

МЕЖДУНАРОДНЫЕ И РОССИЙСКИЕ ИНСТИТУТЫ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ИМПАКТ-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Н. М. Лавренюк-Исаева^а

^а Уфимский университет науки и технологий (Уфа, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Запрос на социально ответственную предпринимательскую деятельность приобретает особую значимость в современном обществе. Цель статьи: раскрыть природу и механизм социального воздействия в управлении изменениями международными и российскими институтами развития социального импакт-предпринимательства.

Материалы и методы. Проведен вторичный анализ результатов интервью с лидерами социальных изменений (проект «Соцчейн» АНО «Центр содействия инновациям в обществе “СОЛЬ”») методом группировки под задачи. Автором реализован анализ контента официальных сайтов институтов развития социального импакта. В выборку вошли четыре института, функционирующих в границах РФ, один гибридный институт (российский представитель международной сети) и два зарубежных института с более чем 100-летней историей. Анализ контента сайтов осуществлен по критериям: реализация проектов развития, импакт-финансирование социальных проектов, экспертная поддержка, распространение передовых знаний через различные механизмы.

Результаты. Доказано, что институты развития социального импакта занимаются институциональным предпринимательством и оказывают воздействие, сопоставимое по значимости с социальными институтами. Международные институты развития социального импакт-предпринимательства выстроили системную стратегическую работу. Российские институты набирают опыт работы с социальными предпринимателями, опираются на апробированные в мировой практике механизмы. Разрабатывая методологию социальной устойчивости, учитывают воздействие бизнеса на окружающую среду, проводят оценку последствий предпринимательской деятельности для общества в области здравоохранения, образования, культуры. Поддержка социально-ответственного бизнеса осуществляется путем снижения финансовой нагрузки на социальных предпринимателей с помощью продуманных стратегий сбора средств на конкурсной основе, продвижения значимых инновационных решений, инициирования трансферта проектов между странами и экспертного обучения. Сосредоточившись на социальной устойчивости, институты развития социального импакт-предпринимательства укрепляют свой бренд, привлекают лучших специалистов и повышают лояльность клиентов.

Обсуждение. Социальный импакт формируется через уплотнение социальных связей, повышает уровень доверия в сообществе и социальный капитал в обществе. Однажды полученный успешный социальный результат тиражируется, усиливает связи лидеров социальных изменений. Требуется дальнейшее изучение института развития социального импакта и социального импакт-предпринимательства.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Социальное воздействие, управление изменениями, институциональное импакт-предпринимательство, институты развития социального импакта.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья выполнена без внешнего финансирования.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Лавренюк-Исаева Н. М. Международные и российские институты развития социального импакт-предпринимательства // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 1. С. 43–57. EDN KZUHLR.



ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Лавренюк-Исаева Наталья Михайловна – кандидат социологических наук; Уфимский университет науки и технологий (450072, Россия, г. Уфа, ул. З. Валиди, 32) – *заместитель директора по научной работе, доцент кафедры социологии и работы с молодежью Института гуманитарных и социальных наук*; nmlavr@yandex.ru. SPIN 4425-445, ORCID 0000-0002-4843-4161.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Автор заявляет о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 29.11.2024; рецензия получена 05.10.2025; принята к публикации 01.02.2026.

RESEARCH ARTICLE

SOCIAL IMPACT ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT RUSSIAN AND INTERNATIONAL INSTITUTES

N. M. Lavrenyuk-Isaeva ^a

^a Ufa Science and Technology University (Ufa, Russia)

ABSTRACT

Introduction. The demand for socially responsible entrepreneurial activity is becoming particularly important in modern society. The purpose of the article is to reveal the nature and mechanism of social impact in change management by international and Russian institutions for the development of social impact entrepreneurship.

Materials and methods. The analysis of the secondary results of interviews with leaders of the social change (the Social Chain project of the Autonomous Non-Governmental Organization Center for the Promotion of Innovation in the SOL Society) is carried out using the task grouping method. The author has implemented an analysis of the content of the official websites of social impact development institutes. The sample included four institutes operating within the borders of the Russian Federation, one hybrid institute (Russian as a representative of an international network) and two foreign institutes with more than 100 years of history. The analysis of the website content has been carried out according to the following criteria: implementation of development projects, impact financing of social projects, expert support, dissemination of advanced knowledge implementing various mechanisms.

Results. It has been proved that institutions for the development of social impact are engaged in institutional entrepreneurship and have an impact comparable by the importance to the social institutions. International institutions for the development of social impact have built a systematic strategic work. Russian institutions are gaining experience working with social entrepreneurs using internationally proven mechanisms. When developing a methodology for social sustainability, they take into account not only economic parameters, but also the impact of business on the environment, and assess the consequences of entrepreneurial activity for the society in the field of healthcare and education. Socially responsible business is supported by reducing the financial burden on social entrepreneurs through thoughtful strategies for raising funds on a competitive basis, promoting significant innovative solutions, initiating project transfers between countries, and expert training. By focusing on social sustainability, companies strengthen their brand, attract the best specialists, and increase customer loyalty.

Discussion. Social impact is formed through the consolidation of social ties, increases the level of trust in the community and the social capital in the society on the whole. Once a successful social result has been replicated, it strengthens the connections of the leaders of social change. Further study of the institute of social impact development is required.

KEYWORDS

Social impact, change management, institutional impact entrepreneurship, social impact development institutions.

FUNDING

The article has been completed without external funding.

FOR CITATION

Lavrenyuk-Isaeva, N. M. (2026) Social impact entrepreneurship development Russian and international institutes. *Management Issues*, 20 (1), 43–57. <https://elibrary.ru/kzuhl.r>.

AUTHORS' INFORMATION

Natalya M. Lavrenyuk-Isaeva – Candidate of Sociological Sciences; Ufa University of Science and Technology (450072, Russia, Ufa, Z. Validi str., 32) – *Deputy Director for Scientific Work, Associate Professor of the Department of Sociology and Youth Work at the Institute of Humanities and Social Sciences*; nmlavr@yandex.ru. SPIN 4425-445, ORCID 0000-0002-4843-4161.

CONFLICT OF INTEREST

The author declares interest conflict lack.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

The author declares that he has not used Artificial Intelligence (AI) tools for writing this article.

The article was submitted 24.11.2024; reviewed 05.10.2025; accepted for publication 01.02.2026.

■ ВВЕДЕНИЕ.

В современном мире социальные изменения постоянны. Они конструктивные и деструктивные, явные и латентные, универсальные и уникальные, обратимые и необратимые по своим последствиям, с разной степенью силы воздействия и рисков. Поэтому считаем своевременным исследовать управление воздействием как процессом и как результатом деятельности.

Импакт-предпринимательская деятельность по своей природе рискованная и инновационная, ориентирована на ожидаемые результаты разного значения, на устойчивые позитивные изменения в жизни людей. Она инновационным образом обогащает смыслы этих изменений и объединяет вклад в общее дело. Получаемые результаты и эффекты воздействия на целевые группы оказываются с разными целями и имеют разную степень влияния – от почти незаметного до институционального.

Цель данной статьи – раскрыть природу и механизм социального воздействия в управлении изменениями международными и российскими институтами развития социального импакт-предпринимательства. Соответственно решаются задачи: 1) раскрыть концептуальное содержание социального воздействия как процесса, как результата и как отдачи от воздействия результатов в управлении социальными изменениями; 2) проанализировать модели механизмов социального воздействия в управлении изменениями; 3) объяснить природу социального импакт-предпринимательства с позиции глубины и устойчивости социального воздействия; 4) показать механизмы удовлетворения запросов лидеров

изменений и «ответов» международных и российских институтов развития социального импакта как субъектов социального институционального предпринимательства.

■ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Социальное воздействие. Воздействие классически определяется как «система действий, имеющих целью повлиять на кого-то-нибудь»¹. Социальное воздействие есть целенаправленное перенаправление информации, энергии и вещества от одних участников социальной деятельности к другим. В России в социологии управления целевое воздействие изучали в социальных системах для получения положительного эффекта на общество и конкретного вклада в его развитие Ф. Г. Афанасьев, В. Н. Иванов, В. И. Патрушев², В. С. Карпичев, К. И. Варламов, А. В. Тихонов и др. Оно прямо связано с социальными субъектами как инициаторами построения социальных систем, а также с управлением изменениями. В. Г. Афанасьев еще в 1973 г. описал воздействие на систему, обеспечивающее ее развитие в желательном направлении³. Социальное воздействие изменяет внешние, внутренние, либо те и другие характеристики поведения социальных субъектов, которые реагируют или нет. Предметом выступают «области планируемых воздействий на ожидаемые перемены в управляющих и управляемых системах с учетом динамических свойств современной социальной реальности»⁴. Главенство общечеловеческих ценностей, закрепленных в международных и национальных документах, а также ценностей конкретных сообществ, поддерживаемых в отношениях, служат ориентирами

¹ Толковый словарь русского языка под редакцией Д. Н. Ушакова (1935–1940) // Фундаментальная электронная библиотека. – URL: <https://feb-web.ru/feb/ushakov/ush-abc/default.asp> (дата обращения: 13.09.2025).

² Иванов В. Н., Патрушев В. И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. М. : Экономика, 2001. 286 с.

³ Афанасьев В. Г. Научное управление обществом. М. : Прогресс, 1973. С. 39

⁴ Капицын В. М. Управление изменениями // Социология управления: Теоретико-прикладной толковый словарь / отв. ред. А. В. Тихонов. – М. : КРАСАНД, 2015. С. 377–378.

воздействия. Преобладание сознательного начала, социального целеполагания и проектирования составляют суть воздействия в социальном управлении⁵. К. И. Варламов связал социальное воздействие в управлении с формированием общества, с устройством социальной среды и решением социальных вопросов в каждой из общественных сфер⁶. Превращение естественно происходящих изменений общественной жизни в рационально обоснованные, заранее планируемые социокультурные формы, создание людьми социальных организаций А. В. Тихонов отнес к изобретениям социального управления, действующего как мощная сила, сопоставимая с воздействием природы⁷. Современная практика изучения социального воздействия тесно связана с социальным значением социальных проектов [1; 2].

За рубежом знаковым в использовании термина «социальное воздействие» [3] стал семинар по этической ответственности для инвесторов в Йельском университете (1969 г.) в рамках импакт-инвестирования. Доноры-инвесторы обсуждали вопрос о социальной эффективности вложений в проекты НКО⁸. Этому способствовала разработка в середине XX в. концепций корпоративной социальной ответственности (CSR) и социально ответственного инвестирования (SRI)⁹. В практическом ключе – инвестирование с целью получить не только экономическую выгоду, но и измеримое положительное социальное воздействие.

Сегодня эксперты акцентируют внимание на позитивном и негативном характере воздействия, считают, что отрицательное воздействие создает издержки для общества, а положительное – продуцирует общественное благо. Эксперты Европейской ассоциации филантропии рассматривают деятельность организаций в более глобальном контексте – во взаимосвязи с долгосрочными результатами, которые могут определяться как изменения, блага или другие эффекты¹⁰. При анализе социального воздействия специалисты детализируют изменения и выделяют те, которые: происходят сами по себе; под влиянием других агентов и факторов; побочные и сопутствующие эффекты. Исследуют как рациональное адресное воздействие, так и иррациональное: «что переживается

или ощущается отдельной социальной группой вследствие какого-либо действия (или его отсутствия» [3]. По мнению экспертов бизнес-школы управления «Сколково», «социальное воздействие (impact) – это изменение качества жизни и благополучия одной или нескольких из следующих шести групп стейкхолдеров: потребителей, сотрудников, местных сообществ, поставщиков, благополучателей социально ориентированных инициатив и планеты»¹¹. Аналитики фонда «Нужна помощь» определяют социальное воздействие как синоним импакта и эффекта: «значительные или устойчивые изменения в жизни людей из-за определенной деятельности государства, бизнеса и некоммерческого сектора»¹². Эксперты Центра развития социальных инноваций «СОЛЬ»¹³ выделили непосредственные результаты социально полезной деятельности (outputs), эффекты или социальные результаты (outcomes) в значении новых представлений, поведения и нового образа жизни у целевых групп, социальное воздействие (impact), определяемое как новая жизнь общества с изменением парадигмы сознания и норм жизнедеятельности. В данном случае показана дифференциация социального воздействия по степени глубины и масштаба изменений, что требует согласованных действий.

Таким образом, термин «социальное воздействие» не однозначен в использовании экспертами. В переводе на английский язык воздействие и означает импакт. Оно дает определенный результат в виде количественных (эффективность) и качественных (эффекты) измеряемых изменений. Специалисты-практики применяют уровневый подход к типологии воздействий по глубине изменений, к которым они приводят. Сами изменения дифференцируют на те, которые произошли непосредственно при воздействии на них, и независимо от него. Отметим два значения социального воздействия: как алгоритмизированного процесса в ходе социального изменения и как его непосредственный результат и отложенная отдача с разным КПД, который может проявляться на индивидуальном, групповом, организационном и институциональном уровнях. Следуя наметившейся тенденции, в первом случае будем использовать термин «воздействие», а во втором – «импакт».

⁵ Карпичев В. С. Теоретико-методологические основы социального управления // Социальное управление. М.: РАГС, 2000. С. 12.

⁶ Варламов К. И. Социальное управление в условиях общественного кризиса // Проблемы теории и практики управления. 1993. № 6. С. 82.

⁷ Тихонов А. В. Социальная реальность // Социология управления: теоретико-прикладной толковый словарь / отв. ред. А. В. Тихонов. М.: Красанд, 2015. С. 290.

⁸ Аналитики фонда «Нужна помощь». – URL: <https://nuzhnapomosh.ru/media/post/chto-takoe-socialnoe-vozdjestvie-i-pochemu-nko-polezno-ego-izmeryat/> (дата обращения: 01.10.2024).

⁹ Что такое импакт-бизнес и почему это – тренд новой экономики. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5f6395ed9a79471d39b62c81?from=сорудия Public Benefit Corporation> (дата обращения: 12.09.2025).

¹⁰ Impact Glossary. – URL: <https://www.evra.ngo/impact-glossary> (дата обращения: 13.09.2025).

¹¹ «Золотой стандарт» импакта // Лучшие кейсы и практики по измерению социального воздействия бизнеса. 2021. С. 11.

¹² Аналитики фонда «Нужна помощь». – URL: <https://nuzhnapomosh.ru/media/post/chto-takoe-socialnoe-vozdjestvie-i-pochemu-nko-polezno-ego-izmeryat/> (дата обращения: 13.09.2025).

¹³ Соцчейн. Карта лидеров изменений в социальной сфере. – URL: <https://asi.org.ru/news/2018/11/12/sotschejn-karta-liderov-izmenenij-dlya-orientatsii-na-mestnosti/> (дата обращения: 05.10.2025).

Социальные изменения зачастую автоматически рассматриваются как перемены, наступившие вследствие воздействия во взаимодействии. Они происходят на разных уровнях, в системах разного масштаба и сложности, не содержат оценочного компонента и безразличны к направленности, но взаимосвязаны. «Социальное изменение – происходящий с течением времени переход социальных явлений, элементов, структур, связей из одного состояния в другое»¹⁴. Центральным становится вопрос о том, каковы эффекты изменений в зависимости от продвигаемых идей [4]. Они могут быть различными, т. к. возможен макроэффект от микроперемен и наоборот. Концепция социальных изменений предполагает анализ временных моментов в одной системе от изменений внутри до изменения ее самой, ее перехода из одного состояния в другое на разных уровнях. В теории социальных изменений П. Штомпки (1990 г.) они определяются через разницу состояния во времени (было–стало), развитие дополнительно конкретизируется через последовательность временных этапов, направление, эндогенные источники, а прогресс – еще и через реализацию признанных ценностей¹⁵. Природа изменений не так однозначна, поэтому следует использовать более точно формы социальных изменений как преобразований для создания и оценки социального воздействия. Это задача управления.

Управление изменениями объясняет алгоритм воздействия в целом. В научно-исследовательской практике оно представлено вариативными моделями-алгоритмами. Часть из них предметно сфокусирована непосредственно на процессе управления изменениями. Так, циклическая модель «Планируй–делай–проверяй–действуй» (PDCA) У. Д. Деминга дает преимущества пилотного внедрения на небольших участках до общего масштаба, позволяет прицельно работать с циклом контроля и улучшением процессов и продуктов. Модель «Кайдзен» М. Имаи¹⁶ ориентирована на построение постоянной работы по совершенствованию рабочих процессов внутри системы и всех аспектов жизни вне ее путем устранения потерь.

Другая часть моделей ориентирована на поведение людей в процессе изменений и на работу с сопротивлениями изменениям¹⁷. К. Левин объяснил процесс изменений поведения как алгоритм «размораживание–изменение–замораживание», в котором подчеркнул значение подготовки

и закрепления перемен. Модель ADKAR Дж. Хайатта персонализирует организационные изменения через алгоритм *от* осведомленности, формирования желания, *через* знание и способности к закреплению.

Ряд авторов моделей сделали акцент на лидерстве. С позиций лидерства, коммуникаций и позитивной мотивации Дж. Коттер описал алгоритм управления изменениями в 8-шаговой модели. О. Шармер в модели внутреннего лидерства «U» раскрыл механизм переноса внимания человека «на зоны с наибольшим потенциалом, затем внутрь себя самого, приближаясь сознанием к слепому пятну – источнику своих убеждений»¹⁸, к трансформации системы в целом из понимания будущего. Переходная модель мостов У. Бриджес¹⁹, модель изменений В. Сатир и кривая изменений Э. Кюблер-Росс направлены на эмоциональную динамику участников во время изменений. Глубокое понимание человеческой стороны изменений дает преимущества эмоционального воздействия для соответствующей поддержки и содействия в преодолении сопротивления. «Трехуровневая модель сопротивления изменениям» Р. Маурера позволяет выработать стратегию управления поведением, основанную на понимании сопротивлений. Странники естественного изменения поведения людей без принуждения Р. Талер и К. Санштейн в «модели подталкиваний» направляют поведение людей к желаемому через работу со средой.

Особую позицию занимает модель международной консалтинговой компании *McKinsey & Company*, известная как *7-S McKinsey*²⁰. Она основана на целостном подходе к изменениям и работе с комплексом ключевых элементов во взаимосвязи. Модель включает как *управление процессом изменений* (3 «S»: стратегия, структура, система), так и *управление поведением людей* в этом процессе (4 «S»: общие ценности, стиль, персонал, навыки). Таким образом, управление изменениями включает целевое воздействие на процесс перемен и поведение людей в этом процессе с акцентами на роли лидеров и человеческую природу сопротивления изменениям.

Институциональное импакт-предпринимательство. Социальный импакт в виде значимых и значительных позитивных изменений в жизни людей и общественной сферы, является результатом импакт-предпринимательства. Оно не является юридической формой, а представляет

¹⁴ Батурчик М. В. Новейший социологический словарь. Минск, 2010. С. 970.

¹⁵ Штомпка П. Социология социальных изменений : пер. с англ. ; под ред. В. А. Ядова // Институт «Открытое общество». М. : Аспект-пресс, 1996. 414, [1] с. : ил. ISBN 5-7567-0053-6.

¹⁶ Имаи М. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний. М. : Альпина Паблишер, 2011. С. 280.

¹⁷ Обзор 10 проверенных моделей управления изменениями. – URL: // <https://slidemodel.com/change-management-models/> (дата обращения: 24.03.25).

¹⁸ Scharmer O. Theory U: Leading from the Future as It Emerges // Berrett-Koehler Publishers, 2016. P. 544.

¹⁹ Бриджес У. Управление переходами. 1991.

²⁰ Модель 7S McKinsey. – URL: <https://ci-con.ru/models/7SMcKinseyModel> (дата обращения: 10.10.25).

собой «качественное определение основной идеи организации – решение социальных проблем через инновации и устойчивые эффективные бизнес-модели» [5, с. 72]. Преимущественно речь идет о социальном предпринимательстве в трактовке Р. Мартина, С. Осберга [6] и Дж. Диза²¹ на основе факторов, которые присущи предпринимательству в целом и социальному – в частности. В числе таких факторов: создание и поддержание ценностей и благ, непрерывный процесс инноваций и обучения, поиск новых ресурсов, высокая степень ответственности за результаты своей деятельности. Такое толкование созвучно и классическому определению предпринимательства П. Друкера, суть которого сводится к преобразованию через новаторство в поиске изменений и использовании возможностей. Сближение сути и факторов предпринимательства в целом и социального – как его вида – свидетельствует о социализации предпринимательской деятельности. Развитию способствует концепция «инвестиций влияния», или импакт-финансирования²², когда на основе общих для инвестора и социального предпринимателя социальных ценностей формируются портфели инвестиций с целью улучшения социальной ситуации [5]. Включение социального импакта в его цепочки создания ценностей, распространение ответственного потребительского поведения из-за серьезных внешних вызовов приводят к размыванию границ между социальными и коммерческими предприятиями, к стремлению к позитивному социальному воздействию на целевые аудитории, их инклюзию, институционализацию. Целевым образом социальные предприниматели работают на сохранение традиционного уклада или разработку и реализацию инновационных решений. Основные «продукты» создаются через проекты, т. к. производится не только общественное благо, но и устойчивое и долгосрочное изменение в общественных процессах. В ходе проектной деятельности включенные в социальные структуры и отношения социального предпринимательства участники испытывают влияние «парадокса встроенного действия» (embedded agency)²³. Социальные предприниматели, которые имеют доступ к ресурсам и государственную поддержку, не мотивированы изменять нормы и правила, в отличие от тех, кому сложно развиваться

в этих условиях по объективным и субъективным причинам. В целом деятельность первых и вторых социальных предпринимателей ускоряет социальные изменения путем воздействия на существующие институты или организационные отношения, правда, она отличается по характеру, силе воздействия и устойчивости изменений. В части вклада социальных предпринимателей в человеческое развитие этот вопрос проработан с помощью инварианта метода репертуарных решеток Дж. Келли [6].

Для объяснения изменения институтов в процессе предпринимательской деятельности Пол ДиМаджио ввел понятие институционального предпринимательства²⁴. Как отмечает Нейл Флигштейн, «институциональные предприниматели определяются как акторы, заинтересованные в изменении или создании новых институциональных структур, они накапливают ресурсы для создания новых институтов или трансформации существующих»²⁵. Институциональное предпринимательство является перспективным подходом к пониманию роли социального предпринимательства в изменении или порождении новых общественных практик, институтов и структур»²⁶.

Особая роль отводится институтам развития, которые призваны разрешать «парадокс встроенного действия». Под институтом здесь понимаем устойчивый механизм удовлетворения социальных потребностей, который приобретает статус стандарта. Анализ источников об институтах развития [12–14] показал, что они в той или иной мере занимаются реализацией проектов развития, осуществляют их финансирование, оказывают экспертную поддержку, распространяют передовые знания через различные механизмы. В этой деятельности они реализуют воздействие и получают его результаты. Те институты, которые специализируются на социальном воздействии и его отдаче в управлении изменениями для развития, а не получают их как сопутствующий эффект, определим в качестве институтов развития социального импакта. Они представляют собой структуры, миссия которых состоит в содействии развитию социального импакта организаций в соответствии с их целями и стратегиями, а также сообществ – в соответствии с их социально значимыми интересами [9–11]. Общая характеристика

²¹ Dees J. The Meaning of Social Entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. University's Fuqua School of Business, 2001. 189 p. – URL: https://case.fuqua.duke.edu/wp-content/uploads/2025/03/Article_Deess_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf (дата обращения: 25.09.25).

²² В рамках Impact investing вместо идеи «инвестор – кузнец денег» предлагается определение «инвестор – творец перемен» (Александров Д. Г., Королева Т. И. Социальное предпринимательство в современном мире // Экономика. Налоги. Право. 2014. № 4. С. 45–50).

²³ Holm, P. The dynamics of institutionalization: Transformation processes in Norwegian fisheries. *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40 (3): 398–422. Stable. – URL: <http://www.jstor.org/stable/2393791> (дата обращения: 25.09.2025).

²⁴ DiMaggio, 1988 DiMaggio, P.J. Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (1988, pp. 3–22). Ballinger: Cambridge, MA

²⁵ Fligstein, 1997 Fligstein, N. Social skill and institutional theory. *American Behavioral Scientist*, 1997, 40 (4): 397–405.

²⁶ Баталина М., Московская А., Тарадина Л. Обзор опыта и концепций социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России : препринт WP1/2008/02. М. : ГУ ВШЭ, 2008.

деятельности институтов развития социального импакта соответствует атрибутам социального предпринимательства, описанного выше.

В мире и в России активно формируется институциональная среда создания и оценки социального импакта, которую можно рассматривать как комплекс формальных стандартов и неформальных норм и правил с целью структурирования отношений разных субъектов и оказания влияния на их поведение [15–17]. Эта среда способствует определению стратегических приоритетов развития импакт-предпринимательства в двух основных видах: как социальное предпринимательство организаций и как институциональное социальное предпринимательство. Создают и развивают импакт-предпринимательство лидеры социальных изменений через привлечение социальных импакт-инвестиций [18], построение эффективных бизнес-моделей [19–20].

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Для раскрытия механизма взаимодействия лидеров социальных изменений и институтов развития социального импакта в предпринимательской деятельности нами использовался метод вторичного анализа данных опроса лидеров изменений в социальной сфере России в проекте «СоцЧейн» (2017). Проект реализован в партнерстве ЦСИО «СОЛЬ» с фондом «Друзья» и Центром управления благосостоянием и филантропии МШУ «Сколково». Опрос проведен методом интервью (N=333) с лидерами из 31 региона. В итоге получено 2924 рекомендации, в которых было рекомендовано 1486 уникальных лидеров из 65 регионов²⁷.

Для сопоставления запросов лидеров изменений и «ответов» институтов развития социального импакта, проверки гипотезы о том, что эти институты занимаются институциональным социальным предпринимательством, применён анализ контента официальных сайтов путем экспертного отбора институтов развития по критериям с последующей визуализацией профилей их деятельности.

В настоящий момент не представляется возможным определить генеральную совокупность институтов развития социального импакта, т. к. официально такой статус не закреплен. Поэтому формирование выборочной совокупности институтов развития социального импакта реализовано путем экспертного поиска из открытых источников с учетом: масштаба деятельности (международный и национальный (Российская Федерация)); опыта деятельности не менее пяти лет; регулярного проведения грантовых конкурсов социальных проектов; целевого характера и механизма профильной деятельности в развитии социального импакта.

В результате в выборочную совокупность включены семь институтов: четыре института, функционирующих в границах РФ, один гибридный институт (российский как представитель международной сети) и два зарубежных института с более чем 100-летней историей (таблицы 3–5).

Анализ контента официальных сайтов семи выбранных институтов реализован по ряду критериев, которые Министерством финансов РФ заключены в характеристике содействия развитию через институты развития²⁸. Критерии были скорректированы автором. Ими стали направления деятельности институтов развития социального импакта: 1) реализация проектов развития; 2) импакт-финансирование социальных проектов; 3) экспертная поддержка; 4) распространение передовых знаний через различные механизмы. Собранные информация на официальных сайтах выбранных институтов развития подвергнута SEO-анализу и визуализирована в формате смысловых облаков с помощью сервиса: <https://wordcloud.pythonanywhere.com/>.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

В 2017 г. на основе суждений лидеров социальных изменений сложилась определенная ситуация с запросами-потребностями (таблица 1), которые можно сгруппировать по тегам исследования по актуальности запросов развития: 1) сектора социального предпринимательства; 2) социальных субъектов изменений (лидеров и сообщества лидеров); 3) объекта изменений (гражданское общество); 4) продуктов изменений (проектов).

Согласно уровневому делению социального воздействия и данным проекта «СоцЧейн», деятельность лидеров социальных изменений направлена:

– на *непосредственные результаты социально полезной деятельности (outputs)* – удовлетворение потребности помогать (14%), выполнение КРП (11%), уверенность доноров, что их деньги будут потрачены по назначению (10%), PR и реклама (10%), интересный контент для привлечения аудитории (6%), практика и опыт (5%), доход (4%), рекомендательные письма для волонтеров (1%);

– на *эффекты или социальные результаты (outcomes)* в значении новых представлений, поведения и нового образа жизни у целевых групп – профессионализм проекта (7%), разделение ценности проекта пользователями (6%), дружба (4%), связи (4%), повышение самооценности (4%), честность и прозрачность (3%);

– на *социальное воздействие (impact)*, определяемое как новая жизнь общества с изменением парадигмы сознания и норм жизнедеятельности – «Создаем то, чем в будущем могут пользоваться все» (2%).

²⁷ Результаты исследования доступны на сайте www.Soc-Chain.ru (дата обращения: 17.08.2025).

²⁸ Институты развития с участием Российской Федерации // Официальный сайт Министерства финансов РФ. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/international/development_institutions_participation_rf/ (дата обращения: 13.04.2025).

Таблица 1 – Группировка запросов лидеров изменений в развитии субъекта, объекта, продукта и сектора социального предпринимательства
Table 1 – Grouping of requests from leaders of changes in the development of a subject, object, product, and social entrepreneurship sector

| Потребности | Развитие | | | |
|---------------------|---|--|--|---|
| | сектора социального предпринимательства (институт) | социального субъекта изменений (лидера и сообщества лидеров) | объекта изменений (гражданское общество) | продукта изменений (проекта) |
| % | 44,7 | 42,1 | 41,5 | 25,5 |
| Детализация запроса | <ul style="list-style-type: none"> – улучшение отношений к социальной сфере (31,1%), со стороны государства (15,4%), со стороны общества (14,5%); – специалисты (27,0%) и профессионализация сектора (11,3%); – инфраструктурные решения (26,4%); – горизонтальные связи (21,7%); – партнерские отношения (11,3%); – объединение усилий (11,3%) | <ul style="list-style-type: none"> – обучение лидера и команды (22,3%); – баланс личного и профессионального (20,8%); – баланс между заработком и социальной миссией (7,5%) | <ul style="list-style-type: none"> – самосознание у людей (24,2%); – влияние на общество через СМИ (17,9%); – формирование критической массы людей, решающих социальные проблемы (11,0%); – качественный общественный дискурс (6,9%) | <ul style="list-style-type: none"> – финансовая и нефинансовая поддержка проектов (31,1%); – охват аудитории и улучшение качества продукта, диверсификация источников привлечения средств (25,5%) |

Источник: составлено автором по результатам опроса лидеров изменений в проекте «СоцЧейн», 2017.

Приведенные сгруппированные данные показывают, что кардинальные изменения на уровне парадигм сознания и норм жизнедеятельности – институциональные изменения, – находятся в фокусе 2% респондентов-лидеров. Такие изменения по сути являются предметом институционального предпринимательства.

Проверим гипотезу о том, что институты развития социального импакта занимаются

институциональным предпринимательством и оказывают воздействие, равное по значимости социальным институтам. В основе механизма деятельности социального института лежит та или иная социальная потребность. Сопоставим запросы-потребности лидеров изменений (таблица 2) с направлениями деятельности выбранных институтов.

Таблица 2 – Сопоставление запросов-потребностей лидеров социальных изменений и видов деятельности институтов развития социального импакта
Table 2 – Comparison of the demands and needs of leaders of social change and the types of activities of institutions for the development of social impact

| № | Виды деятельности институтов развития | Виды деятельности институтов развития социального импакта | Запросы лидеров социальных изменений |
|---|---|--|---|
| 1 | экспертная поддержка распространения передовых знаний через различные механизмы | экспертная поддержка в формате разработки и внедрения стандартов импакт-деятельности | развитие сектора социального предпринимательства |
| 2 | реализация проектов развития | реализация проектов развития, в т. ч. образовательных | развитие социального субъекта изменений (лидера и сообщества) |
| 3 | распространение передовых знаний через различные механизмы | распространение передовых знаний через различные механизмы, в т. ч. проведение конкурсов лучших практик на регулярной основе, консалтинг | развитие объекта изменений (гражданское общество) |
| 4 | импакт-финансирование | проведение конкурсов социальных проектов на регулярной основе с финансовой поддержкой под ожидаемые результаты | развитие продукта изменений (проекта) |

Источник: составлено автором.



Основные виды деятельности институтов развития и институтов развития социального импакта в частности (таблица 2) напрямую коррелируют с запросами на развитие лидеров изменений перекрестным образом. Проанализируем основные виды деятельности по направлениям отобранных институтов развития социального импакта.

Международные институты развития социального импакта. В выборку для анализа

отобраны PwC и Ashoka (таблица 3). Они выстроили масштабную и системную работу на уровне стратегирования. Этому способствовал накопленный опыт. Так, PwC уже 100 лет занимается управленческим консультированием. Ashoka создал консультант по управлению Б. Дрейтон, который долгие годы совершенствует методологию системных изменений социального предпринимательства.

Таблица 3 – Смысловые облака контента сайтов международных институтов развития социального импакта

Table 3 – Semantic clouds of the content of the websites of international institutions for the development of social impact

| Институт развития | Смысловое облако |
|---|--|
| 1. PricewaterhouseCoopers (PwC) ²⁹ |  |
| 2. Ashoka ³⁰ |  |

Источник: подготовлено автором.

1. *Реализации проектов развития.* Анализ контента сайтов по критериям показал, что эти институты ориентируются на глобальные проекты и публикуют в открытом доступе отчеты по ним, разрабатывают методологию корпоративной устойчивости, приверженности инклюзии и многообразию (PwC)³¹. Методология заключается

в количественной оценке влияния деятельности компаний на заинтересованные стороны во всех сегментах цепочки создания ценности по разработанной системе измерения и управления совокупным воздействием (ТИММ). Она помогает компаниям понять воздействие и управлять им, обеспечивая принятие стратегических решений

²⁹ Официальный сайт PwC. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/impact-management-for-sustainable-business.html> (дата обращения: 25.04.2025).

³⁰ Официальный сайт Международного некоммерческого фонда Ashoka. – URL: <https://impact-transfer.org/> (дата обращения: 25.04.2025).

³¹ Определение цены бездействия («ничего неделания») // PwC. – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/sustainability/impact-management-for-sustainable-business.html> (дата обращения: 05.01.2026).

и управление эффективностью. Измерение может проводиться с учётом существенного воздействия на любую организацию и бизнес-контекст по направлениям: экономическое воздействие, вклад бизнеса в государственные финансы через налогообложение, воздействие на окружающую среду и социальное воздействие через оценку последствий предпринимательской деятельности для общества в области здравоохранения, образования и средств к существованию и некоторым другим. Целевое предназначение – сравнение стратегии и вариантов инвестиций, оценка общего воздействия и выбор наилучшего пути развития социально устойчивым образом. В качестве клиентов выступают организации, которые рассматривают социальную устойчивость не только как моральное обязательство, но и как стратегическое преимущество, позволяющее им выявлять последствия, возможности и риски, вносят значимый вклад в развитие заинтересованных лиц, которым они служат.

2. *В импакт-финансировании социальных проектов* институты развития ориентируются на понимание меняющегося бизнес-ландшафта, предлагают фактологический материал на основе реализованных исследований о важнейших проблемах и трендах, изменении климата и устойчивости, а также укреплению доверия в русле оценки препятствия или содействия быстро развивающихся технологий (PwC). Применяют инновационные решения изменения систем с доказанным влиянием и бизнес-моделью, а также тиражируют и делают доступными там, где они нужны и востребованы местными заинтересованными сторонами (Ashoka).

Снижают финансовую нагрузку на социальных предпринимателей, местных исполнителей и спонсоров с помощью продуманных стратегий сбора средств (совместные заявки на гранты, модели совместного финансирования, модели с разделением затрат) и эффективной операционной поддержки (Ashoka).

Фонд Ashoka на конкурсной основе продвигает наиболее значимые инновационные решения социальных предпринимателей, проводит экспертное обучение.

3. *Экспертная поддержка распространения передовых знаний через различные механизмы.*

PwC предлагает услуги, которые позволяют организациям повысить эффективность социальной деятельности и использовать возможности для создания ценности, обусловленные нормативными требованиями и требованиями к отчётности, связанными с социальной деятельностью. Профиль услуг в области устойчивого развития направлен на поддержку факторов социальной устойчивости путём укрепления доверия с помощью стратегического мышления и решения

социальных проблем в быстром темпе и в больших масштабах.

PwC специализируется на поддержке социально-ответственного бизнеса для устойчивого развития, стандартизует отчетность, проводит мониторинговые исследования измерения воздействия заинтересованных сторон о социальных проблемах, которые предпочитают сотрудничать с организациями, чьи показатели социальной устойчивости соответствуют их ценностям³².

PwC предлагает экспертные услуги в области социальной устойчивости, которые помогают клиентам понять, оценить и улучшить показатели социальной устойчивости, построить более устойчивую бизнес-модель и быстро и эффективно превращать риски в возможности. Сосредоточившись на социальной устойчивости, компании могут укрепить свой бренд, привлечь лучших специалистов и повысить лояльность клиентов, что приведёт к долгосрочному успеху.

Разрабатываются социальные стратегии для организаций с учётом различных ожиданий заинтересованных сторон и нормативных требований. Это предполагает решение различных задач в регионах с разными законами и социальными стандартами. Успешные стратегии органично вписываются во все аспекты бизнеса, включая основные стратегии и экологические инициативы.

PwC оказывает консультационные услуги в области социальной устойчивости: предоставляются экспертные знания для разработки комплексных стратегий, учитывающих сложные взаимосвязи между социальными, экономическими и экологическими последствиями. Поддержка включает в себя понимание, выявление, измерение, отчетность и повышение эффективности социальной устойчивости.

Эксперты Ashoka оказывают специальные услуги в рамках цикла передачи воздействия, предлагают их по отдельности или объединяют для поддержки проектов или для разработки комплексных программ передачи воздействия клиентам.

Используют как целевой инструмент укрепления доверия в обществе и решение важных проблем посредством сетей профессиональных услуг в мире, содействия организациям и частным лицам в создании ценностей, которые они ищут. Эксперты предоставляют качественные аудиторские, налоговые и консультационные услуги (PwC). Предлагают множество различных способов сотрудничества в осуществлении перемен, поиска новых партнёров, которые помогут в дальнейшем развитии видения позитивных и устойчивых изменений (Ashoka).

4. *Распространение передовых знаний* через различные механизмы реализуется с помощью инновационных подходов, используя возможности

³² См.: PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024; PwC «Голос потребителя» 2024; PwC Global Investor Survey 2024 – URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html> (дата обращения 20.09.2025)

критерии при отборе в выборку. Международные институты выстроили системную стратегическую работу. Российские институты набирают опыт работы с социальными предпринимателями, действуют максимально адресно в социокультурном контексте и в нормативной рамке мозаики регионов-субъектов РФ на уровне программирования их деятельности. Гибридный институт Impact Hub Moscow использует опыт сетевого взаимодействия в создании импакта, но в рамках своих программ и формирования сети выпускников после обучения.

Социальный импакт формируется через уплотнение социальных связей, повышает уровень доверия в сообществе и в целом – социальный капитал в обществе. Однажды полученный успешный социальный результат тиражируется, усиливает связи лидеров социальных изменений. Привлекаемые и используемые ресурсы дифференцированы в ответах лидеров изменений по значимости: финансы (72%), люди (69%), партнерства (43%), личные качества лидера и команды (28%), нефинансовая государственная (27%) и негосударственная поддержка (4%), репутация проекта (12%), создание инфоповодов (11%). Эти ресурсы создают соответствующий импакт. Все типы перечисленных ресурсов находятся в работе институтов его развития. Несмотря на определенную давность исследования, 2017 год стал поворотным. Ответы на запросы были приняты в работу лидерами проекта «СоцЧейн» и не только. Начал свою работу Фонд Президентских грантов для НКО. В России стали активно работать ассоциации специалистов по оценке программ и политик воздействия в некоммерческом и коммерческом секторах. «Форум Доноров», «Эволюция и филантропия» и др. взяли на себя роль оценщиков социального воздействия компаний и формирования культуры работы со стандартами.

■ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение институтов развития социального импакта носит поисковый характер. Однако, согласно открытой информации на официальных сайтах, они занимаются институциональным предпринимательством. Непосредственная деятельность институтов социального импакта по стратегическому развитию воздействия и программированию процессов воздействия в сети социальных предпринимателей и стейкхолдеров приносит свои результаты. Их воздействие равно по значимости социальным институтам, т. к. отвечает на социальные потребности-запросы лидеров социальных изменений в развитии самих лидеров и сообщества лидеров социальных изменений, сектора социального предпринимательства и продуктов в проектной форме.

Концептуальное содержание социального воздействия в управлении изменениями как процесса (воздействия) по методологии создания ценности

как продукта (результата воздействия) и как отдачи от воздействия результатов использования продукта изучается в современном социальном управлении. Фокус исследований смещается с постановки и достижения целей социального содержания на само воздействие и его непосредственные и опосредованные результаты, выраженные в качественном и количественном изменении поведения целевых групп устойчивого характера и в институциональных формах. Конкретизация смыслового поля социального импакта и управления воздействием показала, что унификация понимания термина «социальный импакт» еще не достигнута. Наиболее точным является значение в контексте социальной отдачи от целенаправленных действий реализуемых проектов развития социальных субъектов в статусе юридических лиц коммерческой и некоммерческой деятельности, а также физических лиц – инициативных личностей, социальных групп и сообществ. Считаем допустимым рассматривать воздействие как процесс создания напряжения или сопряжения сил социальных субъектов как агентов изменений, а импакт – как результирующую отдачу – созданные продукты и полученные эффекты. Создание социальных продуктов находится в логике социально-проектной деятельности социальных предпринимателей, т. к. любой социальный проект несет в себе инновационный заряд сохранения и добавления ценности. Существует и практика синонимичного использования терминов «социальное воздействие» и «социальный импакт». Разницу между ними специалисты часто подчеркивают на уровне обобщений. На абстрактном уровне используется «социальное воздействие», на конкретном, особенно зарубежными организациями и экспертами, – «социальный импакт». Точнее, воздействие имеет процессуальную природу, а импакт – результирующую. При этом тиражируется практика использования термина «социальный импакт» в русле достижения устойчивого развития.

На уровне институтов развития социальной отдачи множится опыт компетенций как экспертной работы грант-операторов, так и продвижения лучших практик на условиях открытой политики работы официальных сайтов, через ответственное социальное инвестирование, обучение социальных предпринимателей, консультационную методическую поддержку, создание сетей сообществ.

Определено, что институты развития социального импакт-предпринимательства одновременно через деятельность стимулируют и отвечают на запросы лидеров социальных изменений о развитии лидерских сообществ и продуктов их деятельности, сектора социального предпринимательства и гражданского общества. В перспективе требуется проанализировать структуру системы институтов развития социального импакта, а также оценить, насколько адекватно она отвечает на запросы в текущей ситуации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Миракян Д. Г. Проекты социального воздействия: перспективы развития в Российской Федерации // Мир новой экономики. 2020. Т. 14, № 2. С. 91–100. EDN BKPLAP.
2. Белый Е. М., Мингачева Л. Р. Оценка социального воздействия проектов в сфере социального предпринимательства // Финансовая экономика. 2019. № 1. С. 428–430. EDN YVZQBF.
3. Данилова Е. Н. Social Impact Assessment: международный экспертный опыт // Этнография. 2022. № 2 (16). С. 25–46. EDN EVVHPI.
4. Осипова Н. Г. Идеологическое воздействие на социальное поведение: теоретико-методологические аспекты // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2023. Т. 29. № 1. С. 7–35. DOI 10.24290/1029-3736-2023-29-1-7-35. EDN BQNCRR.
5. Завгородняя В., Лактюшина И. На пути к единой форме: нас ждет эра импакт-предпринимательства? // Позитивные изменения. 2024. № 4 (1). С. 67–73. DOI 10.55140/2782-5817-2024-4-1-67-73. EDN STNANO.
6. Martin R., Osberg S. (2007) Social Entrepreneurship: The Case for Definition // Stanford Social Innovation Review. 2007. Vol. 5, № 2. URL https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition DOI 10.48558/tsav-fg11.
7. Овечкин Д. В. Ответственные инвестиции: влияние ESG-рейтинга на рентабельность фирм и ожидаемую доходность на фондовом рынке // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2021. № 1. С. 43–53. DOI 10.17586/2310-1172-2021-14-1-43-53. EDN SRVZPS.
8. Лавренюк-Исаева Н. М. Роль социального предпринимательства в человеческом развитии Республики Тыва // Новые исследования Тывы. 2022. № 4. С. 190–212. DOI 10.25178/nit.2022.4.15. EDN OLGZKC.
9. Доржиева В. В., Ильина С. А. Институты развития как инструменты поддержки малого и среднего предпринимательства // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2020. № 4. С. 58–72. DOI 10.24411/2073-6487-2020-10042. EDN DUNTNR.
10. Иванов О. Б., Бухвальд Е. М. Региональные институты развития в системе стратегического планирования // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2018. № 1. С. 61–77. DOI 10.24411/2071-6435-2019-10004. EDN YSUWTTW.
11. Кулькова В. Ю. Инфраструктурная поддержка социального предпринимательства в России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2017. Т. 13, № 9. С. 1592–1607. DOI 10.24891/ni.13.9.1592. EDN ZGUPYJ.
12. Сидорова Е. Н., Татаркин Д. А. Институты развития как инструмент реализации государственной инвестиционной политики: анализ современного состояния, оценка результативности // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2016. № 4. Т. 4. С. 506–528. DOI 10.15826/vestnik.2016.15.4.026. EDN WWUICZ.
13. Смирнов В. А. Региональные системы социального предпринимательства в России: типология, факторы развития, ключевые противоречия // Журнал исследований социальной политики. 2021. Т. 19. № 1. С. 23–40. DOI 10.17323/727-0634-2021-19-1-23-40. EDN PRGWSK.
14. Степанов Н. С. Институты развития как фактор повышения качества институциональной среды // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2021. № 4. С. 95–108. DOI 10.52180/2073-6487_2021_4_95_108. EDN NUSPXQ.
15. Нетесова М. С. К вопросу об оценке социального воздействия социального предпринимательства // Пробелы в российском законодательстве. 2021. Т. 14, № 6. С. 157–161. DOI 10.33693/2072-3164-2021-14-6-157-161. EDN CNIOBF.
16. Mathur H. (2016) Social Impact Assessment: An Approach to Improving Development Outcomes // Assessing the Social Impact of Development: Experiences in India and other Asian Countries. Cham; Heidelberg: Springer International Publ. Switzerland, 2016. P. 19–43. DOI 10.1007/978-3-319-19117-1_2.
17. Vanclay F. (2003) International Principles for Social Impact Assessment // Impact Assessment and Project Appraisal. 2003. Vol. 21. № 1. P. 5–12. DOI 10.3152/147154603781766491.
18. Батаева Б. С., Вавилина А. В. Зарубежная практика развития социально ответственных инвестиций // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. 2016. Т. 16, № 1. С. 15–23. DOI 10.18500/1994-2540-2016-16-1-15-23. EDN VVBFBP.
19. Zott C. The business model: recent development and future research / Christoph Zott, Raphael Amit, Lorenzo Massa // Journal of Management. 2011. Vol. 37, Is. 4. P. 1019–1042. DOI 10.2139/ssrn.1674384.
20. Yunus M., Moynjon B., Lehmann-Ortega L. Creating social business models: lessons from the example of Grameen // Long-term planning. 2010. Vol. 43, № 2-3. P. 308–325. DOI 10.1016/j.lrp.2009.12.005.

REFERENCES

1. Mirakyan, D. G. (2020) Social impact projects: development prospects in the Russian Federation. *Mir novoj ekonomiki (World of the New Economy)*, 14 (2), pp. 91–100. <https://elibrary.ru/bkplap>.
2. Bely, E. M., Mingacheva, L. R. (2019) Assessment of the social impact of projects in the field of social entrepreneurship. *Financial Economy*, (1), pp. 428–430. <https://elibrary.ru/yvzqbf>.
3. Danilova, E. N. (2022) Social Impact Assessment: international expert experience. *Etnografya*, (2), pp. 25–46. <https://elibrary.ru/evvhpi>.
4. Osipova, N. G. (2023) Ideological impact on social behavior: theoretical and methodological aspects (continuation). *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 18. Sotsiologiya i politologiya (Moscow State University Bulletin. Series 18. Sociology and Political Science)*, 29 (1), pp. 7–35. <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2023-29-1-7-35>. <https://elibrary.ru/bqncrr>.
5. Zavgorodnaya, V., Laktyushina, I. (2024) On the way to a unified form: is the era of impact entrepreneurship waiting for us? *Positive changes*, 4 (1), pp. 67–73. <https://doi.org/10.55140/2782-5817-2024-4-1-67-73>. <https://elibrary.ru/stnano>.
6. Martin, R., Osberg, S. (2007) Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5 (2). <https://doi.org/10.48558/tsav-fg11>.
7. Ovechkin, D. V. (2021) Responsible investment: impact of ESG rating on firms' profitability and expected return on the stock market. *Scientific Journal of the National Research University of ITMO. Series: Economics and Environmental Management*, (1), pp. 43–53. <https://doi.org/10.17586/2310-1172-2021-14-1-43-53>. <https://elibrary.ru/srvzps>.
8. Lavrenyuk-Isaeva, N. M. (2022) The role of social entrepreneurship in the human development of the Republic of Tuva. *New Research of Tuva*, (4), pp. 190–212. <https://doi.org/10.25178/nit.2022.4.15>. <https://elibrary.ru/olgzkc>.
9. Dorzhieva, V. V., Ilyina, S. A. (2020) Development institutions as tools for supporting small and medium-sized businesses. *Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy Akademii Nauk (The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences)*, (4), pp. 58–72. <https://doi.org/10.24411/2073-6487-2020-10042>. <https://elibrary.ru/duntnr>.
10. Ivanov, O. B., Bukhvald, E. M. (2018) Regional development institutions and socio-economic strategies of the subjects of Russian Federation. *ETAP: Economic Theory, Analysis, and Practice*, (1), pp. 61–77. <https://doi.org/10.24411/2071-6435-2019-10004>. <https://elibrary.ru/ysuwtw>.
11. Kulkova, V. Y. (2017) Support infrastructure for social entrepreneurship in Russia. *National Interests: Priorities and Security*, 13 (9), pp. 1592–1607. <https://doi.org/10.24891/ni.13.9.1592>. <https://elibrary.ru/zgupyj>.
12. Sidorova, E. N., Tatarkin, D. A. (2016) The role of the development institutions in the public investment policy: analysis of the current state and assessment of performance. *Journal of Applied Economic Research*, 4 (4), pp. 506–528. <https://doi.org/10.15826/vestnik.2016.15.4.026>. <https://elibrary.ru/wwuicz>.
13. Smirnov, V. A. (2021) Regional systems of social entrepreneurship in Russia: typology, development factors, key contradictions. *Zhurnal issledovaniy sotsial'noi politiki (The Journal of Social Policy Studies)*, 19 (1), pp. 23–40. <https://doi.org/10.17323/727-0634-2021-19-1-23-40>. <https://elibrary.ru/prgwsks>.
14. Stepanov, N. S. (2021) Development institutions as a factor in improving the quality of the institutional environment. *Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy Akademii Nauk (The Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences)*, (4), pp. 95–108. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2021_4_95_108. <https://elibrary.ru/nuspxq>.
15. Netesova, M. S. (2021) On the issue of assessing the social impact of social entrepreneurship. *Gaps in Russian legislation*, 14 (6), pp. 157–161. <https://doi.org/10.33693/2072-3164-2021-14-6-157-161>. <https://elibrary.ru/cniobf>.
16. Mathur, H. (2016) Social Impact Assessment: An Approach to Improving Development Outcomes. *Assessing the Social Impact of Development: Experiences in India and other Asian Countries*. Cham; Heidelberg: Springer International Publ. Switzerland, pp. 19–43. https://doi.org/10.1007/978-3-319-19117-1_2.
17. Vanclay, F. (2003) International Principles for Social Impact Assessment. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 21 (1), pp. 5–12. <https://doi.org/10.3152/147154603781766491>.
18. Bataeva, B. S., Vavilina, A. V. (2016) Foreign practice of development of socially responsible investments. *Izvestiya of Saratov University. Economics. Management. Law*, 16 (1), pp. 15–23. <https://doi.org/10.18500/1994-2540-2016-16-1-15-23>. <https://elibrary.ru/vvbfbp>.
19. Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011) The business model: recent development and future research. *Journal of Management*, 37 (4), pp. 1019–1042. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1674384>.
20. Yunus, M., Moynjon, B., Lehmann-Ortega, L. (2010) Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long-term planning*, 43 (2-3), pp. 308–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>.