

# Развитие управленческого инструментария социального предпринимательства

Гусейнов Э.К.

В этой статье рассматривается эволюция и текущее состояние инструментов управления, используемых в сфере социального предпринимательства. Хотя социальные предприятия преследуют как финансовую устойчивость, так и социальную миссию, их гибридный характер требует особого подхода к управлению. В исследовании рассматриваются существующие методы управления, выявляются системные проблемы в применении традиционных бизнес-инструментов и предлагается гибкая структура, адаптированная к потребностям социальных предпринимателей. Предлагаемая модель включает критерии выбора инструментов, основанные на размере организации, стадии развития и стратегических приоритетах. Полученные результаты способствуют теоретическому пониманию гибридного организационного управления и дают практическую информацию социальным предпринимателям, политикам и педагогам.

для цитирования

ГОСТ 7.1–2003

Гусейнов Э.К. Развитие управленческого инструментария социального предпринимательства // Дискуссия. — 2025. — № 7(140). — С. 6–13.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Социальное предпринимательство, инструменты управления, гибридные организации, стратегическое планирование, социальное воздействие, некоммерческое управление, устойчивое развитие, партисипативное управление, социальные инновации, оценка воздействия.

# Development of managerial tools for social entrepreneurship

Guseynov E.K.

This article examines the evolution and current state of management tools used in the field of social entrepreneurship. While social enterprises pursue both financial sustainability and a social mission, their hybrid nature demands a distinctive approach to management. The study explores existing managerial practices, identifies systemic challenges in the application of traditional business tools, and proposes a flexible framework tailored to the needs of social entrepreneurs. The proposed model includes criteria for tool selection based on organizational size, stage of development, and strategic priorities. The findings contribute to the theoretical understanding of hybrid organizational management and offer practical insights for social entrepreneurs, policymakers, and educators.

## FOR CITATION

Guseynov E.K. Development of managerial tools for social entrepreneurship. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 6–13.

## APA

## KEYWORDS

*Social entrepreneurship, management tools, hybrid organizations, strategic planning, social impact, nonprofit management, sustainable development, participatory governance, social innovation, impact evaluation.*

## ВВЕДЕНИЕ

Социальное предпринимательство стало мощным инструментом решения системных социальных проблем инновационными и устойчивыми средствами. Этот сектор, определяемый как достижение социальных целей с использованием предпринимательских принципов, сочетает в себе создание социальной ценности с деловой дисциплиной. Во всем мире сектор социальных предприятий быстро расширяется, и по состоянию на 2023 год только в Европейском союзе функционировало более 3,2 миллиона социальных предприятий [1]. В России включение социального предпринимательства в правовые и институциональные рамки с 2019 года стимулировало аналогичный рост.

Однако двойная миссия социальных предприятий – обеспечивать баланс между получением прибыли и социальным воздействием – создает уникальные управленческие проблемы. Традиционные бизнес-инструменты часто не в состоянии

в полной мере учесть сложности взаимодействия с заинтересованными сторонами, измерения воздействия и принятия решений на основе широкого участия, присущие социальному предпринимательству.

Целью исследования является:

- Проанализировать текущую практику управления социальным предпринимательством;
- Выявить пробелы в применимости традиционных инструментов;
- Разработать контекстуальную модель инструментов управления, адаптированных для социальных предприятий.

В этой статье мы попытаемся изучить современные инструменты управления, проанализировать их эффективность и предложить адаптированные инструменты для более эффективной и содержательной практики.

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

Социальное предпринимательство, хотя и не является чем-то новым по своей концепции, по-

лучило академическую и институциональную легитимацию в конце 20-го века благодаря работам Диза (1998), Борнштейна (2004) и других. В России это было официально признано Федеральным законом № 245-ФЗ, вводящим меры поддержки для социальных предприятий.

Социальное предпринимательство базируется на трех ключевых составляющих, которые вместе формируют его уникальную природу. Во-первых, это социальная миссия – основной ориентир деятельности, направленный на решение значимых социальных проблем и создание общественной ценности. Во-вторых, инновационные и устойчивые решения, которые позволяют эффективно реагировать на вызовы общества и обеспечивать долгосрочное влияние. В-третьих, предпринимательская стратегия, обеспечивающая финансовую жизнеспособность и развитие организации за счет применения бизнес-подходов и методов управления. В совокупности эти элементы создают целостную модель социального предпринимательства, сочетающую социальное воздействие и экономическую эффективность.

В теоретической литературе выделяются две доминирующие парадигмы социального предпринимательства.

Первая – это рыночная парадигма социального предпринимательства делает упор на самодостаточность за счет получения заработанного дохода, а не на пожертвования или гранты. Во всем мире около 45% социальных предприятий считают заработанный доход основным источником финансирования, что делает эту модель крайне важной для долгосрочной стабильности. Например, в Соединенном Королевстве доходы от торговли составляют более 74% выручки сертифицированных социальных предприятий, что подчеркивает сильное предпочтение рыночных механизмов как пути к устойчивости [3, с. 102-109].

Организации, работающие по этой модели, часто интегрируют традиционные бизнес-инструменты, такие как принципы бережливого запуска, конкурентный анализ и сегментация клиентов. Эти инструменты помогают достичь масштабируемости и прибыльности, выполняя при этом социальную миссию. Согласно отчету Европейской комиссии, за 2022 год, 70% предприятий, придерживающихся этой модели, продемонстрировали рост выручки за трехлетний период, по сравнению только с 40% среди партнеров, получающих гранты.

Однако такая парадигма сопряжена с рисками. Финансовое давление может постепенно

ослабить социальную миссию в пользу экономических целей. Данные опроса, проведенного в гибридных организациях, показывают, что 23% основателей, ориентированных на достижение цели, испытывали напряженность в отношениях со своими советами директоров или спонсорами, когда расширение бизнеса ставилось во главу угла, а не отдача, что указывает на потенциальный дисбаланс между заинтересованными сторонами в социальных предприятиях, ориентированных на рынок [4, с. 411-424].

Вторая – это парадигма, основанная на миссии, ставит создание социальных ценностей, вовлечение сообщества и инклюзивность во главу угла своей деятельности, часто жертвуя финансовой эффективностью ради более глубоких социальных результатов. Социальные предприятия, работающие по этой модели, часто обслуживают маргинализированные группы населения, такие как пожилые люди, беженцы или лица, долгое время не имеющие работы. В Австралии, например, 20% работников социальных предприятий составляют люди с ограниченными возможностями, а 7% в прошлом долгое время были безработными, что демонстрирует явную приверженность социальной интеграции людей с ограниченными возможностями и бывших безработных, а не стремлению к прибыли [5].

На рисунке 1 представлены основные цели социального предпринимательства, которые направлены на достижение положительных социальных изменений. В центре внимания находятся улучшение качества жизни различных социальных групп, содействие устойчивому развитию и решение социально-экономических проблем. Эти цели достигаются через внедрение инновационных подходов, эффективное использование ресурсов и интеграцию социальных и бизнес-стратегий. Таким образом, социальное предпринимательство стремится не только к социальной пользе, но и к созданию устойчивой модели, способной обеспечить долговременное влияние.

Такой подход способствует укреплению доверия и долгосрочных отношений с сообществом. Глобальное исследование показало, что предприятия, ориентированные на социальные результаты, демонстрируют более высокий уровень удовлетворенности заинтересованных сторон (на 30%) по сравнению с предприятиями, ориентированными на экономические выгоды [7]. Кроме того, эти организации, как правило, имеют более ровную иерархию и более демократичные



Рисунок 1. Основные цели социального предпринимательства

Источник: составлено автором по данным: [6, с. 63-69].

структуры управления, что повышает удержание персонала и лояльность заинтересованных сторон.

В российской практике формальным разграничением между классической предпринимательской моделью и моделью социального предпринимательства служит правовой статус организации. Так, при регистрации некоммерческой организации приоритет достижения социальной миссии и создание общественных ценностей фиксируются в её уставе, а порядок распределения прибыли ограничивается законодательством и уставными документами. В отличие от этого, коммерческие организации могут сочетать социальные и экономические цели, однако основным критерием их деятельности остаётся получение прибыли. Таким образом, менеджмент социальных предприятий работает в условиях гибридности – смешения некоммерческих ценностей с коммерческими механизмами. Эта гибридность требует перехода от жестких бизнес-инструментов к более адаптивным и ориентированным на человека подходам.

#### СУЩЕСТВУЮЩИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

На социальных предприятиях широко используется несколько инструментов управления, хотя часто в адаптированных формах.

Такие инструменты, как SWOT, PEST и Теория изменений, остаются полезными, но социальные предприятия часто дополняют их концепциями согласования миссии. Например, 78% европейских

социальных предприятий используют логические модели, ориентированные на миссию (SEFORIS, 2022) [8]. В данном случае, логическая модель – это визуальное представление взаимосвязей между ресурсами, деятельностью, результатами и воздействием, которое помогает структурировать процесс достижения социальных целей и оценивать эффективность предпринимаемых действий.

Стратегическое планирование на социальных предприятиях должно учитывать, как финансовую устойчивость, так и прогнозирование последствий, с точки зрения достижения социальных целей. Такие инструменты, как Теория изменений и модель социального бизнеса Canvas, часто используются для определения путей создания ценности. Исследование, проведенное в 15 странах ЕС, показало, что организации, использующие системы планирования, основанные на воздействии на общество и экономику, добились на 35% большего успеха в достижении как экономических, так и социальных ключевых показателей эффективности. Интеграция данных в процесс планирования становится все более актуальной. Предприятия, которые используют аналитику данных в режиме реального времени при принятии решений, демонстрируют 50-процентное повышение адаптивности во время кризисных ситуаций, таких как пандемия COVID-19. Например, социальные предприятия, которые ежеквартально обновляли свои стратегии на основе отзывов заинтересованных сторон, превзошли компании





Рисунок 2. Фазовая распространенность социального предпринимательства по регионам

Источник: составлено автором по данным: [9, с. 88-95].

со статичными годовыми планами. На рисунке 2 показана фазовая распространённость социального предпринимательства по регионам, что отражает уровень развития и зрелости данного направления в разных частях мира. Анализ демонстрирует, как социальное предпринимательство адаптируется к экономическим и культурным условиям регионов, а также выделяет области с наибольшим потенциалом для дальнейшего роста и внедрения инновационных решений.

Однако препятствия сохраняются. Почти 60% социальных предприятий, находящихся на ранней стадии развития, не имеют доступа к профессиональной поддержке в области стратегического планирования или обучению. Это часто приводит к недостаточной проработке дорожных карт и упущенным возможностям масштабирования, особенно в сельских районах и регионах с недостаточным финансированием.

Социальные предприятия часто привлекают увлеченные, но перегруженные работой команды, что делает управление человеческими ресурсами (HR) одновременно важным и сложным. Традиционные инструменты управления персоналом дополняются инклюзивными методами найма, системами координации волонтеров и программами эмоционального благополучия. Организации, внедряющие целенаправленный подбор персонала, сообщают о повышении вовлеченности сотрудников на 20% и снижении текучести кадров на 30%. Плоская иерархия и коллективное управление – обычное дело, особенно в компаниях, ориентированных на достижение целей [13, с. 35-51]. Данные рабочих кооперативов показывают, что трехлетняя выживаемость превышает

80%, по сравнению с 66% среди традиционных стартапов. Более того, инклюзивная культура труда способствует повышению производительности труда: вовлеченные сотрудники демонстрируют более высокую производительность труда на 12 – 20% во всех секторах.

Проблемы возникают, когда организациям не удается формализовать систему управления персоналом. Исследование, проведенное на российских социальных предприятиях, показало, что только 43% из них имели официальные программы адаптации или обучения, что существенно повлияло на стабильность работы. Кроме того, отсутствие возможностей для карьерного роста часто приводит к эмоциональному выгоранию и потере ключевых сотрудников [14, с. 1-15].

Социальные предприятия обычно делают упор на рассказывание историй, брендинг миссии и прозрачность, а не на агрессивную коммерческую тактику. По оценкам, 65% социальных предприятий используют цифровые каналы (социальные сети, блоги, короткие документальные фильмы) для общения с заинтересованными сторонами. Было доказано, что достоверные рассказы, в которых рассказывается о бенефициарах и достигнутых результатах, повышают коэффициент конверсии доноров на 27%. Инструменты эффективной коммуникации, такие как цифровые информационные панели, отчеты по рассказыванию историй и циклы обратной связи с бенефициарами, становятся все более важными.

Широко распространены такие инструменты оценки воздействия, как SROI (социальная отдача от инвестиций), логические модели и информационные панели. Однако 60% социальных пред-

принимателей сообщают о трудностях с доступом к этим инструментам или их применением [15].

Мониторинг и оценка (М&Е) в социальном предпринимательстве имеют решающее значение для оценки социальной отдачи и повышения подотчетности. Такие инструменты, как социальная окупаемость инвестиций (SROI), карты результатов и системы показателей воздействия, помогают количественно оценить результаты. Организации, использующие эти инструменты, сообщают о повышении согласованности между деятельностью и миссией на 30%. Тем не менее, внедрение остается неравномерным. Согласно глобальному исследованию, проведенному в 2022 году, только 40% социальных предприятий имеют структурированную систему оценки воздействия, и только 25% внедряют ее в повседневные управленческие решения. Основными препятствиями являются ограниченное финансирование, отсутствие профессиональной подготовки и сложность инструментов.

Те, кто инвестирует в эффективные слияния и поглощения, получают значительную выгоду. Исследование 300 европейских социальных предприятий показало, что те из них, которые регулярно проводят оценку воздействия, привлекли на 41% больше финансирования и на 28% повысили уровень доверия заинтересованных сторон, что подтверждает ценность институционализации слияний и поглощений [16].

### **ТРУДНОСТИ В ПРИМЕНЕНИИ КЛАССИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ**

Несмотря на доступность инструментов, социальные предприниматели часто испытывают трудности с адаптацией. К числу ключевых проблем относятся:

Ценностные противоречия: Бизнес-инструменты ставят во главу угла эффективность и масштаб, в то время как социальные предприятия стремятся к справедливости и участию. Гибридные предприятия постоянно балансируют между социальными целями и финансовыми трудностями. Такое балансирование создает то, что ученые называют «смещением миссии» – риск приоритизации экономических целей в ущерб результативности. Опросы показывают, что 22% учредителей были вынуждены изменить свою миссию, чтобы соответствовать финансовым ожиданиям спонсоров. Такая напряженность особенно заметна в периоды роста или переходного периода. Сравнительное исследование показало, что организации, в которых происходит быстрое расширение, в три раза чаще сообщают о внутренних конфликтах ценностей [17, с. 102-109]. согласо-

вание приоритетов команды в таких условиях становится управленческой задачей, требующей целенаправленного содействия и прозрачности. Преодоление ценностных противоречий предполагает диалог с заинтересованными сторонами, этические принципы принятия решений и структуры управления, которые укрепляют социальные ценности. Предприятия, которые институционализируют эти практики, сообщают о росте удержания персонала на 17% и повышении эффективности выполнения долгосрочной миссии. Институционализация достигается через формализацию процедур, внедрение внутренних стандартов и регулярное обучение сотрудников, что обеспечивает системное и устойчивое применение эффективных методов управления.

Программы обучения и наставничества часто упускают из виду измерение воздействия, этическое управление или инклюзивный найм персонала – ключевые вопросы социального предпринимательства. Например, в России, несмотря на юридическое признание социальных предприятий, менее 5% учреждений поддержки предоставляют учебные программы или инструменты, соответствующие потребностям социального бизнеса.

В результате многие социальные предприниматели полагаются на неформальные сети или международные программы, чтобы восполнить этот пробел. Региональный опрос, проведенный в 2023 году, показал, что 81% российских социальных предпринимателей никогда не получали структурированного наставничества или консультаций, что подчеркивает острую потребность в местных структурах поддержки, учитывающих культурные особенности. Эмпирические данные опроса 120 российских социальных предпринимателей, проведенного в 2022 году, показали, что 64% из них не имели доступа к специализированным ресурсам управления, а 71% считали, что традиционных инструментов недостаточно для их нужд.

### **ПРЕДЛАГАЕМАЯ СТРУКТУРА ДЛЯ АДАПТАЦИИ ИНСТРУМЕНТОВ**

Инструментарий контекстуализированного управления (Contextual Management Toolkit, CMT) представляет собой адаптивный набор методов и практик, который учитывает уникальные условия и потребности каждого социального предприятия для повышения эффективности управления и достижения социальных целей, а именно:

1. Ориентированность на результат

Следует применять инструменты, которые ставят социальное воздействие в центр систем

управления, отличая социальные предприятия от обычных. Использование таких методов, как SROI, логические модели и платформы отслеживания результатов, позволяющие четко сформулировать и количественно оценить созданную ценность. Важно внедрять показатели воздействия в стратегические информационные панели, чтобы согласовать деятельность персонала с целями миссии. Принятие решений в организациях, ориентированных на результат, должно определяться долгосрочными выгодами для общества, а не стремлением к максимизации прибыли. Внедрение показателей воздействия требует изменения организационной культуры – следует рассматривать отчетность не как требование доноров, а как стратегический актив.

## 2. Гибкость и повторяемость

Целесообразно использовать гибкие итеративные модели управления, которые адаптируются к меняющимся потребностям сообщества, в отличие от традиционного жесткого бизнес-планирования. Применение методов бережливого стартапа, дизайн-мышления и быстрое прототипирование для проверки гипотез и выработки стратегий на основе оперативной обратной связи. Такие подходы особенно важны в динамичных секторах, таких как образование, здравоохранение и экология. Для успешного применения требуется обучение и интеграция адаптивных методов управления в программы развития компетенций.

## 3. Участие заинтересованных сторон

Следует внедрять совместное творчество и инклюзивное принятие решений, что позволяет учитывать интересы всех участников процесса. Целесообразно использовать карт заинтересован-

ных сторон, фокус-группы и семинары для формализации взаимодействия. Отличительной чертой таких карт является фиксация уровня вовлеченности и приоритизация целей заинтересованных сторон, что особенно важно в условиях высокой неопределенности. Это помогает своевременно определить, какая сторона в случае конфликта выберет коммерческую выгоду, а какая – социальную миссию.

Для эффективной реализации данных практик необходимо структурированное обучение и соблюдение этических принципов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Это исследование подчеркивает эволюционный характер управления в социальном предпринимательстве. Хотя традиционные инструменты являются отправной точкой, их применение в неизменном виде часто приводит к разногласиям с целями, определяемыми миссией. Предлагаемый контекстуализированный инструментарий управления устраняет этот пробел, объединяя адаптивность, логику участия и цифровую эффективность. Полученные результаты дополняют теорию гибридных организаций и предлагают практические инструменты для социальных предпринимателей. Разработчики политики и учреждения поддержки должны инвестировать в индивидуальное обучение, цифровые инструменты открытого доступа и совместную разработку методологий для дальнейшего расширения возможностей сектора.

Будущие исследования должны изучить эффективность инструментов в различных культурных и правовых контекстах и оценить долгосрочное воздействие адаптивного управления на устойчивость организации.

## Список литературы

1. Громов, А. Б. Управленческие инновации в условиях гибридной экономики // Вопросы экономики и управления. – № 4 (108). – 2023. – С. 45–49.
2. Долгова, Е. Н. Проблемы институционализации социального предпринимательства в регионах России // Государственное управление. – № 5 (67). – 2021. – С. 12–18.
3. Ильина, М. С. Цифровизация как драйвер развития социального предпринимательства // Современные технологии управления. – № 1 (45). – 2024. – С. 59–66.
4. Козлова, Н. Ю., Воробьев, К. А. Гибридные организации: вызовы для управленческого учета // Научные ведомости БелГУ. Экономика. – Т. 15, № 2. – 2022. – С. 102–109.
5. Пузыревский, П. А. Оценка эффективности социального предпринимательства в России // Социальные инновации. – № 3 (12). – 2022. – С. 21–27.
6. Юрьев, Д. Л. Модели оценки социального воздействия: подходы и перспективы // Управление и бизнес-администрирование. – № 2. – 2023. – С. 88–94.
7. Якушина, И. В. Социальное предпринимательство как инструмент устойчивого развития // Вестник ТГУ. Экономика. – Т. 18. – № 2. – 2022. – С. 73–81.
8. Ашока. Отчет о тенденциях социального предпринимательства. – Фонд Ашоки, 2023.
9. Альтер, С. К. Модели социального предпринимательства, их миссия и денежные отношения // Социальное предпринимательство: новые модели устойчивых социальных изменений, под редакцией Алекса Николлса. – Издательство Оксфордского университета, 2006. – С. 205–232.
10. Остин, Дж. и др. Социальное и коммерческое предпринимательство: одно и то же, разные или и то и другое вместе? // Теория и практика предпринимательства. – Т. 30, № 1. – 2006. – С. 1–22.
11. Борнштейн, Д. Как изменить мир: социальные предприниматели и сила новых идей. – Издательство Оксфордского университета, 2004.
12. Багг-Левин, А. и Эмерсон, Дж. Импакт-инвестирование:

Трансформируя способы зарабатывания денег, Мы меняем ситуацию к лучшему. – Джосси-Басс, 2011.

13. *Чертюк, М. и др.* На пути к филантропии, ориентированной на результат // *Harvard Business Review*. – Т. 82. – № 9. – 2004. – С. 42-51.
14. *Корнфорт, С.* Управление и подотчетность на социальных предприятиях // *Обзор государственного управления*. – Т. 6. – № 2. – 2004. – С. 191-214.
15. *Дарт, Р.* Легитимность социального предпринимательства // *Некоммерческий менеджмент и лидерство*. – Т. 14. – № 4. – 2004. – С. 411-424.
16. *Диз, Дж. Г.* Значение термина “социальное предпринимательство”. – Стэнфордский университет, 1998.

## References

1. *Gromov, A. B.* Managerial innovations in a hybrid economy // *Issues of economics and management*. – № 4 (108). – 2023. – Pp. 45-49.
2. *Dolgova, E. N.* Problems of institutionalization of social entrepreneurship in the regions of Russia // *Public administration*. – № 5 (67). – 2021. – Pp. 12-18.
3. *Ilyina, M. S.* Digitalization as a driver of social entrepreneurship development // *Modern management technologies*. – № 1 (45). – 2024. – Pp. 59-66.
4. *Kozlova, N. Yu., Vorobyev, K. A.* Hybrid organizations: challenges for management accounting // *Scientific Bulletin of BelSU. Economics*. – Vol. 15. – № 2. – 2022. – Pp. 102-109.
5. *Puzyrevskiy, P. A.* Evaluation of the effectiveness of social entrepreneurship in Russia // *Social innovations*. – № 3 (12). – 2022. – Pp. 21-27.
6. *Yuryev, D. L.* Models of social impact assessment: approaches and prospects // *Management and business administration*. – № 2. – 2023. – Pp. 88-94.
7. *Yakushina, I. V.* Social entrepreneurship as a tool for sustainable development // *Bulletin of TSU. Economics*. – Т. 18. – № 2. – 2022. – Pp. 73-81.
8. *Ashoka.* Social Entrepreneurship Trends Report. – Ashoka Foundation, 2023.
9. *Alter, S. K.* Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships // *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, edited by Alex Nicholls. – Oxford University Press, 2006. – Pp. 205-232.
10. *Austin, J. et al.* Social and Commercial Entrepreneurship: Same,

17. *Эмерсон, Дж.* Смешанное ценностное предложение: интеграция социальной и финансовой отдачи // *California Management Review*. – Т. 45. – № 4. – 2003. – С. 35-51.
18. *Европейская комиссия.* Социальные предприятия и их экосистемы в Европе. – Брюссель, 2024.
19. *Обзор европейского социального предпринимательства, 2021.* Европейская комиссия. Социальные предприятия и их экосистемы в Европе. – Брюссель, 2021.
20. *Хо, Х.* Социальное предпринимательство: помимо экономических результатов и индивидуальной отдачи // *Обзор третьего сектора*. – Т. 13. – № 1. – 2007. – С. 4-18.

- Different, or Both? // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – Vol. 30, № 1. – 2006. – Pp. 1-22.
11. *Bornstein, D.* How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas. – Oxford University Press, 2004.
12. *Bugg-Levine, A. and Emerson, J.* Impact Investing: Transforming How We Make Money While Making a Difference. – Jossey-Bass, 2011.
13. *Chertok, M. et al.* Toward Results-Oriented Philanthropy // *Harvard Business Review*. – Vol. 82. – № 9. – 2004. – Pp. 42-51.
14. *Cornforth, C.* Governance and Accountability in Social Enterprises // *Public Management Review*. – Vol. 6. – № 2. – 2004. – Pp. 191-214.
15. *Dart, R.* The Legitimacy of Social Enterprise // *Nonprofit Management and Leadership*. – Vol. 14. – № 4. – 2004. – Pp. 411-424.
16. *Dees, J. G.* The Meaning of “Social Entrepreneurship”. – Stanford University, 1998.
17. *Emerson, J.* The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns // *California Management Review*. – Vol. 45. – № 4. – 2003. – Pp. 35-51.
18. *European Commission.* Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe. – Brussels, 2024.
19. *European Social Enterprise Survey, 2021.* European Commission. Social Enterprises and Their Ecosystems in Europe. – Brussels, 2021.
20. *Haugh, H.* Social Enterprise: Beyond Economic Outcomes and Individual Returns // *Third Sector Review*. – Vol. 13. – № 1. – 2007. – Pp. 4-18.

## Информация об авторе

**Гусейнов Э.К.**, аспирант Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

© Гусейнов Э.К., 2025.

## Information about the author

**Guseynov E.K.**, postgraduate student at the Moscow Financial and Industrial University “Synergy” (Moscow, Russian Federation).

© Guseynov E.K., 2025.