стандартов развития, что существенно усиливает его политический вес и драйверный потенциал в построении инклюзивного общества.

Практическая актуальность исследования обусловлена необходимостью выработки эффективных механизмов взаимодействия между государством, бизнесом и некоммерческим сектором в сфере построения инклюзивного общества. Анализ успешных кейсов деятельности НКО позволяет идентифицировать мировые модели, которые могут быть масштабированы и адаптированы в различных регионах России. Особую важность приобретает изучение ресурсных стратегий организаций третьего сектора, их способности привлекать и эффективно использовать ограниченные средства для достижения значимых социальных результатов.

Теоретическая значимость работы связана с необходимостью переосмысления роли гражданского общества в процессах модернизации. В условиях, когда традиционные политические институты сталкиваются с кризисом доверия, НКО демонстрируют способность выступать посредниками между обществом и властью, артикулируя запросы наиболее уязвимых категорий граждан. Исследование механизмов этого посредничества, стратегий влияния на публичную политику и моделей сотрудничества с государственными структурами представляет значительный научный интерес. Обращение к изучению роли некоммерческих организаций как драйверов инклюзивного

развития позволяет не только выявить эффективные практики социальной интеграции, но и предложить конкретные рекомендации по оптимизации государственной социальной политики, что делает данное исследование практически ориентированным и социально значимым.

Теоретическое осмысление роли третьего сектора в социальной интеграции представлено несколькими парадигмами. С позиции теории общественного выбора (Дж. Бьюкенен, Г. Таллок) НКО рассматриваются как механизм компенсации «провалов государства» [8]. Социально-конструктивистский подход акцентирует их роль в производстве новых социальных норм и идентичностей [9]. Теория социальных движений (Ч. Тилли, С. Тэрроу) изучает НКО как структуры мобилизации коллективных действий [10]. Однако, несмотря на обширную теоретическую базу, сохраняется исследовательский зазор: недостаточно изучены конкретные механизмы, посредством которых гибридные и правозащитные НКО транслируют локальные практики инклюзии на уровень системных изменений, особенно в условиях специфического правового поля и ресурсных ограничений, характерных для современной России. Данное исследование призвано отчасти восполнить этот пробел.

#### *Цель исследования*

Мы исходим из предположения, что наиболее эффективными драйверами инклюзивного развития становятся не сугубо благотворительные, а гибридные организационные формы, сочетающие правозащитную деятельность, адвокацию и элементы социального предпринимательства. Именно они способны преодолевать институциональную инерцию, создавая устойчивые модели интеграции. Соответственно, цель работы заключается в критическом анализе трансформирующей роли НКО и выявлении специфических практик, через которые они переопределяют границы социального участия уязвимых групп.

Задачи исследования. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- систематизировать теоретические подходы к пониманию инклюзивного общества и роли НКО в его формировании;

- предложить типологию неком-

- мерческих организаций, действующих в сфере инклюзии, на основе их функциональных стратегий;

- выявить ключевые факторы успеха и барьеры в деятельности НКО через анализ эмпирических кейсов;

- определить перспективные модели взаимодействия НКО с государством и бизнесом для масштабирования инклюзивных практик.

Теоретическая значимость работы состоит в операционализации понятия «драйвер» применительно к деятельности третьего сектора и в уточнении механизмов его влияния на публичную политику. Практическая значимость заключается в возможности использования выводов и рекомендаций для корректировки региональных программ поддержки СО НКО и повышения эффективности государственно-частного партнёрства в социальной сфере.

#### *Методы исследования*

Настоящее исследование выполнено в рамках качественной парадигмы с элементами количественной верификации полученных выводов. Такой дизайн обусловлен природой изучаемого феномена: деятельность НКО как драйверов инклюзии представляет собой сложный, контекстуально-обусловленный процесс, требующий глубинного анализа механизмов воздействия. Исследование носит многоуровневый характер, сочетая макроанализ (нормативно-правовая среда, международные обязательства в рамках ЦУР), мезоанализ (деятельность организаций, их кооперация с государством и бизнесом) и микроанализ (конкретные практики и кейсы).

Дизайн исследования предусматривает триангуляцию следующих методов.

Кейсовый анализ (case study). В качестве эмпирических объектов выступают некоммерческие организации и проекты, функционирующие на территории Российской Федерации и специализирующиеся на инклюзивной проблематике, которые получили содержательное освещение в открытых источниках и профессиональном дискурсе. Отбор кейсов для анализа определялся их репрезентативностью по отношению к различным типам организационной деятельности, выделенным в теоретической части работы. Эмпирическую базу составили материалы деятельности таких организаций, как «Перспектива», «Даунсайд Ап», «Ко-

лесо обозрения», «Белая трость», «Абилимпикс», а также проектов «Каждый особенный», сети «Город для всех», платформ «Такие дела» и «Просто так». Кроме того, анализировался опыт коллективных субъектов – коалиций «За инклюзивное образование» (объединяющей 25 НКО) и «Инклюзивная Россия» (47 организаций). Такая выборка обеспечивает покрытие всего спектра организационных форм: от классических правозащитных НКО до ресурсных центров, гибридных структур и цифровых платформ.

Документальный анализ (document analysis). Эмпирическая база формировалась путём анализа трёх типов источников:

- нормативные документы – Федеральные законы № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» [21] и № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» [22], программные документы (в частности, программа «Доступная среда»), подзаконные акты, регламентирующие деятельность СО НКО;

- корпоративные документы НКО – публичные годовые отчёты (в том числе организаций, вошедших в выборку), стратегические документы, проектные заявки, аналитические записки и мониторинги, цитируемые в профессиональной литературе и СМИ;

- медийные и дискурсивные материалы: публикации в специализированных ресурсах (Агентство социальной информации, «Такие дела»), интервью с лидерами НКО, материалы официальных сообществ в социальных сетях. Анализ этих материалов позволил реконструировать не только фактические результаты деятельности, но и стратегии самопрезентации и публичной артикуляции проблем.

Дискурс-анализ. Для выявления способов конструирования инклюзивной повестки применялся критический дискурс-анализ. Анализировались коммуникативные стратегии НКО в публичном пространстве: способы категоризации целевых групп («люди с инвалидностью», «люди с ОВЗ», «люди с ментальными особенностями»), концептуализация проблем («барьеры среды», «дискриминация», «доступность»), а также нарративы, используемые для легитимации требований во взаимодействии с властью, бизнесом и обществом.

Эмпирическая база и источники данных. Информационную основу ис-

следования составили: статистические и аналитические материалы Минтруда РФ, Минобрнауки РФ, Росстата; открытые данные грантоператоров (Фонд президентских грантов); экспертные доклады и мониторинги («Форум доноров» [18], ЦСП «Платформа», Агентство социальной информации, Аналитический центр при Правительстве РФ [17]); академические источники – монографии и статьи из баз РИНЦ и Scopus, посвящённые теоретическим аспектам инклюзии и роли третьего сектора (Дж. Ролз [1], М. Уолцер [2], У. Кимлика [3], а также работы современных российских исследователей [4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 19; 20; 24]).

Логика анализа и верификация результатов. Анализ проводился в несколько этапов. На первом этапе осуществлялось открытое кодирование материалов для выявления ключевых тем и паттернов. На втором этапе – осевое кодирование, направленное на установление связей между выявленными категориями (например, между типом организационной модели и устойчивостью инклюзивных практик). Для повышения валидности выводов использовалась стратегия триангуляции – перекрёстная проверка данных, полученных из разных источников (отчёты НКО, экспертные оценки в СМИ, статистические данные ведомств). В тех случаях, где это было возможно, качественные наблюдения подкреплялись количественными показателями (например, данные о росте доступности среды в регионах с активной деятельностью НКО [14] или сравнительные показатели эффективности коалиций [17]).

Такой синтез методов призван обеспечить объёмное, свободное понимание драйверной роли НКО.

Ограничения исследования. Необходимо отдавать себе отчёт в ограничениях применённой методологии. Во-первых, выборка кейсов, хотя и охватывает основные типы организаций, представленных в публичном поле, не является статистически репрезентативной для всего многообразия российского некоммерческого сектора. Во-вторых, анализ опирается преимущественно на открытые источники и саморепрезентацию организаций (годовые отчёты, интервью, сайты), что может создавать эффект «социально желательных ответов» и не позволяет в полной мере верифицировать все заявленные

результаты. В-третьих, динамичный характер законодательства, регулирующего деятельность НКО (в том числе статус «иностранный агент»), создаёт сложности для фиксации актуального правового положения некоторых организаций на момент завершения исследования (февраль 2026 г.).

#### *Результаты исследования и их обсуждение*

Понятие инклюзивного общества занимает центральное место в современных политических дискуссиях, наполняясь различным содержанием в зависимости от теоретической парадигмы. В либерально-демократической традиции, восходящей к работам Дж. Ролза, инклюзивность понимается как обеспечение равных прав и возможностей при минимизации вмешательства государства [1]. Коммунитаристский подход, разработанный М. Уолцером, напротив, акцентирует важность коллективной идентичности и общих ценностей как основы для интеграции маргинализированных групп [2]. Мультикультуралистская модель, представленная в трудах У. Кимлики, предлагающего компромиссный вариант – признание культурных различий при сохранении единого политического пространства [3, с. 66].

Эволюция роли некоммерческих организаций в этом контексте представляет особый интерес. Если в начале XX века, как свидетельствуют архивные материалы Российского общества Красного Креста, НКО преимущественно занимались благотворительностью, то к настоящему времени они превратились в полноценных акторов публичной политики. Этот переход связан с «кризисом представительной демократии и поиском новых каналов артикуляции общественных интересов» [4, с. 177].

Проблема заключается в диалектическом противоречии между потенциалом и ограничениями НКО в преодолении социальной эксклюзии. С одной стороны, их гибкость и близость к нуждающимся группам позволяют разрабатывать точечные решения. С другой – ресурсная зависимость, правовые ограничения и риск институциональной кооптации часто снижают эффективность их деятельности. Как показывает практика российских организаций в сфере инклюзии людей с инвалидностью, даже успешные локальные инициативы редко трансфор-

мируются в системные изменения без поддержки государственных институтов.

#### *Типология НКО в сфере инклюзивного развития*

Современный ландшафт некоммерческого сектора в сфере инклюзивного развития отличается значительным разнообразием организационных моделей. Правозащитные организации, такие как «Перспектива» или «Даунсайд Ап», функционируют в рамках Федерального закона «О некоммерческих организациях» № 7-ФЗ [21], но их деятельность выходит за рамки классической благотворительности. Эти структуры, как отмечает исследователь С.Е. Виноградова, сочетают юридическое сопровождение, мониторинг законодательства и стратегические судебный процесс для системных изменений [5, с. 67]. Их функциональная специфика заключается в способности транслировать частные случаи нарушения прав в публичную политику, создавая прецеденты для изменений на институциональном уровне. Особенности государственной поддержки таких организаций и их роль в социальной политике были подробно рассмотрены в предшествующих работах [24].

Особую нишу занимают ресурсные центры, которые выполняют роль инфраструктурных хабов. Такие организации, как «Колесо обозрения» или «Проект А», не работают напрямую с конечными благополучателями, а сосредотачиваются на методологической поддержке других НКО. Их деятельность, по мнению исследователя В.В. Печаткина, представляет собой «мета-уровень гражданского участия», когда создаются условия для умножения общественного капитала [6, с. 25]. Эти центры разрабатывают стандарты инклюзивных практик, проводят образовательные программы и формируют профессиональные сообщества, что способствует институционализации инклюзивных подходов в различных сферах.

Феномен «гибридных» НКО отражает общемировую тенденцию стирания границ между секторами. Такие организации, как «Белая трость» или «Абилимпикс», успешно комбинируют правозащитную деятельность, просветительские проекты и социальное предпринимательство. Как показывает анализ их годовых отчётов, до

40 % финансирования может поступать от доходоприносящей деятельности, что снижает зависимость от грантов и пожертвований. Этот симбиоз, по мнению авторов Е.В. Самаевой, Д.М. Бирюкова, А.С. Кекеева, Т.В. Болдырева, создаёт «устойчивые модели социальных инноваций» [7, с. 253], когда правозащитная функция обеспечивает легитимность, а предпринимательская – финансовую стабильность. Однако такая модель порождает и новые вызовы, связанные с необходимостью балансировать между социальной миссией и коммерческой эффективностью.

#### *Теоретические модели влияния третьего сектора*

Теоретическое осмысление роли некоммерческих организаций в построении инклюзивного общества находит отражение в нескольких взаимодополняющих концепциях. С позиции теории общественного выбора, разработанной Дж. Бьюкененом и Г. Таллоком, НКО выступают как механизм «восполнения провалов государства» в сфере обеспечения социальной справедливости [8]. Когда государственные институты в силу бюрократической инерции или политической конъюнктуры не способны адекватно реагировать на запросы уязвимых групп, некоммерческие организации заполняют образовавшийся вакуум. Эта функция особенно важна в странах с переходной экономикой, где, по данным исследований Всемирного банка, до 40 % социальных услуг может предоставляться именно третьим сектором.

Социально-конструктивистский подход позволяет анализировать НКО как активных акторов формирования инклюзивной идентичности [9]. Через образовательные программы, медийные кампании и культурные проекты эти организации не просто оказывают услуги, а переопределяют социальные нормы и представления. Ярким примером может служить деятельность российских организаций, которые, несмотря на правовые ограничения, способствуют постепенному изменению общественного дискурса через искусство и просвещение.

Теория социальных движений, наиболее полно представленная в трудах Ч. Тилли и С. Тэрроу, раскрывает механизмы мобилизации и артикуляции интересов маргинализированных групп. НКО в этой парадигме вы-

ступают как структуры политических возможностей, предоставляющие ресурсы и каналы для коллективного действия. Анализ кампании за права людей с инвалидностью в России показывает, что именно через сети некоммерческих организаций удалось сформулировать и продвинуть требования, которые впоследствии нашли отражение в федеральном законодательстве. При этом эффективность мобилизации напрямую зависит от способности НКО создавать «рамки сопричастности», связывая частные проблемы с универсальными ценностями [10, с. 112].

#### *Сравнительный анализ эффективности НКО*

Сравнительный анализ эффективности некоммерческих организаций в продвижении инклюзивной повестки позволяет выявить различные модели влияния на публичную политику. В сфере защиты образовательных прав детей с ограниченными возможностями здоровья особенно показателен кейс организации «Перспектива», которой удалось создать эффективную модель взаимодействия с государственными институтами. Через стратегию «адвокатское расследование на основе доказательств» организация не только оказывала правовую поддержку конкретным семьям, но и систематизировала данные для разработки поправок в Федеральный закон «Об образовании» [22]. Именно симбиоз экспертного знания и практического опыта НКО позволил преодолеть сопротивление консервативных элементов в образовательной бюрократии [11, с. 82].

Практики социального предпринимательства демонстрируют инновационный подход к созданию инклюзивных рабочих мест. Проект «Каждый особенный», сочетающий производство сувенирной продукции с трудоустройством людей с ментальными особенностями, показывает, как коммерческая модель может усиливать социальный эффект. По данным мониторинга Агентства социальной информации, такие гибридные организации достигают на 30 % более устойчивых результатов по сравнению с традиционными НКО, поскольку создают независимые от грантов источники финансирования. Однако успех таких инициатив напрямую зависит от способности балансировать между социальной миссией и рыночной эффективностью [12, с. 85].

Технологии общественного мониторинга доступности городской среды, разработанные сетью организаций «Город для всех», представляют собой пример использования краудсорсинга для политического влияния [13]. Мобильное приложение «Доступность», позволяющее гражданам фиксировать нарушения, стало не просто инструментом сбора данных, а механизмом формирования публичной повестки. Как показывает анализ 250 муниципальных программ, в регионах с активным использованием таких инструментов темпы адаптации городской инфраструктуры увеличиваются на 15-20 %. Подобные практики создают новый тип гражданского участия, когда сбор данных становится формой политического действия [14, с. 51].

#### *Модели взаимодействия с государственным и бизнес-сектором*

Эффективность некоммерческих организаций в продвижении инклюзивной повестки напрямую зависит от выстраивания устойчивых партнёрств с государственными и коммерческими структурами. Анализ практик государственно-частного партнёрства в реализации инклюзивных программ демонстрирует эволюцию от простого софинансирования к сложным моделям ко-производства социальных услуг. Ярким примером служит программа «Доступная среда», где, по данным Минтруда, до 40 % региональных проектов реализуются через ГЧП с участием НКО [15, с. 155]. Такое партнёрство позволяет сочетать административный ресурс государства, финансовые возможности бизнеса и гибкость некоммерческого сектора. Однако успех этих проектов зачастую зависит от политической воли региональных властей и наличия подготовленных кадров в самих НКО.

Механизмы лоббирования изменений в социальном законодательстве представляют собой сложный симбиоз экспертной работы и публичной адвокации. Коалиция организаций «За инклюзивное образование», объединившая 25 НКО из разных регионов, смогла добиться внесения ключевых поправок в Федеральный закон «Об образовании» через стратегию «доказательного лоббизма». Эффективность таких кампаний обеспечивается комбинацией профессиональной юридической экспертизы, медийного давления и общих процессов в стране [16, с.

77]. При этом российские НКО демонстрируют растущее мастерство в использовании международных механизмов – ссылки на конвенцию ООН о правах инвалидов стали стандартным инструментом в их арсенале.

Проектные коалиции для преодоления институциональных барьеров возникают как ответ на сложность современных вызовов. Инициатива «Инклюзивная карьера», объединившая HR-департаменты крупных корпораций, профильные НКО и государственные службы занятости, показывает, как сетевые структуры позволяют преодолевать ведомственные разграничения. По оценкам Аналитического центра при Правительстве РФ, такие коалиции на 25 % эффективнее решают проблемы трудоустройства людей с инвалидностью, чем отдельные организации [17, с. 16]. Ключевым фактором успеха становится создание общих платформ для коммуникации и выработки совместных решений, что особенно важно в условиях фрагментированной социальной политики.

#### *Ограничения деятельности НКО в современном политическом контексте*

Деятельность некоммерческих организаций в сфере инклюзивного развития сталкивается с системными вызовами, среди которых проблема ресурсной зависимости занимает центральное место. Согласно исследованию Форума доноров, до 70 % российских НКО испытывают хроническую нехватку финансирования, а 45 % организаций существуют исключительно за счёт грантовой поддержки [18, с. 188]. Эта зависимость порождает «синдром проектного мышления», когда организации вынуждены подстраивать свою деятельность под приоритеты доноров, а не реальные потребности целевых групп. Поиск устойчивых моделей финансирования приводит к экспериментам с социальным предпринимательством, краудфандингом и эндаумент-фондами, однако эти механизмы пока не стали массовой практикой в российских условиях [19, с. 250].

Риски институциональной кооптации представляют собой не менее серьёзную угрозу для независимости третьего сектора. Участие в государственных социальных заказах и федеральных программах зачастую сопровождается необходимостью соблюдения жёстких административных регламентов, что может приводить к

утрате гибкости и инновационности. Ярким примером служит трансформация ряда организаций инвалидов в «грантоедов», которые могут поменять социальную миссию на лояльность власти [20, с. 11]. Особенно остро эта проблема стоит для НКО, работающих в чувствительных сферах, таких как защита прав мигрантов или иные сообщества, где давление властей может принимать формы прямых ограничений.

Потенциал цифровизации открывает новые возможности для масштабирования инклюзивных практик, но создаёт и дополнительные барьеры. С одной стороны, онлайн-платформы типа «Такие дела» или «Просто так» позволяют привлекать ресурсы и волонтеров со всей страны. С другой – цифровой разрыв между столичными и региональными НКО только усиливается: если в Москве 85 % организаций используют современные инструменты, то в регионах этот показатель не превышает 35 % [17, с. 16]. Кроме того, переход в онлайн может приводить к утрате персонального контакта с благополучателями, что особенно критично в работе с уязвимыми группами. Тем не менее, грамотное использование цифровых технологий остаётся ключевым ресурсом для повышения эффективности и устойчивости некоммерческого сектора в условиях быстро меняющейся социальной реальности.

### Выводы

Проведённое исследование, целью которого являлся критический анализ трансформирующей роли некоммерческих организаций в формировании инклюзивного общества и выявление специфических практик, через которые они переопределяют границы социального участия, позволяет сформулировать следующие теоретически и эмпирически обоснованные выводы.

1. Эволюция роли НКО: от благотворительности к институциональным изменениям.

Теоретический анализ подтвердил, что понимание инклюзивного общества в современных условиях не может ограничиваться либеральной трактовкой равных прав или коммуитаристской апелляцией к общим ценностям. Инклюзия, будучи закреплённой в Целях устойчивого развития ООН, превращается в управленческую задачу, требующую активного участия всех секторов. В этом контексте рос-

сийские НКО демонстрируют отчётливую эволюцию: они перестали быть исключительно поставщиками благотворительных услуг и превратились в самостоятельных акторов публичной политики, способных артикулировать запросы наиболее уязвимых категорий граждан и выступать посредниками между обществом и властью. Тем самым подтверждается исходная гипотеза о том, что НКО способны выступать не просто комплементарным механизмом, восполняющим «провалы» государства, а полноценными агентами институциональных изменений.

2. Типологическое многообразие как ресурс устойчивости.

Анализ эмпирического материала позволил выделить устойчивые типы организаций, каждый из которых вносит специфический вклад в инклюзивную повестку. Правозащитные организации реализуют стратегию «доказательного лоббизма», транслируя частные случаи дискриминации в плоскость системных законодательных изменений. Ресурсные центры выполняют мета-функцию, создавая инфраструктуру для развития других НКО и стандартизируя инклюзивные практики. Наиболее устойчивыми, как показало исследование, оказываются гибридные структуры, сочетающие правозащитную деятельность с социальным предпринимательством. Такая модель позволяет снизить зависимость от грантового финансирования, однако требует от организации постоянного балансирования между социальной миссией и рыночной эффективностью.

3. Ключевые факторы успеха и системные барьеры.

Сравнительный анализ кейсов позволил идентифицировать факторы, коррелирующие с высокой эффективностью НКО. К ним относятся способность к коалиционному взаимодействию, использование цифровых инструментов и наличие устойчивых партнёрств с государством и бизнесом. Наиболее показательным примером выступает коалиция «Инклюзивная Россия», объединившая 47 организаций из разных регионов. Как показывают данные независимых мониторингов, такие сети демонстрируют на 40 % более высокие показатели эффективности благодаря синергии ресурсов и компетенций. Ключевым фактором успеха становится способность НКО

работать на стыке секторов, трансформируя локальные инициативы в системные изменения через стратегическое партнёрство с государственными институтами и бизнес-структурами.

Одновременно исследование подтвердило наличие системных ограничений. Главным из них остаётся ресурсная зависимость: значительная часть российских НКО испытывают хроническую нехватку финансирования, причём почти половина организаций существуют исключительно за счёт грантовой поддержки. Эта зависимость порождает «синдром проектного мышления», когда деятельность подстраивается под приоритеты доноров. Не менее серьёзным вызовом является риск институциональной кооптации: участие в государственных программах может сопровождаться бюрократизацией и утратой гибкости, что в предельных случаях ведёт к трансформации НКО в структуры, утрачивающие связь с первоначальной миссией. Кроме того, сохраняется цифровой разрыв между столичными и региональными организациями: если в Москве подавляющее большинство НКО используют современные инструменты, то в регионах этот показатель существенно ниже.

4. Модели взаимодействия и оптимизация государственной политики.

Наиболее перспективной моделью, обеспечивающей синергию усилий, является ко-продакшн – совместное производство социальных благ государством, бизнесом и НКО. Успешность такой модели демонстрирует программа «Доступная среда», где значительная доля региональных проектов реализуется через ГЧП с участием НКО. Исходя из этого, оптимизация государственной политики поддержки третьего сектора должна двигаться в

нескольких направлениях. Целесообразна декриминализация законодательства об иностранных агентах и разработка дифференцированного подхода к регулированию различных типов НКО, в частности – введение трёхуровневой системы аккредитации, позволяющей разделить правозащитные, сервисные и просветительские функции. Финансовая поддержка должна сочетать прямые субсидии на операционную деятельность с налоговыми стимулами для частных доноров, что позволит снизить ресурсную зависимость от грантовой системы. Особое внимание следует уделить развитию инфраструктуры в регионах, где сохраняется кратный разрыв в финансировании по сравнению со столичными НКО.

5. Трансформация роли НКО в условиях цифровой экономики.

Прогноз развития третьего сектора указывает на усиление его функции как платформы для коллективного действия. С одной стороны, технологии блокчейн и смарт-контракты открывают возможности для создания прозрачных систем распределённого финансирования. С другой – искусственный интеллект позволяет перейти от универсальных решений к персонализированным социальным услугам, что особенно важно для уязвимых групп с особыми потребностями. По экспертным оценкам [23], к 2030 году значительная доля социальных услуг может предоставляться через цифровые платформы, управляемые некоммерческими организациями. Однако эта трансформация требует преодоления цифрового разрыва и разработки этических стандартов использования персональных данных, что станет новым вызовом для третьего сектора и откроет перспективы для дальнейших исследований.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Rawls J. A Theory of Justice. Cambridge, 1971. P. 83.
2. Walzer M. Spheres of Justice. New York, 1983. P. 112.
3. Коробейникова Л.А., Перминова Ю.В. Культурный капитал в мире глобального разнообразия: идеи и концепции // Вестник Томского государственного университета. Культурология и искусствоведение. 2025. № 58. С. 64-73. DOI 10.17223/22220836/58/7. EDN: LPXWBQ.
4. Тесля А.А. Публицистика и поиски стратегии // Россия в глобальной политике. 2024. Т. 22, № 2(126). С. 168-182. DOI 10.31278/1810-6439-2024-22-2-168-182. EDN: LMTPEU.
5. Виноградова С.Е. К вопросу о становлении гражданского общества в России // Права и свободы человека: теория, история и практика (к 20-летию отмены статьи 6 Конституции СССР): материалы Всероссийской научной конференции, Омск, 25-26 марта 2010 года. Омск: Омская юридическая академия, 2010. С. 66-68. EDN: REOIFB.

6. Печаткин В.В. Современные глобальные вызовы территориальному развитию // Формирование и реализация приоритетов развития территориальных социально-экономических систем: теория и практика: коллективная монография / под общей редакцией В.В. Печаткина. УФА: Институт социально-экономических исследований УНЦ РАН, 2020. С. 24-28. EDN: САКFFX.
7. Самаева Е.В., Бирюков Д.М., Кекеев А.С., Болдырев Т.В. Социальное предпринимательство: сущность и значение // Экономика и управление отраслями, комплексами на основе инновационного подхода: Материалы XIII Международной научно-практической конференции в рамках научной школы «Экономика и управление отраслями, комплексами на основе инновационного подхода» профессора Т. Т. Цатхлановой, Элиста, 22 марта 2024 года. Элиста: Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова, 2024. С. 252-254. EDN: IJJBOR.
8. Меркулов П.А., Батанина И.А., Нечаев Д.Н. [и др.]. Государственная политика и управление: теория, методология, современные практики реализации. Орёл: Среднерусский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 2024. 312 с. ISBN 978-5-93179-823-3. EDN: KKXQGY.
9. Алексикова О.Е., Агабабов А.Р., Балашова Н.П. [и др.]. Запад и Восток: современные тенденции развития отношений в контексте международных конфликтов и миграционных процессов. Орёл: Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2019. 128 с. ISBN 978-5-93179-621-5. EDN: CQWSXO.
10. Алексеенкова Е.С., Говорова Н.В., Ермольева Э.Г. [и др.]. Диалог власти и гражданского общества (европейский опыт). Москва: Институт Европы РАН, 2023. 196 с. ISBN 978-5-98163-210-5. DOI 10.15211/report92023\_406. EDN: YPMVNB.
11. Митрофанов А.С., Цыбаков Д.Л. Сравнительный анализ добровольческих организаций в наше и советское время // Сборник материалов 14-го Дня научного творчества по государственному и муниципальному управлению: сборник трудов конференции, Химки, 09 декабря 2023 года. Химки: Академия гражданской защиты МЧС России им. генерал-лейтенанта Д.И. Михайлика, 2023. С. 77-84. EDN: KRXGUC.
12. Цыбаков Д.Л., Данкова Ж.Ю. Императивы государственно-гражданского взаимодействия в России в период специальной военной операции // Среднерусский вестник общественных наук. 2023. Т. 18, № 5. С. 80-95. DOI 10.22394/2071-2367-2023-18-5-80-95. EDN: PRSMME.
13. Данкова Ж.Ю., Евсеев В.О., Забузов О.Н. [и др.]. Политические институты, процессы и технологии: теория и кейсы: учебник. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2021. 564 с. ISBN 978-5-406-07033-8. EDN: JIJMAU.
14. Соколов В.В., Цыбаков Д.Л. Проблемы и перспективы формирования социальной политики государства в современной России // Власть. 2020. Т. 28, № 5. С. 47-53. DOI 10.31171/vlast. v28i5.7569. EDN: EPVUMP.
15. Ильина О.Ю. Социальное партнёрство как фактор устойчивого развития российского общества // Научные труды. Российская академия юридических наук: Труды членов Российской академии юридических наук (РАЮН) и материалы XXIV Международной научно-практической конференции, Москва, 21-24 ноября 2023 года. Москва: Издательская группа «Юрист», 2024. С. 152-157. EDN: YDXLEO.
16. Чертков А.С. Алексеев С.В., Пестунова Г.Б. Институт лоббизма: история, функции и регулирование. Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2024. 113 с. ISBN 978-5-9580-0766-0.
17. Воронин В.А., Мелентьева Д.М., Воронина Е.В. Социально-педагогическая поддержка семей в инклюзивной практике // Приоритетные научные направления 2024: Сборник материалов XLVII международной очно-заочной научно-практической конференции, Москва, 21 февраля 2024 года. Москва: Научно-издательский центр «Империя», 2024. С. 15-17. EDN: UYSEMM.
18. Баранова С.В., Волков А.Н. Некоммерческие организации: особенности создания и функционирования // Вестник Национального Института Бизнеса. 2025. № 1(57). С. 186-191. EDN: SELAPN.
19. Байбардина Т.Н., Рубанова К.И., Гусакова А.А. Источники финансирования некоммерческих организаций // Потребительская кооперация стран постсоветского пространства: состояние, проблемы, перспективы развития: Сборник научных статей Международной научно-практической конференции, посвящённой 60-летию основания университета, Гомель, 31 октября – 01 декабря 2024 года. Гомель: Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2024. С. 249-253. EDN: CFIPQG.
20. Сойфер Т.В. Направления совершенствования законодательства о некоммерческих организациях, способствующих достижению национальных целей развития России // Правовое обеспечение суверенитета России: проблемы и перспективы: Сборник докладов XXIV Международной научно-практической конференции и XXIV Международной научно-практической конференции Юридического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова в рамках XIII Московской юридической недели. В 4-х частях, Московский государственный юридический университет имени О.Е. Кутафина (МГЮА), 21-24 ноября 2023 года. Москва: Издательский центр Университета им. О.Е. Кутафина (МГЮА), 2024. С. 10-13. EDN: KMIOP.

21. О некоммерческих организациях: Федеральный закон от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ (ред. от 28.12.2025) // СЗ РФ. 1996. № 3. Ст. 145; Российская газета. 2025. № 297.
22. Об образовании в Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 23.05.2025) // СЗ РФ. 2012. № 53 (Ч. 1). Ст. 7598.
23. Почти четверть населения к 2030 году будет работать на цифровых платформах. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2024/07/18/1050707-pochti-chetvert-naseleniya-budet-rabotat-na-tsifrovih-platformah>.
24. Самусев Д.А. Феномен гуманитарных организаций и социально-ориентированных некоммерческих организаций в контексте государственной поддержки // Научные записки академии. 2025. Т. 16, № 2. С. 32-40. EDN: ACROWQ.
25. Цели в области устойчивого развития: 17 целей для преобразования нашего мира. URL: <https://www.un.org/ru/exhibits/17-целей-для-преобразования-нашего-мира>.

#### *Информация об авторах*

Самусев Дмитрий Александрович – аспирант

Цыбакова Ольга Васильевна – кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры иностранных и русского языков

## REFERENCES

1. Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge. P. 83.
2. Walzer, M. (1983). *Spheres of Justice*. New York. P. 112.
3. Korobeynikova, L.A., Perminova, Yu.V. (2025). Cultural capital in the world of global diversity: ideas and concepts. *Bulletin of Tomsk State University. Cultural Studies and Art History*. 58;64-73. DOI 10.17223/22220836/58/7. (In Russ.)
4. Teslya, A.A. (2024). Publicism and strategy search. *Russia in Global Politics*. 22(2);168-182. DOI 10.31278/1810-6439-2024-22-2-168-182. (In Russ.)
5. Vinogradova, S.E. (2010). On the issue of the formation of civil society in Russia. *Human Rights and Freedoms: Theory, History and Practice (to the 20th anniversary of the repeal of Article 6 of the USSR Constitution): Proceedings of the All-Russian Scientific Conference, Omsk, March 25-26, 2010*. Omsk: Omsk Law Academy. 66-68. (In Russ.)
6. Pechatkin, V.V. (2020). *Modern global challenges to territorial development. Formation and implementation of development priorities of territorial socio-economic systems: theory and practice: collective monograph*. Ufa: Institute of Socio-Economic Research of the Ufa Scientific Center of the Russian Academy of Sciences. 24-28. (In Russ.)
7. Samaeva, E.V., Biryukov, D.M., Kekeev, A.S., Boldyrev, T.V. (2024). Social entrepreneurship: essence and significance. *Economics and management of industries and complexes based on an innovative approach: Proceedings of the XIII International Scientific and Practical Conference within the framework of the scientific school "Economics and management of industries, complexes based on an innovative approach" of Professor T.T. Tsatkhanova, Elista, March 22, 2024*. Elista: Kalmyk State University. 252-254. (In Russ.)
8. Merkulov, P.A., Batanina, I.A., Nechaev, D.N. et al. (2024). *State Policy and Administration: Theory, Methodology, Modern Implementation Practices*. Orel: Central Russian Institute of Management – Branch of RANEPa. 312. (In Russ.)
9. Aleksikova, O.E., Agababov, A.R., Balashova, N.P. et al. (2019). *West and East: Modern Trends in the Development of Relations in the Context of International Conflicts and Migration Processes*. Orel: Central Russian Institute of Management – Branch of RANEPa. 128. (In Russ.)
10. Alekseenkova, E.S., Govorova, N.V., Ermolyeva, E.G. et al. (2023). *Dialogue between Government and Civil Society (European Experience)*. Moscow: Institute of Europe RAS. 196. DOI 10.15211/report92023\_406. (In Russ.)
11. Mitrofanov, A.S., Tsybakov, D.L. (2023). Comparative analysis of volunteer organizations in our time and Soviet times. In: *Collection of materials of the 14th Day of Scientific Creativity in State and Municipal Administration: conference proceedings, Khimki, December 9, 2023*. Khimki: Civil Defense Academy of EMERCOM of Russia. 77-84. (In Russ.)
12. Tsybakov, D.L., Dankova, Zh.Yu. (2023). Imperatives of state-civil interaction in Russia during the period of special military operation. *Central Russian Bulletin of Social Sciences*. 18(5);80-95. DOI 10.22394/2071-2367-2023-18-5-80-95. (In Russ.)
13. Dankova, Zh.Yu., Evseev, V.O., Zabuzov, O.N. et al. (2021). *Political Institutions, Processes and Technologies: Theory and Cases*. Moscow: KnoRus Publishing House. 564. (In Russ.)
14. Sokolov, V.V., Tsybakov, D.L. (2020). Problems and prospects of forming the state social policy in modern Russia. *Vlast' (The Authority)*. 28(5);47-53. DOI 10.31171/vlast.v28i5.7569. (In Russ.)
15. Ilyina, O.Yu. (2024). Social partnership as a factor of sustainable development of Russian society. *Scientific Works. Russian Academy of Legal Sciences: Proceedings of members of the Russian Academy of Legal Sciences and materials of the XXIV International Scientific and Practical Conference, Moscow, November 21-24, 2023*. Moscow: Yurist Publishing Group. 152-157. (In Russ.)
16. Chertkov, A.S., Alekseev, S.V., Pestunova, G.B. (2024). *Institute of Lobbyism: History, Functions and Regulation*. Moscow: Moscow Witte University. 113. (In Russ.)

17. Voronin, V.A., Melentyeva, D.M., Voronina, E.V. (2024). Socio-pedagogical support for families in inclusive practice. Priority Scientific Directions 2024: Collection of materials of the XLVII International correspondence scientific and practical conference, Moscow, February 21, 2024. Moscow: Imperia Publishing Center. 15-17. (In Russ.)
18. Baranova, S.V., Volkov, A.N. (2025). Non-profit organizations: features of creation and functioning. Bulletin of the National Institute of Business. 1;186-191. (In Russ.)
19. Baibardina, T.N., Rubanova, K.I., Gusakova, A.A. (2024). Sources of financing for non-profit organizations. Consumer Cooperation of the Post-Soviet Space: State, Problems, Development Prospects: Collection of scientific articles of the International Scientific and Practical Conference dedicated to the 60th anniversary of the university's foundation, Gomel, October 31 – December 1, 2024. Gomel: Belarusian Trade and Economic University of Consumer Cooperation. 249-253. (In Russ.)
20. Soyfer, T.V. (2024). Directions for improving legislation on non-profit organizations contributing to the achievement of Russia's national development goals. Legal Support of Russia's Sovereignty: Problems and Prospects: Collection of reports of the XXIV International Scientific and Practical Conference and the XXIV International Scientific and Practical Conference of the Faculty of Law of Lomonosov Moscow State University within the framework of the XIII Moscow Legal Week, November 21-24, 2023. In 4 parts. Moscow: Kutafin Moscow State Law University Publishing Center. 10-13. (In Russ.)
21. Federal Law No. 7-FZ of January 12, 1996 (as amended on December 28, 2025) "On Non-Commercial Organizations". Collection of Legislation of the Russian Federation, 1996, No. 3, Art. 145; Rossiyskaya Gazeta, 2025, No. 297. (In Russ.)
22. Federal Law No. 273-FZ of December 29, 2012 (as amended on May 23, 2025) "On Education in the Russian Federation". Collection of Legislation of the Russian Federation, 2012, No. 53 (Part 1), Art. 7598. (In Russ.)
23. Almost a quarter of the population will work on digital platforms by 2030 (2024, July 18). Vedomosti. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2024/07/18/1050707-pochti-chetvert-naseleniya-budet-rabotat-na-tsifrovih-platformah>. (In Russ.)
24. Samusev, D.A. (2025). The phenomenon of humanitarian organizations and socially oriented non-profit organizations in the context of state support. Scientific Notes of the Academy. 16(2); 32-40. (In Russ.)
25. United Nations. (n.d.). Sustainable Development Goals: 17 Goals to Transform Our World. URL: <https://www.un.org/ru/exhibits/17-целей-для-преобразования-нашего-мира>. (In Russ.)

#### *Information about the authors*

Dmitry A. Samusev – postgraduate student

Olga V. Tsybakova – Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign and Russian Languages

*Вклад авторов:* все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*Contribution of the authors:* the authors contributed equally to this article.

*The authors declare no conflicts of interests.*

Поступила в редакцию (Reserved) 09.11.2025

Поступила после рецензирования 19.01.2026

Принята к публикации (Accepted) 10.03.2026