

**МАТРИЦА ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ ИННОВАЦИЙ\*****Евгений Васильевич ПОПОВ<sup>а</sup>, Анна Юрьевна ВЕРЕТЕННИКОВА<sup>б,с</sup>,  
Жоомарт Кубанычбекович ОМОНОВ<sup>с</sup>**

<sup>а</sup> доктор экономических наук, член-корреспондент Российской академии наук, заслуженный деятель науки Российской Федерации, руководитель Центра экономической теории Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, Екатеринбург, Российская Федерация  
erorov@mail.ru

<sup>б</sup> кандидат экономических наук, научный сотрудник Центра экономической теории Института экономики Уральского отделения Российской академии наук; ассистент кафедры региональной и муниципальной экономики, финансов и безопасности Института государственного управления и предпринимательства, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, Екатеринбург, Российская Федерация  
vau\_uies@mail.ru

<sup>с</sup> аспирант, младший научный сотрудник кафедры теории управления и инноваций Института государственного управления и предпринимательства, Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, Екатеринбург, Российская Федерация  
jomaomon@gmail.com

• Ответственный автор

**История статьи:**

Получена 15.05.2017  
Получена в доработанном виде 01.06.2017  
Одобрена 26.06.2017  
Доступна онлайн 15.09.2017

УДК 330.341.2; 334.025  
JEL: L31, O35

**Ключевые слова:**

социальные инновации,  
матрица результативности,  
институциональная среда,  
эффективное развитие, регион

**Аннотация**

**Предмет.** Развитие социальных инноваций в российской экономике представляется достаточно новым и перспективным направлением исследований. Выступая альтернативным способом производства общественных благ, социальные инновации призваны решать общественные проблемы новыми способами. Однако действующие институциональные условия их создания зачастую не стимулируют данный тип деятельности, что препятствует его эффективному развитию. Статья посвящена разработке инструментария оценки результативности социальных инноваций, учитывающего коммерческие и общественные выгоды от внедрения социальных инноваций.

**Цели.** Разработка авторской матрицы оценки результативности социальных инноваций для применения ее на территории в целях выявления особенностей функционирования социальных инноваций и разработки направлений институционального развития.

**Методология.** В рамках данного исследования использовались метод систематизации, логический анализ, регрессионный анализ и др.

**Результаты.** Проведенный теоретический анализ, а также результаты применения матрицы оценки результативности социальных инноваций на региональном уровне позволили определить особенности развития социальных инноваций. Были выявлены отсутствие и неэффективность институтов поддержки социальных инноваций, результатом чего стал падающий уровень рентабельности при увеличении социального эффекта. Вместе с тем определено, что рост социальной отдачи при снижении уровня рентабельности социально-инновационных проектов свидетельствует о формировании социального капитала на рассматриваемой территории.

**Выводы.** Определены возможные направления развития институциональной среды, обеспечивающие эффективное функционирование социально-инновационной деятельности и включающие развитие как сильных формальных институтов, так и социального капитала, проектирование институтов вовлечения граждан в социально-инновационную деятельность, разработку площадки социальных предпринимателей, развитие институтов поддержки социальных инноваций, введение дорожной карты для новаторов и др.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2017

**Для цитирования:** Попов Е.В., Веретенникова А.Ю., Омонов Ж.К. Матрица оценки результативности социальных инноваций // *Региональная экономика: теория и практика*. – 2017. – Т. 15, № 9. – С. 1752 – 1772.  
<https://doi.org/10.24891/re.15.9.1752>

## Введение

Нестабильные экономические процессы, свойственные российской экономике в последнее десятилетие и нашедшие отражение как в экономических, так и политических кризисах, оказали существенное влияние на трансформацию общественного сектора, а также общество в целом. Одной из причин этого феномена является устаревшая экономическая модель производства частных и общественных благ, что обусловило поиск альтернативных способов решения социальных проблем. В связи с этим особую значимость начинают приобретать социальные инновации, представляющие собой эффективный инструмент повышения благосостояния и качества жизни населения. Они стремительно завоевывают популярность как среди ученых, так и среди практиков.

Своевременность изучения данной области знаний подтверждается значительным увеличением в Европе количества исследовательских проектов в области социальных инноваций, к которым можно отнести CRESSI, SIMPACT, ITSOIN, SIDrive, TRANSIT, ImPROVE, ThirdSectorImpact, BENISI, SOCIALPOLIS, TEPsie, SINGOCOM, KATARSIS, WILCO, PASHMINA. Примером интереса в других частях мира являются:

- конференции Social Innovation Residency в Канаде;
- Social Innovation Summit в Сан-Франциско;
- форум социальных инноваций в Турции;
- регулярные тематические встречи TACSI в Австралии;
- Young Foundation в Лондоне;
- офис социальных инноваций и гражданского участия в Белом доме в Вашингтоне;

\* Статья подготовлена в соответствии с планом научно-исследовательских работ Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, тема № 0404-2015-0010 в ИСГЗ Федерального агентства научных организаций.

- Центр социального предпринимательства и социальных инноваций (НИУ ВШЭ) и др.

Всплеск интереса к социальным инновациям является закономерным. Это обусловлено их способностью решать актуальные для общества социальные проблемы более эффективными методами.

Анализ мировых тенденций показал, что правительства стран вкладывают значительные средства в развитие социальных инноваций. Однако получаемый результат зачастую не оправдывает ожидания. Основной проблемой в данном вопросе является отсутствие теоретико-методологической базы, учитывающей институциональные условия развития социальных инноваций при проведении государственной политики, реформ, модернизации социально-экономических процессов. Вместе с тем все больше внимания сосредоточивается на балансе социальных и экономических целей, что, в свою очередь, обеспечивает не только эффективность социально-инновационных проектов, но и формирует интерес к данному явлению как со стороны представителей бизнеса, так и простых граждан.

В связи с этим целью данного исследования является разработка авторской матрицы оценки результативности социальных инноваций. Достижение данной цели возможно через авторское определение социальных инноваций, анализ подходов к их развитию, описание особенностей развития социальных инноваций, а также через оценку возможных направлений их развития.

## Понятие социальных инноваций

Несмотря на актуальность социальных инноваций, их теоретическая основа находится на начальном этапе формирования. Социальные инновации являются одним из эффективных инструментов, нацеленных на повышение общественного благосостояния [1]. Среди основных наиболее известных примеров

социальных инноваций: Википедия, Открытый университет, проекты массового образования Coursera, KhanAcademy и др. Большинство привычных сейчас для индивида вещей еще несколько десятилетий назад рассматривались как социальные инновации. Например, идея Фридриха Фребеля о дошкольном воспитании имела инновационный характер и была воплощена в первом детском саду в 1837 г. [2].

Однако в научной литературе отсутствует общепринятая трактовка социальных инноваций, что стало причиной более подробного изучения данного вопроса. Проведенный анализ определений социальных инноваций позволил выделить три основных подхода.

Представители **первого подхода** [2–5] трактуют социальные инновации как новшества, направленные на достижение социальных целей. При этом социальная составляющая должна содержаться не только в конечном результате, но и в организации данной деятельности.

В рамках **второго подхода** D. Chalmers [6], R. Heiscala [7], M. Minks [8], J. Phills, K. Deiglmeier, D. Miller [9] и Центр социальных инноваций Стэнфордского университета рассматривают социальные инновации как новшества, которые происходят в социальном пространстве. В данном подходе основное внимание уделяется процессным, институциональным и организационным нововведениям, что позволяет применять аппарат институциональной теории для их исследования.

Представители **третьего подхода** V. Amable [10], C. Battistella, F. Nonino [11], P. Koch, J. Hauknes [12], Sang Lee, Taewon Hwang, Donghyun Choi [13] оперируют понятием «инновации в общественном секторе», что приближает социальные инновации к общественным благам. В рамках данного исследования предлагается трактовать социальные инновации как новые комбинации ресурсов в общественном производстве, меняющие

институциональный контекст и/или стимулирующие более эффективное решение общественных проблем. Другими словами, сущность социальных инноваций состоит в повышении эффективности применения ресурсов для решения в первую очередь социальных проблем [14].

### **Особенности развития социальных инноваций**

Отсутствие общей теоретико-методологической базы исследования социальных инноваций породило многообразие взглядов в вопросе их роли и особенностей развития. С одной стороны, вследствие отсутствия экономических стимулов социальные инновации зачастую воспринимаются как несвойственное рынку явление или как следствие одного из провалов рынка [15]. С другой стороны, развитие социальных инноваций является исключительной прерогативой государства. Они представляют собой результат деятельности гражданского общества и заполняют важный пробел между рынком и государством [16]. В данном случае особо важным вопросом становится эффективность институциональной среды и наличие механизмов, стимулирующих социально-инновационную деятельность общества.

В теории «Основания пирамиды» подчеркивается, что социальные инновации являются одним из путей повышения активности бедных и маргинализированных слоев населения. Они предоставляют данным группам возможность инициировать решение социальных проблем, в том числе в части предоставления общественных благ [17, 18]. Другими словами, бедным слоям населения предоставляется возможность сформировать условия для обеспечения устойчивости созданных социальных инноваций в обществе.

По мнению организации Young Foundation [2], активно продвигающей социальные инновации в мировом пространстве, особенности их создания и развития отражаются в процессе взаимодействий

групп новаторов со спонсорами, которые готовы поддержать социально-инновационную инициативу. Подобная поддержка заключается в финансировании, консультировании и создании необходимых условий. Авторы акцентируют внимание на важности развития институтов коммуникации и сотрудничества новаторов со спонсорами, что является важным фактором развития социальных инноваций.

Особую значимость при развитии социальных инноваций имеет уровень развития социального капитала и неформальных институтов на рассматриваемой территории. Как отмечают отечественные исследователи Л. Полищук и Р. Меняшев [19], возможность граждан объединяться для решения общественных проблем характеризует социальный капитал. При этом он может выступать как субститут государственными институтами, так и быть их дополнением. Уровень развития социального капитала приобретает особую важность в развивающихся странах, где кооперации граждан могут частично покрывать провалы производства общественных благ. Ярким примером данного явления является строительство школ и госпиталей усилиями местного населения [20]. Таким образом, социальный капитал является неотъемлемой базой социальных инноваций, предлагаемых гражданами.

Неформальные институты, выступая базой развития социальных инноваций, начинаемых гражданами, определяют дизайн коллективных действий. Исследователи А. Дорвард, Дж. Кидд, Дж. Моррисон и С. Пултон отмечают, что каждый этап экономического развития влечет за собой соответствующие издержки и провалы государственных и общественных организаций. Здесь неформальные институты играют важную роль в преодолении асимметрии информации, решении социальных проблем и обеспечении населения общественными благами.

Альтернативный подход к исследованию социальных инноваций состоит в анализе факторов, влияющих на социально-инновационный процесс. В частности, D. Chalmers [6] предпринял попытку систематизировать данные факторы в три группы: протекционизм и отношение к риску, специфичность человеческих активов, а также сети и кооперации (*табл. 1*).

**Первая группа факторов** связана с сопротивлением к изменениям, порождаемым социальными инновациями. При этом сопротивление может возникнуть как при разработке социальной инновации, так и при ее использовании. Зачастую представители государственных структур, ответственные за развитие общественного сектора, а также непосредственно производители общественных благ не заинтересованы в изменениях, которые могут повлиять не только на их привычное поведение, но и привести к изменению объема ресурсов, которыми они распоряжаются.

Зачастую население также с осторожностью относится к изменениям, так как любая социальная система приходит к закреплению в сознании людей в виде ценностей, норм поведения и привычек. Чем дольше система функционирует, предоставляя населению зачастую лишь кажущуюся безопасность и процветание, тем больше ее нормы будут укореняться в представлениях граждан [21, 22].

Требуемая специфичность человеческих активов лежит в основе **второй группы факторов**. Общественные проблемы – сложный, многогранный феномен, для которого не существует универсального механизма решения, универсальной формулы. Здесь необходимы специфические знания, дополнительные усилия, высокий уровень креативности участников и, соответственно, вовлеченность общества. Например, огромный спектр социальных проблем, от городской переработки мусора до

муниципальных ветровых ферм, породил движение Environmentalism, целью которого является охрана окружающей среды. Это движение складывалось благодаря многообразию опыта и идей участников, вовлеченных в данный процесс. Предпосылкой подобных преобразований служили движения по защите лесов и ландшафтов в XIX в., движения по сохранению биоразнообразия и т.д. Кроме того, отдельные представители государственной власти вели политику по снижению объемов отходов, выбрасываемых крупными компаниями и, таким образом, добивались возмещения ущерба потерпевшим. Также были созданы движения «прямого действия» – Гринпис и другие партии «зеленых» по всему миру.

**Третья группа факторов** – это проблемы сетей и кооперации. Они представляют собой определенные провалы в установлении эффективных коммуникационных связей на стадиях социально-инновационного процесса. Другими словами, здесь имеется ввиду отсутствие эффективных правил и норм взаимодействия между экономическими агентами по поводу создания общественных благ. Исследователи F. Lettice, M. Parekh [23], основываясь на результатах эмпирических исследований процесса социальных инноваций, отмечали, что подобные провалы имеют негативное влияние на психологический настрой социальных новаторов, затрудняют поиск финансов и необходимой поддержки, в то время как сильные сети помогают новаторам самоопределиваться и выстроить взаимовыгодные отношения со всеми стейкхолдерами [6].

Исследователи D.R. Young, J.D. Lescu [24] отмечают, что для устойчивого развития организаций, которые создают социальные ценности в рыночной среде, необходимо гармонично совмещать социальную миссию и коммерческую деятельность. Здесь выделяются такие формы организации социальных инноваций, как социальное предпринимательство, социальные предприятия, социальная

ответственность бизнеса, социальные кооперации, гибридные организации и некоммерческие организации (*рис. 1*).

Социально ориентированный бизнес нацелен на стратегические достижения, где социальная миссия помогает улучшать общественные отношения и эффективно сотрудничать с государством.

Социальное предпринимательство стремится к достижению баланса между созданием социальной ценности и достижением прибыли.

Некоммерческие организации не ориентированы на получение прибыли, но тем не менее могут получать доходы для поддержания функционирования организации. Данная категория также включает такие традиционные организации, как некоммерческие театры, госпитали, школы, а также производителей социальных услуг и т.д. Основными отличительными признаками таких организаций являются следующие характеристики:

- покрытие собственных издержек выручкой;
- прибыль не является главенствующим фактором;
- при невозможности полного покрытия выручкой собственных издержек, привлечение других источников финансирования деятельности (субсидии государства, поддержка фондов и т.д.).

Государственно-частное партнерство (ГЧП) в социальных вопросах предполагает основанное на системе контрактов взаимодействие коммерческих, некоммерческих и государственных организаций, направленных на достижение общественно значимых целей. Несмотря на то что каждый участник соглашения имеет свои собственные цели и выгоды, прослеживаются как наличие общей социальной миссии, так и ожидание коммерческих выгод. Для развития данной формы целесообразно опираться на работы

Нобелевского лауреата 2014 г. J. Tirole [25].

Гибридные организации представляют собой новые формы и системы контрактных отношений между организациями, объединяемыми в целях реализации долгосрочных проектов социальной значимости, а также более эффективного использования ресурсов [26].

Социальные кооперации представляют собой объединения граждан, нацеленных на достижения общественных выгод.

Социальные предприятия – это вид организаций, созданных для достижения социальных целей, но при этом использующих коммерческую стратегию.

Таким образом, развитие социальных инноваций требует, с одной стороны, создания новых методов по решению общественных проблем, с другой – самоокупаемости.

Основываясь на указанных подходах, мы полагаем, что при использовании критериев оценки социальных инноваций следует опираться на частные и социальные выгоды, получаемые производителем и потребителем социальных инноваций.

Социальные выгоды представляют собой выигрыш со стороны общества или определенной социальной категории, выражающийся в положительном изменении их благосостояния. Социальные выгоды имеют две определяющие характеристики: количественные и качественные.

Количественные характеристики определяют масштаб, степень охвата населения социальной инновацией. В то же время качественные характеристики обычно измеряются либо экспертным путем, либо специфичными показателями данной сферы.

Частные выгоды представляют собой возможные выигрыши субъектов – источников социальных инноваций: в частности:

- для социальных предпринимателей выгода может выражаться в прибыли;
- для социально ориентированного бизнеса – в налоговых выгодах, в улучшении репутации, в долгосрочном увеличении стоимости компании и т.п.;
- для работников органов власти – в возможном карьерном росте;
- для политиков – в увеличении количества избирателей;
- для научно-исследовательских учреждений – в повышении рейтингов, расширении деятельности.

Для учета как частных, так и общественных выгод была разработана матрица оценки результативности социальных инноваций (рис. 2).

В **первом квадранте** социальные инновации не приносят выгод ни обществу, ни частным лицам. В данном квадранте располагаются либо новые, только выводимые на рынок социальные инновации, либо неуспешные.

**Второй квадрант** характеризует убыточное социальное предпринимательство, несамоокупаемые социальные предприятия. Для перевода социальных инноваций в квадрант с высокой коммерческой выгодой необходимо создание и развитие эффективной институциональной среды.

**Третий квадрант** охватывает два случая:

- в первом случае инновации социальной направленности не дают высокой социальной отдачи, но при этом приносят коммерческую выгоду только субъекту-производителю;

- во втором случае социальные инновации являются побочным эффектом коммерческих организаций.

Оба этих случая могут быть объединены производством социальных инноваций как второстепенным эффектом деятельности организаций.

**Четвертый квадрант** представляет собой идеальную ситуацию, к которой необходимо стремиться. Залогом развития социальных инноваций именно в этом квадранте является социально ориентированная институциональная среда, которая задает стимул и формирует условия для развития и поддержки социальных инноваций.

Основной идеей развития социальных инноваций, объединяющей все подходы, является идея необходимого баланса коммерческой деятельности и социальной миссии для всех источников социальных инноваций за исключением органов власти и волонтерства. В целях практического изучения социально-инновационных проектов по сочетанию общественных и коммерческих выгод далее перейдем к практическому анализу социальных инноваций в Свердловской области.

### **Применение матрицы оценки результативности социальных инноваций**

Для анализа применимости матрицы оценки результативности социальных инноваций была исследована деятельность двадцати социальных организаций в Свердловской области в 2012–2017 гг. Проанализированные инновации были реализованы в различных организационных формах, позволяющих оценивать коммерческую деятельность и социальную эффективность (*рис. 2*).

Для анализа рассмотренных социально-инновационных проектов была построена адаптированная матрица оценки результативности социальных инноваций. Многообразие стимулов и выгод участников социально-инновационных проектов (как разработчиков, так

и потребителей) предполагает выбор показателей, которые позволяли бы количественно оценить коммерческие и социальные выгоды. Так, в качестве показателя, характеризующего коммерческие выгоды, была рассмотрена рентабельность проекта, полученная из данных эмпирического исследования. В качестве показателя, характеризующего социальные выгоды, использовалось количество потребителей проекта. Коэффициент рентабельности является удобным измерителем, показывающим прибыльность (убыточность) и степень самокупаемости проекта, а количество потребителей социальной инновации отчетливо демонстрирует масштаб социального эффекта предлагаемой инновации. В данном случае в качестве границы между низкой и высокой частной прибылью принималось нулевое значение коэффициента рентабельности. Частную выгоду признавали высокой, если показатель рентабельности являлся положительным или равным нулю, то есть проект был самокупаемым. Критерии социальной выгоды прослеживались в каждом случае отдельно.

В связи с существенными различиями особенностей функционирования социальных инноваций все принявшие участие в исследовании проекты были разделены на три группы:

- к первой группе относились малые социальные инновации с бюджетом до 100 тыс. руб.;
- ко второй группе – средние социальные инновации с бюджетом от 100 до 300 тыс. руб.;
- к третьей группе – крупные социальные инновации с бюджетом от 300 тыс. руб.

Анализ малых социальных инноваций показал обратную зависимость между рентабельностью и увеличением количества потребителей (*рис. 3*). Данная зависимость представлена следующей формулой:

$$R = -0,978 N + 0,051 \quad (r^2 = 0,7908), \quad (1)$$

где  $R$  – показатель рентабельности;

$N$  – количество потребителей.

Анализ средних инноваций также показал обратную зависимость между рентабельностью и увеличением количества потребителей (рис. 4):

$$R = -0,376 N + 0,144 \quad (r^2 = 0,7493). \quad (2)$$

Рентабельность крупных социальных инноваций также обратно пропорциональна численности потребителей (рис. 5) и представлена формулой:

$$R = -0,221 N + 0,258 \quad (r^2 = 0,705). \quad (3)$$

По итогам проведенного анализа выявлена первая особенность рассмотренных социально-инновационных проектов – снижающаяся динамика рентабельности при увеличении количества потребителей. В частности, рентабельность оказывается ниже нуля для малых социальных инноваций при охвате 52 чел., для средних – 382 чел. и для крупных – 1 167 чел.

Вторая особенность заключается в том, насколько резко снижается рентабельность при увеличении охвата потребителей. Показателем этого является коэффициент перед переменной  $N$  в регрессионных уравнениях. При увеличении масштаба наиболее резко рентабельность социальных инноваций падает в первой группе проектов, где коэффициент равен  $-0,978$ . Во второй группе коэффициент равен  $-0,376$ , что подчеркивает менее резкое падение рентабельности. В третьей группе этот коэффициент равен  $-0,22$ , что является наиболее низким падением рентабельности среди всех групп. На основе полученных результатов можно сделать вывод, что каждые 100 потребителей малых социальных инноваций приводят к снижению рентабельности на 9,78%, средних – на 3,7%, крупных социальных инноваций – на 2,2%.

Подводя итоги проведенного анализа, следует сделать следующие выводы.

1. Наблюдается отсутствие или неэффективность институтов поддержки социальных инноваций, результатом чего являются падающий уровень рентабельности при увеличении социального эффекта.

2. Несмотря на сильную убыточность, социальные инновации сохраняют социальную отдачу, что подтверждает высокий спрос на социальные инновации. Это свидетельствует о формировании и развитии социального капитала на рассматриваемой территории.

3. Определена проблема увеличения масштаба деятельности социальных новаторов. В связи с тем что самокупаемость социальных инноваций является важнейшим базисом для устойчивого развития, ее падение при расширении общественных выгод свидетельствует о наличии барьеров, препятствующих увеличению масштаба социально-инновационной деятельности.

Возможны различные объяснения тенденций негативного воздействия увеличения числа потребителей социальных инноваций на ее прибыльность. С одной стороны, падения прибыльности может быть связано с тем, что социальные инновации в большинстве случаев ориентированы на бедные и маргинализированные слои населения, от чего вследствие эффекта масштаба происходит обратный эффект. С другой стороны, это может объясняться тем, что социальные инновации находятся в зачаточном состоянии как с практической, так и с теоретической точек зрения. И в том, и в другом случаях, возникает вопрос о необходимости проектирования системы институтов, которые позволили бы изменить выявленные тенденции.

### **Проектирование институциональных изменений социальных инноваций**

Основываясь на теоретико-методологических положениях



институционального проектирования и развития социальных инноваций, а также на данных проведенного эмпирического исследования, необходимо отдельно отметить проблемы развития инициатив, проблемы масштабирования и диффузии социальных инноваций [6, 27, 21].

В связи с тем что социально-инновационная деятельность в Свердловской области чаще всего имеет убыточный характер, можно сделать вывод о низком стимуле инициации социальных инноваций. Более того, это сопровождается [6]:

- высокими рисками, которые являются следствием непрозрачности институтов социальной сферы;
- недостатком знаний и опыта внедрения социальных инноваций;
- недостаточными мерами государственной поддержки;
- сопротивлением к новшествам со стороны населения и государства.

Проблемы масштабирования социальных инноваций выявляют трудности в увеличении количества потребителей. Здесь факторами увеличения масштаба деятельности социальных инноваций являются:

- хаотичное и слабое распространение информации;
- несовершенство механизмов финансовой поддержки;
- отсутствие институтов поддержки социальных инноваций;
- недостаточный уровень доверия в регионе.

Все указанные факторы и пути их преодоления систематизированы в *табл. 2*.

Ранее отмечалось, что уровень доверия играет важную роль в возможностях коллективного решения общественных

проблем. Исследователь M. Fafchamps [20] отмечал, что уровень доверия можно повысить двумя путями: созданием сильных общественных институтов или развитием социального капитала. Как известно, создание сильной формальной институциональной среды возможно только в долгосрочном периоде, поэтому лучшим инструментом в краткосрочном периоде является развитие социального капитала, при этом важным является создание объединений, ассоциаций социальных новаторов, разработка и внедрение эффективных моделей вовлечения граждан в общественные процессы.

Большинство моделей удовлетворения потребностей населения устаревает и становится неэффективными в условиях текущих реалий. Однако подавляющее большинство населения и органов власти сопротивляются изменениям, так как они всегда связаны с неопределенностью. По мнению В.Л. Тамбовцева [28], в данном случае можно воспользоваться методами прямого и косвенного стимулирования.

К методам прямого стимулирования следует отнести адвокати́рование, которое представляет собой активную и организованную деятельность, направленную на разъяснение гражданам сути и преимуществ социальных инноваций, обоснование и стимулирование их вовлечения в эту деятельность. В отличие от простых высказываний и обычной популяризации адвокати́рование представляет собой специально подготовленную команду профессионалов, обладающих навыками доступно и эффективно информировать и вовлекать людей. Методы косвенного стимулирования представляют собой нормативную увязку между частными выгодами и социальной отдачей.

Хаотичное и недостаточное распространение информации представляет собой частный случай ее асимметрии, которая тормозит развитие социальных инноваций (частично негативный эффект

данной проблемы снижается). Кроме того, создание институтов информационного обеспечения социальных инноваций также даст положительный эффект.

Другим необходимым условием развития социальных инноваций является формирование эффективных механизмов финансирования путем создания фондов и особых кредитных условий для них. Большое значение имеет развитие институтов государственно-частного партнерства. Например, необходимо изменение федерального закона о концессионных соглашениях, так как существующий порядок ограничивает права частных инвесторов из-за сложности изменений условий договоров с уполномоченными государственными органами. Кроме этого, для привлечения инвесторов в данную сферу важно обеспечить прозрачность социальной среды, введение программ страхования деятельности новаторов, а также создать мощные стимулы для развития социального предпринимательства и социально ориентированного бизнеса.

### **Заключение**

Проведенное исследование в целях разработки авторской матрицы оценки результативности социальных инноваций позволило получить следующие результаты.

**Во-первых**, обосновать трактовку социальных инноваций как новых комбинаций ресурсов в общественном

производстве, меняющих институциональный контекст и/или стимулирующих более эффективное решение общественных проблем.

**Во-вторых**, разработать матрицу оценки результативности социальных инноваций, учитывающую их общественные и частные выгоды, и позволяющую систематизировать возможные формы социальных инноваций по данным критериям.

**В-третьих**, выявить тенденции развития малых, средних и крупных социальных инноваций на региональном уровне. Показать снижение их эффективности при увеличении масштаба проекта. Причина данного явления кроется в неэффективности условий развития социальных инноваций в рассматриваемом регионе.

**В-четвертых**, обозначить основные направления институционального развития социальных инноваций.

С теоретической точки зрения, данное исследование расширяет существующие положения теории инноваций применимо к общественному сектору и концепции социальных инноваций. С практической точки зрения, значимость полученных результатов состоит в возможности их использования при совершенствовании региональных программ развития, а также при разработке мер по активизации предпринимателей в рассматриваемом регионе, в том числе и в социальной сфере.

**Таблица 1****Факторы развития социальных инноваций по Д. Чалмерсу****Table 1****Factors for the social innovation development by D. Chalmers**

<b>Группа</b>	<b>Факторы</b>
Протекционизм и отношение к риску	Уровень доверия
	Сопrotивление населения к новшествам
	Оценка рисков
	Распространение информации о социальных инновациях
	Тиражирование лучших социально-инновационных практик
Специфичность человеческих активов	Знания и навыки
	Наличие дорожной карты
	Институты государственно-частного и муниципально-частного партнерства
Проблемы сетей и кооперации	Меры государственной поддержки социальных инноваций
	Участие частных инвесторов в социальной сфере

*Источник:* [6]*Source:* [6]**Таблица 2****Факторы развития социальных инноваций****Table 2****Factors for the social innovation development**

<b>Факторы развития социальных инноваций</b>	<b>Направление развития</b>
Уровень доверия	Развитие сильных формальных институтов, развитие социального капитала
Уровень сопротивления к новшествам со стороны населения и органов власти	Проектирование институтов информирования и вовлечения граждан в социально-инновационную деятельность
Распространение информации о социальных инновациях	Создание институтов распространения информации. Разработка площадки социальных предпринимателей
Государственная поддержка социальных инноваций	Внесение изменений в закон о концессионных соглашениях. Разработка программ государственно-частного партнерства непосредственно для социальных предпринимателей. Поддержка инвестиционных проектов в социальной сфере (низкие кредиты, возмещение расходов и т.п.)
Инвестиционная привлекательность частной сферы	Обеспечение прозрачности деятельности в социальной сфере. Внедрение программ страхования социальных новаторов
Доступность знаний и навыков по поводу институционального проектирования социальных инноваций	Развитие институтов поддержки социальных инноваций, введение дорожной карты для новаторов

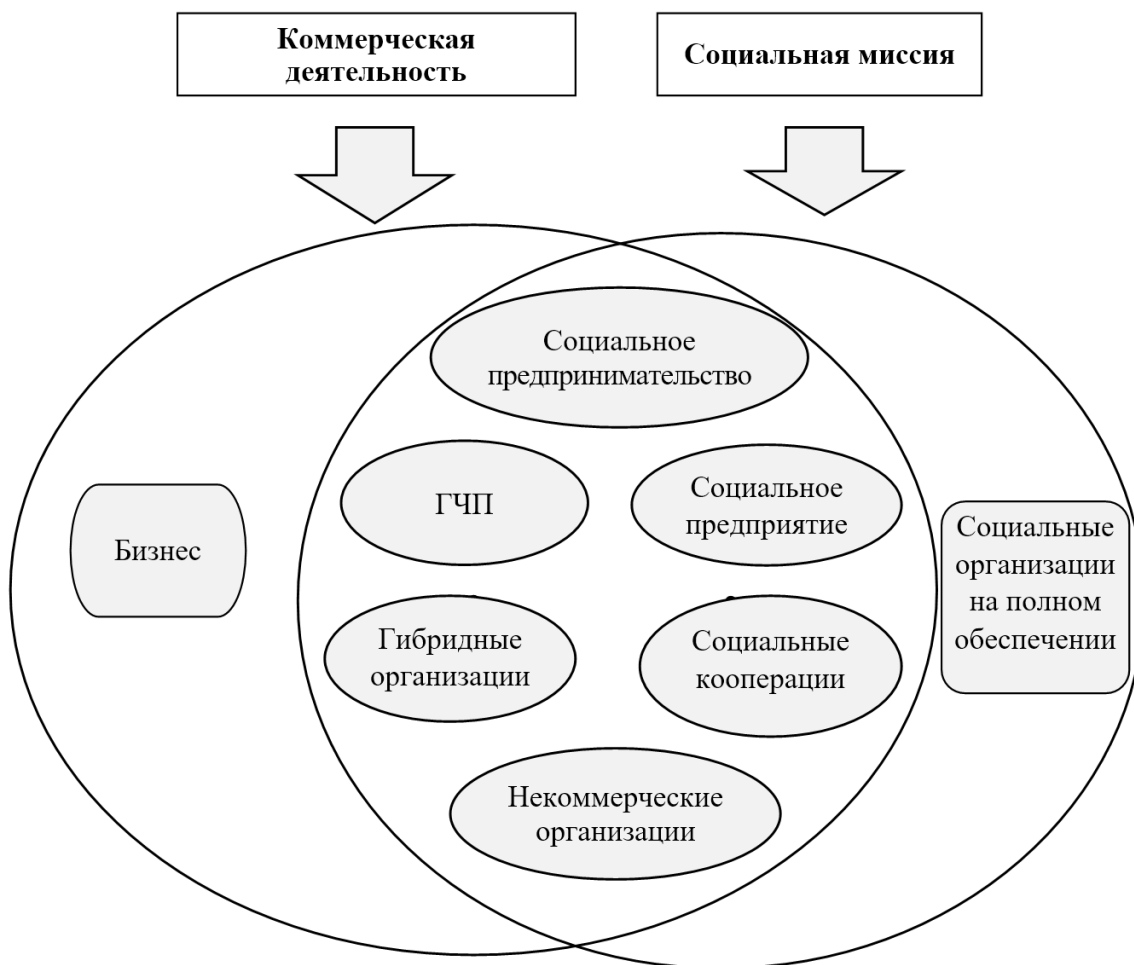
*Источник:* авторская разработка*Source:* Authoring

*Рисунок 1*

Формы организаций социальных инноваций

*Figure 1*

The forms of social innovation organizations



*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

Рисунок 2

Матрица оценки результативности социальных инноваций

Figure 2

Social Innovation Impact Assessment Matrix



Источник: авторская разработка

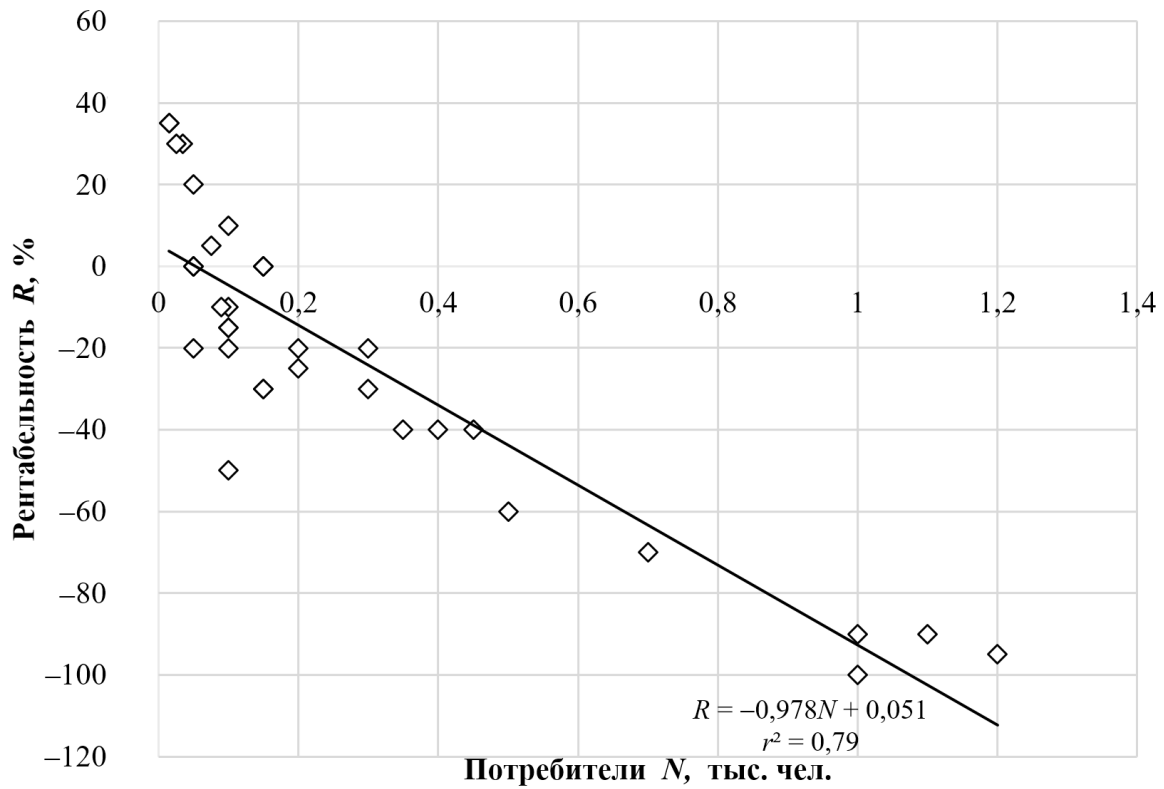
Source: Authoring

Рисунок 3

Зависимость рентабельности от численности потребителей для малых социальных инноваций

Figure 3

The dependence of profitability on smaller social innovation consumers



Источник: авторская разработка

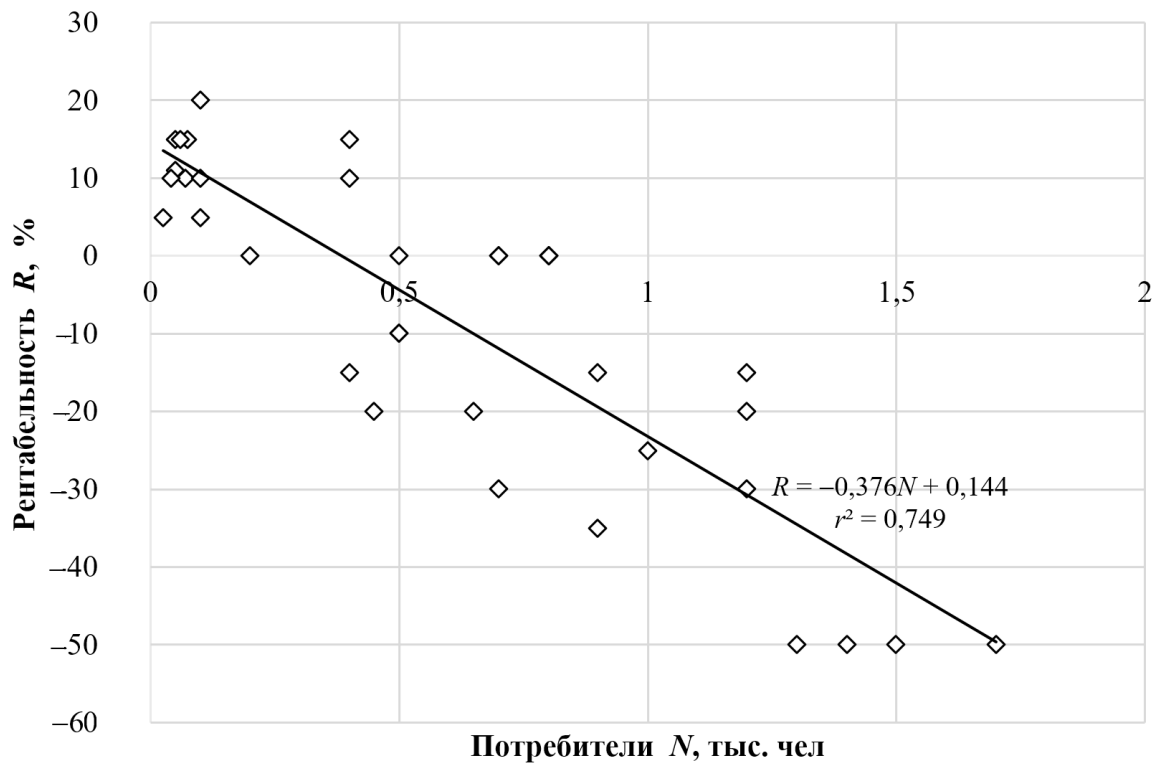
Source: Authoring

Рисунок 4

Зависимость рентабельности от численности потребителей для средних социальных инноваций

Figure 4

The dependence of profitability on medium-sized social innovation consumers



Источник: авторская разработка

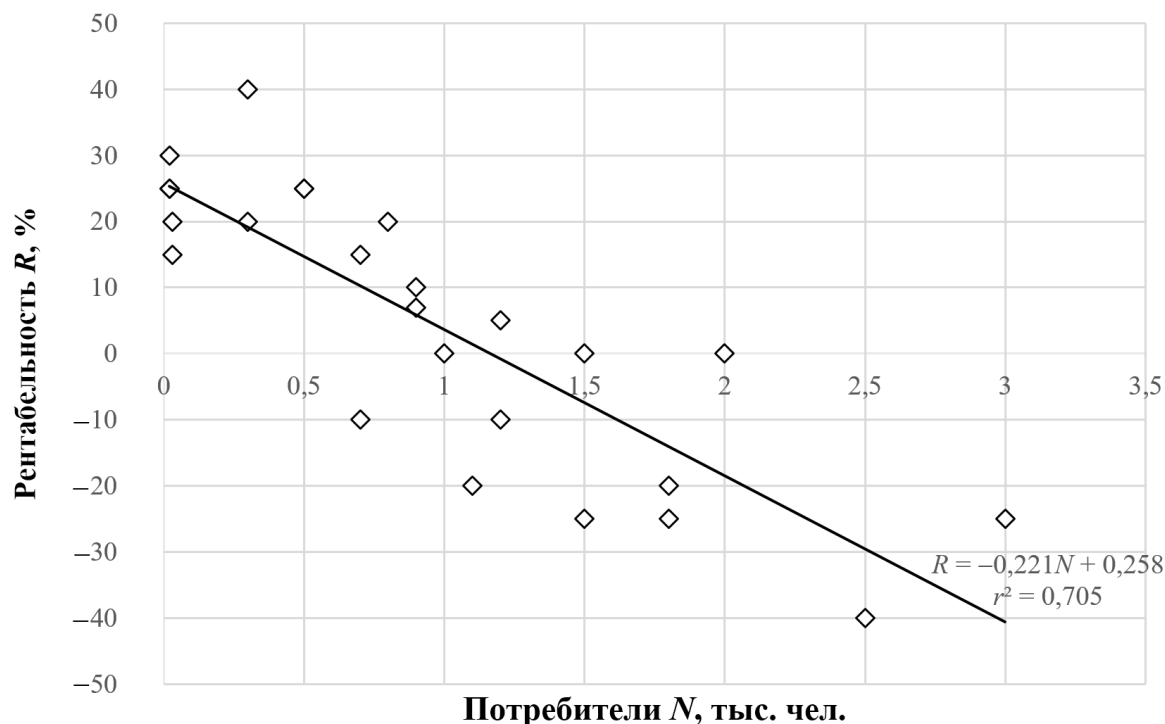
Source: Authoring

Рисунок 5

Зависимость рентабельности от численности потребителей для крупных социальных инноваций

Figure 5

The dependence of profitability on major social innovation consumers



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

### Список литературы

1. Moore M.-L., Westley F.R. Public Sector Policy and Strategies for Facilitating Social Innovation. *Horizons: Innovative Communities, Agents of Change*, 2011, vol. 11, iss. 1, pp. 1–11. URL: <http://www.sosyalinovasyonmerkezi.com.tr/yayin/1020110007.pdf>
2. Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. The Open Book of Social Innovation. The Young Foundation, 2010, 224 p. URL: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>
3. Moulaert F., MacCallum D., Mehmood D., Hamdouch A. (Eds). General Introduction: The Return of Social Innovation as a Scientific Concept and a Social Practice. *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. 2013, pp. 1–6. URL: <https://www.elgaronline.com/view/9781849809986.00008.xml> doi: <http://dx.doi.org/10.4337/9781849809993.00008>
4. Nicholls A., Ziegler R. An Extended Social Grid Model for the Study of Marginalization Processes and Social Innovation. 2014. *CRESSI Working Papers*, no. 2/2015, pp. 1–13. URL: [http://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/research-projects/CRESSI/docs/CRESSI\\_Working\\_Paper\\_2\\_D1.1\\_Chp2\\_18Nov2014.pdf](http://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/research-projects/CRESSI/docs/CRESSI_Working_Paper_2_D1.1_Chp2_18Nov2014.pdf)



5. *Pol E., Ville S.* Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term? *The Journal of Socio-Economics*, 2009, vol. 38, iss. 6, pp. 878–885.  
URL: <http://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011>  
doi: 10.1016/j.socec.2009.02.011
6. *Chalmers D.* Social Innovation: An Exploration of the Barriers Faced by Innovating Organizations in the Social Economy. *Local Economy*, 2012, vol. 28, iss. 1, pp. 17–34.  
doi: 10.1177/0269094212463677
7. *Heiscala R.* Social Innovations: Structural and Power Perspectives. In: *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance*. Edward Elgar Publishing, 2007, pp. 52–79.
8. *Minks M.* Social Innovation : New Solutions to Social Problems. Georgetown University Washington, D.C., April 11, 2011, 80 p.  
URL: <https://repository.library.georgetown.edu/bitstream/handle/10822/553359/minksMichaelLee.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
9. *Phills J., Deiglmeier K., Miller D.* Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 2008, no. 6, pp. 33–43.  
URL: [https://ssir.org/images/articles/2008FA\\_feature\\_phills\\_deiglmeier\\_miller.pdf](https://ssir.org/images/articles/2008FA_feature_phills_deiglmeier_miller.pdf)
10. *Amable B.* Institutional Complementarity and Diversity of Social Systems of Innovation and Production. Discussion Paper FS I 99-309, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 1999, 36 p.  
URL: [http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/12915/ssoar-1999-amable-institutional\\_complementarity\\_and\\_diversity\\_of.pdf?sequence=1](http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/12915/ssoar-1999-amable-institutional_complementarity_and_diversity_of.pdf?sequence=1)
11. *Battistella C., Nonino F.* Open Innovation Web-Based Platforms: The Impact of Different Forms of Motivation on Collaboration. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 2012, vol. 14, iss. 4, pp. 557–575. doi: 10.5172/impp.2012.14.4.557
12. *Koch P., Hauknes J.* On innovation in the public sector. NIFU STEP, Oslo, 2005, 102 p.  
URL: <https://ep.bib.mdh.se/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsref&AN=IPSSPR.KOCH.NIFUSTEP.BJJF&site=eds-live>
13. *Sang M., Hwang T., Choi D.* Open Innovation in the Public Sector of Leading Countries. *Management Decision*, 2012, 22 p.  
URL: [https://www.researchgate.net/publication/235260881\\_Open\\_innovation\\_in\\_the\\_public\\_sector\\_of\\_leading\\_countries](https://www.researchgate.net/publication/235260881_Open_innovation_in_the_public_sector_of_leading_countries) doi: 10.1108/00251741211194921
14. *Popov E., Stoffers J., Omonov Z., Veretennikova A.* Analysis of Civic Initiatives: Multiparameter Classification of Social Innovations. *American Journal of Applied Science*, 2016, vol. 13, iss. 11, pp. 1136–1148. doi: 10.3844/ajassp.2016.1136.1148
15. *Sachs J.D.* The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time. New York, The Penguin Press, 2005, 448 p.
16. *Boettke P.J., Rathbone A.* Civil Society, Social Entrepreneurship, and Economic Calculation: Towards a Political Economy of the Philanthropic Enterprise. In: *Working Paper 8, The Philanthropic Enterprise*, 2002, 26 p.  
URL: <http://www.conversationsonphilanthropy.org/wp-content/uploads/boettkerathbone-1.pdf>
17. *Prahalad C.K.* The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits. Revised Edition, Wharton School Publishing, 2004, 423 p.

18. *Simanis E., Hart S.* The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy. Center for Sustainable Global Enterprise, Johnson School of Management Cornell University, Ithaca, 2008, 57 p.  
URL: [https://www.johnson.cornell.edu/portals/32/sge/docs/BoP\\_Protocol\\_2nd\\_ed.pdf](https://www.johnson.cornell.edu/portals/32/sge/docs/BoP_Protocol_2nd_ed.pdf)
19. *Menyashev R., Polishchuk L.* Does Social Capital Have Economic Payoff in Russia? Moscow, HSE Publ., 2011, 44 p.  
URL: [https://isc.hse.ru/data/2011/03/31/1211874471/WP10\\_2011\\_01f.pdf](https://isc.hse.ru/data/2011/03/31/1211874471/WP10_2011_01f.pdf)
20. *Fafchamps M.* Development and Social Capital. *Journal of Development Studies*, 2006, vol. 42, iss. 7, pp. 1180–1198. doi: 10.1080/00220380600884126
21. *Dorward A., Kydd J., Morrison J., Poulton C.* Institutions, Markets and Economic Co-ordination: Linking Development Policy to Theory and Praxis. *Development and Change*, 2003, vol. 36, iss. 1, pp. 1–25.
22. *Mulgan G.* The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 2006, vol. 1, iss. 2, pp. 145–162.  
URL: <http://www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/itgg.2006.1.2.145>  
doi: 10.1162/itgg.2006.1.2.145
23. *Lettice F., Parekh M.* The Social Innovation Process: Themes, Challenges and Implications for Practice. *International Journal of Technology Management*, 2010, vol. 51, iss. 1, pp. 139–158. doi: 10.1504/IJTM.2010.033133
24. Young D.R., Lacey J.D. Defining the Universe of Social Enterprise: Competing Metaphors. *Voluntas*, 2014, vol. 25, iss. 5, pp. 1307–1332. doi: 10.1007/s11266-013-9396-z
25. *Tirole J.* Market Power and Regulation. Economic Sciences Prize Committee of the Royal Swedish Academy of Sciences, 2014, 54 p.  
URL: [http://www.ecgi.org/documents/sciback\\_ek\\_en\\_14.pdf](http://www.ecgi.org/documents/sciback_ek_en_14.pdf)
26. *Menard C.* The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 2004, vol. 160, pp. 345–376.  
URL: <http://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid425733.pdf>
27. *Cressey P., Totterdill P., Exton R., Terstriep J.* Stimulating, Resourcing and Sustaining Social Innovation: Towards a New Mode of Public Policy Production and Implementation. *SIMPACT Working Paper Series*, 2015, vol. 3.
28. *Тамбовцев В.Л.* Государство как инициатор развития гражданского общества // Общественные науки и современность. 2007. № 2. С. 69–77. URL: [http://opuo.ru/wp-content/uploads/drupal/nko\\_doc/gosudarstvo\\_kak\\_iniciator\\_razvitiya\\_go.pdf](http://opuo.ru/wp-content/uploads/drupal/nko_doc/gosudarstvo_kak_iniciator_razvitiya_go.pdf)

### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

## A SOCIAL INNOVATION IMPACT ASSESSMENT MATRIX

Evgenii V. POPOV<sup>a</sup>, Anna Yu. VERETENNIKOVA<sup>b,\*</sup>, Zhoomart K. OMONOV<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Institute of Economics of Ural Branch of Russian Academy of Sciences, Yekaterinburg, Russian Federation  
epopov@mail.ru

<sup>b</sup> Institute of Economics of Ural Branch of Russian Academy of Sciences, Yekaterinburg, Russian Federation  
vay\_uiec@mail.ru

<sup>c</sup> Ural Federal University named after the First President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russian Federation  
jomaomon@gmail.com

\* Corresponding author

### Article history:

Received 15 May 2017  
Received in revised form  
1 June 2017  
Accepted 26 June 2017  
Available online  
15 September 2017

**JEL classification:** L31, O35

**Keywords:** social innovation, performance matrix, effective development, institutional environment

### Abstract

**Importance** This article focuses on developing tools to measure the impact of social innovation, taking into account the commercial and social benefits of introducing social innovation.

**Objectives** We aim to develop our own matrix for the evaluation of the impact of social innovation.

**Methods** In this work, we used the methods of systematization, logical analysis, regression analysis, etc.

**Results** The article shows possible areas of institutional development that ensure the effective functioning of social and innovation activities, including the development of both efficient formal institutions and social capital.

**Conclusions and Relevance** The theoretical analysis, as well as the results of the application of the developed assessment matrix of social innovation at the regional level, have made it possible to identify the characteristics of social innovation. The application of the matrix makes it possible to identify the characteristics of social innovation functioning in a given territory and also becomes an initial stage for the institutional development directions.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2017

**Please cite this article as:** Popov E.V., Veretennikova A.Yu., Omonov Zh.K. A social innovation impact assessment matrix. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2017, vol. 15, iss. 9, pp. 1752–1772.  
<https://doi.org/10.24891/re.15.9.1752>

## Acknowledgments

The article has been prepared in accordance with the Research Plan of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Federal Agency of Scientific Organizations Registration No. 0404-2015-0010.

## References

1. Moore M.-L., Westley F.R. Public Sector Policy and Strategies for Facilitating Social Innovation. *Horizons: Innovative Communities, Agents of Change*, 2011, vol. 11, iss. 1, pp. 1–11. URL: <http://www.sosyalinovasyonmerkezi.com.tr/yayin/1020110007.pdf>
2. Murray R., Caulier-Grice J., Mulgan G. The Open Book of Social Innovation. The Young Foundation, 2010, 224 p. URL: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovation.pdf>
3. Moulaert F., MacCallum D., Mehmood D., Hamdouch A. (Eds). General Introduction: The Return of Social Innovation as a Scientific Concept and a Social Practice. *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. 2013, pp. 1–6.  
URL: <https://www.elgaronline.com/view/9781849809986.00008.xml>  
doi: <http://dx.doi.org/10.4337/9781849809993.00008>

4. Nicholls A., Ziegler R. An Extended Social Grid Model for the Study of Marginalization Processes and Social Innovation. 2014. *CRESSI Working Papers*, no. 2/2015, pp. 1–13.  
URL: [http://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/research-projects/CRESSI/docs/CRESSI\\_Working\\_Paper\\_2\\_D1.1\\_Ch2\\_18Nov2014.pdf](http://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/research-projects/CRESSI/docs/CRESSI_Working_Paper_2_D1.1_Ch2_18Nov2014.pdf)
5. Pol E., Ville S. Social innovation: Buzz Word or Enduring Term? *The Journal of Socio-Economics*, 2009, vol. 38, iss. 6, pp. 878–885.  
URL: <http://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011>  
doi: 10.1016/j.socec.2009.02.011
6. Chalmers D. Social Innovation: An Exploration of the Barriers Faced by Innovating Organizations in the Social Economy. *Local Economy*, 2012, vol. 28, iss. 1, pp. 17–34.  
doi: 10.1177/0269094212463677
7. Heiscala R. Social Innovations: Structural and Power Perspectives. In: *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance*. Edward Elgar Publishing, 2007, pp. 52–79.
8. Minks M. Social Innovation : New Solutions to Social Problems. Georgetown University Washington, D.C., April 11, 2011, 80 p.  
URL: <https://repository.library.georgetown.edu/bitstream/handle/10822/553359/minksMichaelLee.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
9. Phills J., Deiglmeier K., Miller D. Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 2008, no. 6, pp. 33–43.  
URL: [https://ssir.org/images/articles/2008FA\\_feature\\_phills\\_deiglmeier\\_miller.pdf](https://ssir.org/images/articles/2008FA_feature_phills_deiglmeier_miller.pdf)
10. Amable B. Institutional Complementarity and Diversity of Social Systems of Innovation and Production. Discussion Paper FS I 99-309, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, 1999, 36 p.  
URL: [http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/12915/ssoar-1999-amable-institutional\\_complementarity\\_and\\_diversity\\_of.pdf?sequence=1](http://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/12915/ssoar-1999-amable-institutional_complementarity_and_diversity_of.pdf?sequence=1)
11. Battistella C., Nonino F. Open Innovation Web-Based Platforms: The Impact of Different Forms of Motivation on Collaboration. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 2012, vol. 14, iss. 4, pp. 557–575. doi: 10.5172/impp.2012.14.4.557
12. Koch P., Hauknes J. On Innovation in the Public Sector. NIFU STEP, Oslo, 2005, 102 p.  
URL: <https://ep.bib.mdh.se/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsref&AN=IPSSPR.KOCH.NIFUSTEP.BJF&site=eds-live>
13. Sang M., Hwang T., Choi D. Open Innovation in the Public Sector of Leading Countries. *Management Decision*, 2012, 22 p.  
URL: [https://www.researchgate.net/publication/235260881\\_Open\\_innovation\\_in\\_the\\_public\\_sector\\_of\\_leading\\_countries](https://www.researchgate.net/publication/235260881_Open_innovation_in_the_public_sector_of_leading_countries) doi: 10.1108/00251741211194921
14. Popov E., Stoffers J., Omonov Z., Veretennikova A. Analysis of Civic Initiatives: Multiparameter Classification of Social Innovations. *American Journal of Applied Science*, 2016, vol. 13, iss. 11, pp. 1136–1148. doi: 10.3844/ajassp.2016.1136.1148
15. Sachs J.D. *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*. New York, The Penguin Press, 2005, 448 p.
16. Boettke P.J., Rathbone A. Civil Society, Social Entrepreneurship, and Economic Calculation: Towards a Political Economy of the Philanthropic Enterprise. In: *Working Paper 8, The Philanthropic Enterprise*, 2002, 26 p.  
URL: <http://www.conversationsonphilanthropy.org/wp-content/uploads/boettkerathbone-1.pdf>

17. Prahalad C.K. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Revised Edition, Wharton School Publishing, 2004, 423 p.
18. Simanis E., Hart S. *The Base of the Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy*. Center for Sustainable Global Enterprise, Johnson School of Management Cornell University, Ithaca, 2008, 57 p.  
URL: [https://www.johnson.cornell.edu/portals/32/sge/docs/BoP\\_Protocol\\_2nd\\_ed.pdf](https://www.johnson.cornell.edu/portals/32/sge/docs/BoP_Protocol_2nd_ed.pdf)
19. Menyashv R., Polishchuk L. *Does Social Capital Have Economic Payoff in Russia?* Moscow, HSE Publ., 2011, 44 p.  
URL: [https://isc.hse.ru/data/2011/03/31/1211874471/WP10\\_2011\\_01f.pdf](https://isc.hse.ru/data/2011/03/31/1211874471/WP10_2011_01f.pdf)
20. Fafchamps M. Development and Social Capital. *Journal of Development Studies*, 2006, vol. 42, iss. 7, pp. 1180–1198. doi: 10.1080/00220380600884126
21. Dorward A., Kydd J., Morrison J., Poulton C. Institutions, Markets and Economic Co-ordination: Linking Development Policy to Theory and Praxis. *Development and Change*, 2003, vol. 36, iss. 1, pp. 1–25.
22. Mulgan G. The Process of Social Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 2006, vol. 1, iss. 2, pp. 145–162.  
URL: <http://www.mitpressjournals.org/doi/abs/10.1162/itgg.2006.1.2.145>  
doi: 10.1162/itgg.2006.1.2.145
23. Lettice F., Parekh M. The Social Innovation Process: Themes, Challenges and Implications for Practice. *International Journal of Technology Management*, 2010, vol. 51, iss. 1, pp. 139–158. doi: 10.1504/IJTM.2010.033133
24. Young D.R., Leczy J.D. Defining the Universe of Social Enterprise: Competing Metaphors. *Voluntas*, 2014, vol. 25, iss. 5, pp. 1307–1332. doi: 10.1007/s11266-013-9396-z
25. Tirole J. Market Power and Regulation. Economic Sciences Prize Committee of the Royal Swedish Academy of Sciences, 2014, 54 p.  
URL: [http://www.ecgi.org/documents/sciback\\_ek\\_en\\_14.pdf](http://www.ecgi.org/documents/sciback_ek_en_14.pdf)
26. Menard C. The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 2004, vol. 160, pp. 345–376.  
URL: <http://www.dse.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid425733.pdf>
27. Cressey P., Totterdill P., Exton R., Terstriep J. Stimulating, Resourcing and Sustaining Social Innovation: Towards a New Mode of Public Policy Production and Implementation. *SIMPACT Working Paper Series*, 2015, vol. 3.
28. Tambovtsev V.L. [The State as Initiator of Development of Civil Society]. *Obshchestvennye nauki i sovremennost' = Social Sciences and Contemporary World*, 2007, no. 2, pp. 69–77.  
URL: [http://opuo.ru/wp-content/uploads/drupal/nko\\_doc/gosudarstvo\\_kak\\_iniciator\\_razvitiya\\_go.pdf](http://opuo.ru/wp-content/uploads/drupal/nko_doc/gosudarstvo_kak_iniciator_razvitiya_go.pdf) (In Russ.)

### Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.