

Программно-проектный подход как механизм сокращения социального неравенства в контексте целей устойчивого развития ООН

The program-project approach as a mechanism for reducing social inequality in the context of the UN sustainable development goals

Калинкина М.А.

Магистр социологии, главный специалист, ГБУ Московской области «Центр развития цифровых технологий», г Красногорск
e-mail: kalinkina.m.a@yandex.ru

Kalinkina M.A.

Master's Degree Student in Sociology, Chief Specialist, Moscow Region Center for the Development of Digital Technologies, Krasnogorsk
e-mail: kalinkina.m.a@yandex.ru

Воротников А.М.

Канд. хим. наук, доцент кафедры государственного управления и публичной политики Института общественных наук, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», координатор, АНО «Экспертный центр-проектный офис развития Арктики (ЭЦ ПОРА)», г. Москва
e-mail: vdepl4@yandex.ru

Vorotnikov A.M.

Candidate of Chemical Sciences, Associate Professor of the Department of Public Administration and Public Policy of the Institute of Social Sciences, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, Coordinator, Expert Center-Project Office for Arctic Development (EC PORA), Moscow
e-mail: vdepl4@yandex.ru

Аннотация

Статья посвящена исследованию роли программного и проектного подходов в снижении уровня социального неравенства на региональном и международном уровнях. Анализируются механизмы государственно-частного партнерства и практики GR как инструменты повышения эффективности государственных решений в области устойчивого развития. Особое внимание уделяется российской практике внедрения программно-проектного подхода и международному опыту, направленному на устранение разрывов в доступности ключевых общественных благ, таких как образование, здравоохранение и инфраструктура.

Ключевые слова: устойчивое развитие, ЦУР ООН, социальное неравенство, социальное значение, социальная важность, ГЧП.

Abstract

The article is devoted to the study of the role of programmatic and project approaches in reducing social inequality at the regional and international levels. The mechanisms of public-private partnership and GR practices are analyzed as tools for improving the effectiveness of government decisions in the field of sustainable development. Special attention is paid to the Russian practice

of implementing a software and project approach and international experience aimed at closing gaps in the availability of key public goods such as education, healthcare and infrastructure.

Keywords: sustainable development, UN SDGs, social inequality, social significance, social importance, PPP.

Социальное неравенство — одно из системных препятствий на пути к устойчивому развитию как на глобальном, так и на национальном уровне. Углубление различий в доступе к образованию, здравоохранению, достойному труду, инфраструктуре и другим общественным благам формирует риски для экономического роста, подрывает доверие к государственным институтам и усиливает социальную напряженность. В условиях многоуровневых вызовов — от последствий пандемии до геополитической нестабильности и климатических угроз — поиск эффективных инструментов снижения неравенства приобретает ключевое значение для выстраивания инклюзивной и справедливой модели развития [1].

Цели устойчивого развития (ЦУР), сформулированные Организацией Объединенных Наций в Повестке дня на период до 2030 г., закрепляют комплексный подход к решению проблем неравенства. Особенно значимыми в этой связи выступают цели № 1 (ликвидация нищеты), № 5 (гендерное равенство), № 10 (сокращение неравенства внутри стран и между ними), а также № 17 (партнерство в интересах устойчивого развития), предполагающие не только реализацию социально ориентированной политики, но и формирование институциональных механизмов взаимодействия между государством, бизнесом и гражданским обществом [2].

Актуальность темы обусловлена необходимостью переосмысления моделей управления территориальным и социальным развитием в условиях ограниченных ресурсов и растущих ожиданий населения. В этом контексте особую значимость приобретает программный и проектный подход как управленческий инструмент, обеспечивающий целеполагание, ресурсную концентрацию и результативность реализации национальных и международных инициатив [3]. С учетом российской специфики — масштабности территорий, дисбаланса развития регионов, неравномерности распределения социальных благ — внедрение такого подхода позволяет повысить адресность и эффективность мер, направленных на преодоление неравенства.

Нормативно-правовое регулирование снижения социального неравенства в контексте ЦУР ООН

Формирование правовых и стратегических основ устойчивого развития, направленного на снижение социального неравенства, представляет собой сложный многоуровневый процесс, в котором взаимодействуют международные обязательства, национальные приоритеты и институциональные механизмы. В основе такой политики лежит стремление к балансу между экономическим ростом, социальной справедливостью и ответственным природопользованием. Поскольку проблема неравенства носит глобальный и комплексный характер, ее решение требует сквозной интеграции в стратегические документы всех уровней — от глобальных договоренностей до региональных программ социального развития [1].

Основным международным документом, задающим вектор политики в сфере сокращения неравенства, является Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 г., утвержденная резолюцией Генеральной Ассамблеи ООН № A/RES/70/1 от 25 сентября 2015 г. [2]. Этот документ стал логическим продолжением Целей развития тысячелетия (ЦРТ) и включил в себя 17 целей и 169 задач, направленных на обеспечение устойчивого и инклюзивного развития человечества.

Следует отметить, что в документах ООН подчеркивается необходимость формирования целевых индикаторов, позволяющих измерять прогресс, включая долю населения с доходами ниже национального медианного уровня, охват программами социальной защиты, участие

женщин в управлении и пр. Эти индикаторы легли в основу национальных мониторинговых систем, в том числе в России [3].

Национальные ориентиры государственной политики по снижению неравенства определены в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [4]. Документ устанавливает приоритеты, включая сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей, поддержку семьи, реализацию потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности, создание комфортной и безопасной среды для жизни, обеспечение экологического благополучия, устойчивой и динамичной экономики, технологического лидерства, а также цифровую трансформацию государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы. В рамках реализации этих целей с 2025 г. в России стартовали новые национальные проекты.

Дополнительно следует отметить принятые стратегии социально-экономического развития отдельных регионов, включая Стратегию развития Арктической зоны Российской Федерации и обеспечения национальной безопасности до 2035 г., в которой указана необходимость выравнивания уровня жизни на отдаленных и труднодоступных территориях [5].

Отдельное значение имеет Концепция устойчивого развития Российской Федерации, формирующая принципы баланса между экономикой, социальной политикой и охраной окружающей среды. Хотя данный документ не имеет нормативного статуса, он активно используется при обосновании программ и проектов в рамках регионального планирования [6].

Государственно-частное партнерство (ГЧП) выступает инструментом привлечения ресурсов и управленческих компетенций бизнеса к решению задач, направленных на сокращение неравенства. Примеры таких инициатив включают проекты по строительству и эксплуатации социальных объектов (школ, поликлиник), развитие транспортной доступности и цифровой инфраструктуры. Федеральный закон № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве» от 13 июля 2015 г. создал нормативную основу для реализации таких проектов [7].

Не менее важным направлением является Национальная технологическая инициатива (НТИ), фокусирующаяся на создании условий для развития высокотехнологичных рынков будущего. Несмотря на технологическую направленность, многие инициативы НТИ содержат социальную компоненту — развитие цифрового образования, повышение доступности медицины, устранение цифрового неравенства [8].

Наконец, особую роль в реализации проектов снижения социального неравенства играют механизмы GR (government relations). Они обеспечивают двустороннюю коммуникацию между государственными органами и частными или общественными структурами. Формализация и институционализация такого взаимодействия (например, через общественные советы, отраслевые союзы, участие в законотворчестве) позволяет учитывать интересы различных групп и добиваться большей адресности и эффективности программ [9].

Таким образом, в российской правовой и стратегической системе заложены значимые основы для реализации комплексных программ по снижению неравенства. Однако эффективность этих мер во многом определяется не только наличием нормативной базы, но и уровнем институциональной зрелости, способностью к межсекторальному взаимодействию и практическому использованию проектного подхода в управлении.

Социальная политика и цели устойчивого развития: опыт России и зарубежных стран

Политика сокращения социального неравенства реализуется по-разному в различных странах мира, что обусловлено отличиями в институциональной архитектуре, уровне экономического развития, структуре занятости и социальной модели государства. Несмотря на универсальность принципов, заложенных в Целях устойчивого развития ООН [10],

механизмы достижения этих целей, в том числе применение программного и проектного подхода, варьируются. Анализ сопоставимого международного и российского опыта позволяет выявить как продуктивные практики, так и системные ограничения.

Наиболее развитые модели социальной политики, ориентированные на снижение неравенства, продемонстрировали страны Северной и Западной Европы. В частности, Швеция, Дания и Нидерланды исторически придерживаются подхода, при котором государство обеспечивает высокий уровень перераспределения через налогово-бюджетную систему, гарантируя доступ к образованию, здравоохранению и системе социальной защиты независимо от уровня дохода гражданина [11].

Одной из ключевых особенностей этих моделей является четко выстроенная система межведомственного взаимодействия и участие частного сектора через механизмы социального партнерства. Например, в Финляндии действует модель так называемого «инклюзивного государства», при которой каждая новая программа в социальной сфере проходит обязательное обсуждение с представителями бизнеса и профессиональных объединений, а реализация программ происходит через систему целевых социальных контрактов [12].

Значительное внимание уделяется оценке воздействия на уязвимые группы населения, что формализуется в виде инструмента Social Impact Assessment (SIA), обязательного при запуске любого крупного социального проекта. Этот инструмент обеспечивает адресность и эффективность вмешательств [13].

Кроме того, международная практика активно использует проектный подход, но в более гибком формате, чем это принято в России. Так, в Канаде и Германии существует практика «живых лабораторий» (Living Labs), где новые формы социальной политики тестируются в реальных условиях с участием целевых групп [14].

Отдельно стоит рассмотреть опыт стран Юго-Восточной Азии, в частности Сингапура, где политика социального равенства строится на механизмах стимулирования участия граждан в трудовой и предпринимательской активности при активной государственной поддержке в сферах образования, медицины и жилья. Государство в этой модели выступает не только гарантом социальных прав, но и активным инвестором в человеческий капитал. Значительную роль играют программы социального инвестирования, реализуемые в партнерстве с частным бизнесом [15].

Опыт стран БРИКС также заслуживает внимания с точки зрения масштабности программ и адаптивности моделей. В Бразилии флагманская программа Bolsa Família (в настоящее время — Auxílio Brasil) направлена на реализацию ЦУР №1 и №2, обеспечивая адресную поддержку беднейшим слоям населения [16]. В Индии действует Digital India и Pradhan Mantri Jan Dhan Yojana — масштабная программа финансовой инклюзии, реализующая ЦУР №10 и №8 [17]. В Китае с 2015 по 2020 г. реализовалась государственная программа по ликвидации крайней бедности, нацеленная на достижение ЦУР №1, №8 и №10 [18]. Особенностью азиатских стран (Индия, Китай) является сочетание масштабной цифровизации с проектным управлением и межведомственным взаимодействием.

В Российской Федерации политика, направленная на сокращение социального неравенства, исторически развивалась в рамках государственной социальной политики, сосредоточенной на поддержке определенных категорий населения — малоимущих, многодетных семей, пенсионеров, инвалидов. Несмотря на разнообразие инициатив, подходы остаются преимущественно централизованными, с ограниченным участием негосударственных акторов [19].

С 2018 г. акцент был сделан на реализацию национальных проектов, ставших основной платформой для достижения Целей устойчивого развития в российском контексте. Программный подход в этих инициативах действительно используется, однако на практике он зачастую сводится к административной отчетности и формальному исполнению заданных показателей, а не к гибкому управлению изменениями. Реализация проектов происходит

по жестко регламентированным параметрам, слабо учитывая местные условия и региональные инициативы [20].

Также в России пока недостаточно развиты механизмы оценки социального воздействия (например, SROI — Social Return on Investment). Хотя отдельные пилотные проекты в ряде регионов, таких как Татарстан и Ханты-Мансийский автономный округ, демонстрируют положительные примеры, они не получили широкого распространения [21].

Проблемным остается и вопрос институционализации партнерств с бизнесом. Несмотря на наличие нормативной базы в сфере государственно-частного партнерства и практики реализации концессионных соглашений, большинство компаний рассматривают участие в социальных инициативах как часть корпоративной социальной ответственности, а не как стратегическую инвестицию. Недооценен и потенциал GR-механизмов, способных обеспечивать согласование интересов государства и бизнеса на этапе разработки и реализации социальных программ [22].

Существующие проблемы в сфере снижения социального неравенства

Несмотря на декларируемые цели и реализуемые на различных уровнях программы, проблема социального неравенства остается одной из наиболее устойчивых и сложно поддающихся решению как в международной практике, так и в российском контексте. Причины этого заключаются не только в объективных экономических диспропорциях, но и в ряде системных, институциональных и управленческих ограничений. В данном разделе представлены ключевые барьеры, затрудняющие достижение Целей устойчивого развития ООН в части выравнивания социально-экономических условий [10].

1. Скрытое неравенство и слабость систем мониторинга

Современные системы статистического и программного учета неравенства зачастую ограничиваются базовыми показателями — уровнем доходов, бедности и доступом к базовым услугам. Однако значительная часть неравенства носит латентный характер: оно проявляется в ограничениях доступа к качественному образованию, современной инфраструктуре, возможностям профессионального роста и социального участия [20].

В России существующие механизмы мониторинга в основном опираются на количественные индикаторы и не охватывают структурные аспекты дискриминации — территориальные, гендерные, возрастные, этнокультурные. Это затрудняет выявление уязвимых групп и ограничивает возможности проектирования адресных программ [21].

2. Неравномерность территориального развития

Особенно остро неравенство проявляется в территориальной плоскости. В России наблюдаются устойчивые социально-экономические диспропорции между субъектами Федерации и между центрами и периферией в рамках отдельных регионов. Согласно данным Росстата и исследований РАНХиГС, различия в доходах, уровне занятости, доступности медицины и образования между крупными городами и сельскими районами могут отличаться в разы [17, 22].

Централизованный характер реализации национальных проектов и слабая адаптация программ под региональные особенности приводят к тому, что часть территорий остается на периферии социально-экономического развития. Поддержка в этих условиях носит компенсаторный, а не трансформирующий характер [16].

3. Ограниченная институциональная координация

Серьезным ограничением в управлении социальной политикой остается недостаток координации между органами власти. Несмотря на наличие федеральных и региональных программ, отсутствует системная межведомственная интеграция. Наблюдается дублирование функций федеральных органов исполнительной власти и иных ведомств, а данные по реализации программ часто не консолидированы [23].

Фрагментированность управления снижает эффективность реализации комплексных социальных инициатив и препятствует формированию сквозной модели устойчивого

развития. Подобные проблемы отмечаются и в международных системах, где отсутствуют механизмы согласования на уровне «государство — регион — бизнес — НКО» [13].

4. Низкий уровень участия граждан и слабость институтов солидарности

Участие граждан в формировании и контроле за реализацией социальной политики остается ограниченным. Опросы, общественные обсуждения и обратная связь часто формальны. В результате снижается общественное доверие к мерам поддержки, а сами программы нередко не отражают реальные запросы населения [24].

Дополнительно, некоммерческий сектор в России не обладает достаточной институциональной устойчивостью для эффективного участия в крупных социальных проектах. Ограниченность ресурсов, слабая правовая поддержка и отсутствие стабильных каналов партнерства с государством сдерживают развитие инициатив солидарной экономики [25].

5. Недостаточная гибкость проектного управления

Внедрение проектного подхода в России сопровождается высокой степенью формализации. Проекты реализуются по строго заданной схеме с жесткими индикаторами и сроками, что затрудняет быструю адаптацию к изменяющимся условиям, особенно в условиях кризисов — таких как пандемия COVID-19, экономические санкции или рост миграционного давления [26].

Недостаточное внимание к инструментам оценки воздействия (например, SROI или методам результативного анализа) дополнительно снижает эффективность таких инициатив, особенно в социальной сфере [18].

6. Ограниченное участие бизнеса в решении социальных задач

Частный сектор в России до сих пор воспринимает участие в решении социальных проблем преимущественно как форму благотворительности или спонсорства. Несмотря на наличие законодательной базы в сфере государственно-частного партнерства, такие механизмы редко применяются в социальной сфере. В основном бизнес ориентирован на участие в инфраструктурных или технологических проектах [19].

Кроме того, GR-механизмы в социальной политике чаще используются для продвижения корпоративных интересов (например, в налоговой или регуляторной сфере), чем для формирования устойчивых и взаимовыгодных социальных партнерств с государством и НКО [27].

Перспективы развития сферы снижения социального неравенства и роль программно и проектного подхода

Современное устойчивое развитие требует не просто адаптации старых стратегий, а построения новых управленческих моделей, ориентированных на снижение социального неравенства. Ключевое направление — создание многоуровневых программ с четкими целями, показателями и механизмом межсекторального сотрудничества. Необходимы цифровые инструменты мониторинга динамики изменений и использование методов гибкого проектирования (Agile).

Программно-целевой подход помогает выстроить долгосрочную стратегию снижения неравенства, обеспечивая оценку результатов и обратную связь. Проектный подход важен для краткосрочных задач, но требует отказа от жестких схем и внедрения инновационных методов управления проектами.

На уровне государства важна интеграция ГЧП-моделей, превращающих бизнес из участника в партнера. Необходимо развивать институты, обеспечивающие стабильную финансовую и социальную отдачу от совместных проектов.

В России проблема социального неравенства сохраняет актуальность. Коэффициент Джини, характеризующий распределение доходов, вырос в 2024 г. до 0,408, увеличив разрыв между богатыми и бедными слоями населения. Реализация Стратегии-2025 предполагает преодоление межрегиональных диспропорций и поддержку отсталых регионов.

Основные направления:

- Переход от фрагментарных решений к системному подходу.
- Использование программно-целевого планирования и проектного подхода.
- Развитие цифровой инфраструктуры мониторинга.
- Формирование эффективных государственно-частных партнерств.

Одной из перспективных форм является развитие механизмов социального инвестирования, где эффективность проекта оценивается не только по экономическим метрикам, но и по достигнутому общественному эффекту (SROI — social return on investment) [28]. Для этого необходимо совершенствовать нормативную базу, в том числе в части налогового стимулирования социально ориентированных инвестиций [29].

Government Relations (GR) — ключевой инструмент выстраивания диалога между государством, бизнесом и обществом. В контексте задач по снижению неравенства GR должен выполнять не только представительские функции, но и интеграционную роль, обеспечивая согласование интересов, поддержку общественного консенсуса и трансляцию проблемных сигналов от граждан в систему принятия решений [30].

Перспективным направлением здесь выступает формирование публичных консультативных платформ, где представители всех заинтересованных сторон смогут участвовать в оценке программ, планировании новых инициатив и общественном контроле [31]. Это позволит повысить легитимность решений, улучшить качество проектных моделей и укрепить институциональное доверие.

Решение проблемы неравенства требует не только административных и финансовых усилий, но и культурной трансформации, формирующей установку на солидарность, инклюзивность и участие. Это невозможно без поддержки таких изменений через образовательные, медийные и просветительские проекты, направленные на формирование новой социальной чувствительности [32].

Таким образом, только в рамках системной программы устойчивого развития, основанной на интеграции проектных подходов, партнерства с бизнесом и эффективных GR-решений, возможно достижение ощутимого прогресса в сокращении социального неравенства.

Снижение социального неравенства является ключевым вызовом современной России, влияющим на экономическую эффективность, социальную справедливость и политическую устойчивость. Несмотря на наличие крупных государственных программ и стратегических инициатив, неравенство остается значительным, особенно заметным в межрегиональных различиях и неравномерном доступе к социальным услугам и возможностям. Основные проблемы включают низкую координацию ведомств, формальное выполнение проектных инициатив и ограниченное участие бизнеса и гражданского общества в решении социальных вопросов.

Для эффективного снижения неравенства необходимы качественные изменения управленческих подходов, включая внедрение программно-проектного управления, усиление роли государственно-частного партнерства и расширение механизмов социального инвестирования. Важна также активная коммуникация и сотрудничество разных секторов для формирования инклюзивной модели развития, основанной на общей ценности равенства возможностей.

Таким образом, успешное достижение Целей устойчивого развития ООН требует системной трансформации подхода к управлению территориями, усилению проектной культуры и созданию устойчивых институтов, способных оперативно адаптироваться к изменениям и эффективно использовать имеющиеся ресурсы.

Литература

1. Всемирный банк. Адаптивное управление проектами в социальной сфере [Электронный ресурс] // World Bank. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
2. Всемирный банк. Всемирный доклад о развитии 2022: равенство и развитие [Электронный ресурс] // World Bank. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
3. Европейская комиссия. Социальная Европа: борьба с неравенством [Электронный ресурс] // European Commission. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
4. Кабинет Министров Великобритании. Руководство по социальному возврату инвестиций (SROI) [Электронный ресурс] // Официальный сайт. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
5. Министерство труда и социальной защиты РФ. Национальные проекты РФ [Электронный ресурс] // Минтруд России. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
6. Министерство социальных дел и здравоохранения Финляндии. Стратегия инклюзивного общества [Электронный ресурс] // Finnish Government. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
7. Министерство экономического развития РФ. Отчёты о региональном развитии [Электронный ресурс] // Минэкономразвития России. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
8. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Мониторинг национального проекта «Демография» 2023 года [Электронный ресурс] // Официальный сайт Минтруда России. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
9. Министерство экономического развития Российской Федерации. Государственно-частное партнёрство в социальной сфере [Электронный ресурс] // Официальный сайт Минэкономразвития России. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
10. Министерство здравоохранения Российской Федерации. Отчёт о доступности медицинских услуг по регионам [Электронный ресурс] // Официальный сайт Минздрава России. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
11. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Участие граждан в социальной политике [Электронный ресурс] // Официальный сайт Минтруда России. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
12. Министерство социального и семейного развития Сингапура. Обзор социальной политики [Электронный ресурс] // MSF Singapore. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
13. Министерство финансов Российской Федерации. Отчёты о бюджетных расходах [Электронный ресурс] // Официальный сайт Минфина России. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
14. Организация Объединённых Наций. Цели устойчивого развития (ЦУР) [Электронный ресурс] // UN SDGs. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
15. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). База данных по доходам и неравенству [Электронный ресурс] // OECD Data. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
16. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Многоуровневое управление и социальная политика [Электронный ресурс] // OECD. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
17. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Управление проектами в социальной политике [Электронный ресурс] // OECD. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
18. Организация Объединённых Наций. Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года [Электронный ресурс] // UN SDGs. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
19. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Руководство по оценке социального воздействия [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОЭСР. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).

20. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Гендерное и социальное неравенство [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОЭСР. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
21. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Территориальные диспропорции и неравенство [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОЭСР. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
22. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Налоговые стимулы для инвестиций с социальным эффектом [Электронный ресурс] // Официальный сайт ОЭСР. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
23. Президент Российской Федерации. Указ Президента РФ от 07.05.2018 №204 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2024 года» [Электронный ресурс] // Kremlin.ru. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
24. Правительство Российской Федерации. Стратегия социально-экономического развития России до 2025 года [Электронный ресурс] // Government.ru. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
25. Российские общественные инициативы. Отчёт об участии НКО в социальных проектах [Электронный ресурс] // Официальный сайт. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
26. Федеральный закон Российской Федерации от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
27. Федеральный закон Российской Федерации от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
28. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Социально-экономические показатели по регионам России 2024 года [Электронный ресурс] // Официальный сайт Росстата. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
29. GR и лоббизм в России: журнал. — 2022. — Вып. 4. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
30. Agenda 2030: Transforming our world: Resolution adopted by the UN General Assembly on 25 September 2015 / United Nations. — A/RES/70/1. — 2015. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).
31. Atkinson A.B. Inequality: What Can Be Done? / A.B. Atkinson. — Cambridge, MA: Harvard University Press, 2015. — 384 p.
32. Living Labs Europe. Living Labs для социальной инновации [Электронный ресурс] // Open Living Labs. — URL: (дата обращения: 17.09.2025).