

# Опыт Италии по реформированию политики в сфере социального предпринимательства

**Сильвия Карнини Пулино**

Директор Института предпринимательства (Institute for Entrepreneurship, IFE), [spulino@johncabot.edu](mailto:spulino@johncabot.edu)

**Риккардо Майолини**

Руководитель Департамента делового администрирования (Business Administration Department), [rmaiolini@johncabot.edu](mailto:rmaiolini@johncabot.edu)

Университет Джона Кэбота (John Cabot University), Италия, Via della Lungara 233, 00165 Rome, Italy

**Паоло Вентури**

Директор Итальянской ассоциации развития культуры сотрудничества и некоммерческих организаций (Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit, AICCON), [paolo.venturi7@unibo.it](mailto:paolo.venturi7@unibo.it)

Болонский университет (University of Bologna), Италия, Forlì Campus, Piazza le della Vittoria 15–47121 Forlì, Italy

## Аннотация

**С**оциальное предпринимательство (третичный сектор) все активнее распространяется в мировой экономике и пользуется пристальным вниманием исследователей. Его изучение открывает широкие возможности для тестирования возникающих инструментов политики стимулирования экономического роста и инновационной деятельности в сфере услуг, которая обладает значительным потенциалом и рассматривается как источник дополнительных рабочих мест в предстоящие десятилетия. На примере Италии в статье пред-

ставлена обширная картина этого явления, рассмотрены драйверы политики в сфере социального предпринимательства и предложена модель для интерпретации эффектов реформы третичного сектора в отношении инновационной деятельности, адаптации технологий и расширения занятости. Представленные результаты могут послужить основой для дальнейшего исследования эволюции социальных предприятий и вносят вклад в развитие теоретических принципов политики стимулирования предпринимательства.

**Ключевые слова:** социальное предпринимательство; социальные предприятия; социальные предприниматели; третичный сектор; инновации в сфере услуг; политика в сфере предпринимательства; предпринимательские навыки.

**Цитирование:** Carnini Pulino S., Maiolini R., Venturi P. (2019) Social Entrepreneurship Policy: Evidences from the Italian Reform. *Foresight and STI Governance*, vol. 13, no 3, pp. 77–88. DOI: 10.17323/2500-2597.2019.3.77.88

Деятельность социальных предприятий традиционно считается драйвером социально-экономического прогресса в развивающихся странах, особенно в сложные для экономики периоды. В ведущих государствах число таких структур динамично увеличивается, чему способствуют системы социального обеспечения и новые недорогие технологии. Расширяется спектр форматов их деятельности — за счет не только оказания полезных услуг населению, но и появления новых интересных направлений занятости. Социальное предпринимательство (третичный сектор) открывает широкие возможности для тестирования возникающих инструментов политики стимулирования экономического роста и инновационной деятельности в сфере услуг. Эта индустрия обладает значительным потенциалом и рассматривается как источник дополнительных рабочих мест в предстоящие десятилетия. Мы предприняли глубинный анализ реформы третичного сектора, проведенной в Италии в 2017 г., чтобы оценить влияние политики в этой сфере на активизацию инновационной деятельности, внедрение новаторских решений, адаптацию технологий и увеличение занятости.

## Обзор литературы по социальному предпринимательству

Социальное предпринимательство определяется как «предпринимательская деятельность, имеющая “встроенную” (*embedded*) социальную цель» [Austin et al., 2012]). Этот феномен стал предметом пристального внимания в макроэкономических исследованиях [Dacin et al., 2010; Mair, Marti, 2006; Santos, 2012; Zahra et al., 2008]. В задачи нашей статьи не входил детальный анализ литературы, посвященной определению социального предпринимательства и связанных с ним терминов. Мы ограничились кратким обзором важнейших работ в данной сфере, которые иллюстрируют области как консенсуса, так и терминологических расхождений.

При том что социальное предпринимательство изучается на протяжении почти 20 лет, комплексного, универсального определения данного явления пока не существует [Weerawardena, Mort, 2006; Short et al., 2009; Hoogendoorn et al., 2010; Nicholls, 2010; Bacq, Janssen, 2011; Abu-Saifan, 2012]. Это обусловлено тем, что дефиниции носят преимущественно практико-ориентированный характер [Mair, Marti, 2006; Santos, 2012], в понятия «социальное» и «предпринимательство» вкладываются разные смыслы, неодинаково оценивается «вес» этих компонентов [Martin, Osberg, 2007; Peredo, McLean, 2006].

Несмотря на разнообразие интерпретаций и подходов, встречающиеся в литературе определения социального предпринимательства в целом сфокусированы на четырех главных факторах: характеристиках социальных предпринимателей, сфере деятельности, используемых процессах, ресурсах и целеполагании [Dacin et al., 2010]. Рассматриваемая деятельность имеет следующие ключевые черты:

- основная цель — решение социальных проблем;
- формирование ресурсов для решения социальных задач [Dees, 2001; Johnson, 2003] с использованием

рыночных механизмов, например продажи товаров или услуг, даже если они оплачиваются третьими сторонами [Thompson, Doherty, 2006];

- инновационные подходы к комбинированию активностей и достижению социальных целей [Mair, Marti, 2006; Nicholls, 2010].

Существует несколько научных школ в области социального предпринимательства, предлагающих собственные подходы к трактовке расширенных определений (табл. 1). Различия прослеживаются по ряду критериев [Hoogendoorn et al., 2010]:

- объект наблюдения (физические или юридические лица);
- значение связи между миссией предприятия и реализуемыми товарами и услугами;
- юридический статус;
- инновационный потенциал;
- наличие ограничений на распределение прибыли;
- значимость получения коммерческого дохода;
- вовлеченность прямо и косвенно заинтересованных сторон в управление предприятием.

Некоторые различия между определениями социального предпринимательства «перетекают» и в дефиниции социального предприятия. В большинстве своем эти определения основаны на предположении, что подобные структуры нацелены на решение социальных проблем. Многообразие представлений о социальных предприятиях обусловлено спецификой тех или иных стран в области социального обеспечения, рынка труда и идеологии, а также различиями во взглядах исследователей [Zahra et al., 2009; Chell et al., 2010]. Анна-Мария Передо (Ana María Peredo) и Мёрдит Маклин (Murdith McLean) проанализировали феномен дислокаций социального предпринимательства в разных перспективах с учетом ролей, которые играют социальные цели и рыночный обмен [Peredo, McLean, 2006]. Представленный спектр точек зрения достаточно широк. Одни эксперты считают общественные цели единственной миссией социального предпринимательства, тем самым относя его исключительно к некоммерческому сектору. Сторонники другой крайней позиции относят к социальным любые предприятия, в миссии которых обозначены какие-либо социальные компоненты, даже если их главной целью является получение прибыли. Ссылаясь на известный кейс компании Ben & Jerry's, Передо и Маклин заключают: «Если и можно сделать какой-то вывод в отношении спектра определений “социального предпринимательства”, очевидно лишь то, что разграничение государственного, частного и некоммерческого секторов становится очень условным» [Peredo, McLean, 2006, p. 64]. Попытку упорядочить размытое дефиниционное пространство предпринял Самер Абу-Саифан (Samer Abu-Saifan), проведя границу между некоммерческими организациями, реализующими стратегии получения прибыли, и рыночными структурами, ориентированными на выполнение определенной миссии [Abu-Saifan, 2012]. Заслуживает внимания и типология социального предпринимательства, предложенная в работе [Saebi et al., 2019]. В центре внимания ее авторов находятся бенефициары и социальной, и экономической

Табл. 1. Научные школы в области социального предпринимательства

Подход	Школа
Американский	Школа социальных инноваций (Social Innovation School) Школа предпринимательства (Enterprise School)
Европейский	Школа возникновения социального предпринимательства (Emergence of Social Enterprise School, EMES) Британская школа (UK approach)
Источник: составлено авторами по материалам [Hoogendoorn et al., 2010].	

миссий. Эти измерения рассматриваются с позиций дифференцированной либо интегрированной стратегии (кросс-субсидирование, или выгодоприобретатели как пользователи продукции), а также в категориях бенефициаров — пассивных потребителей результатов либо активных участников процесса.

Ряд исследователей фокусируются на изучении факторов внешней среды, определяющих результативность предпринимательства [Shane, Venkataraman, 2000; Atamer, Torres, 2008]. Джоанна Майр (Johanna Mair) рассматривает социальное предпринимательство как контекстно зависимый социально конструируемый феномен, цель которого — трансформировать общество за счет социальных, политических и экономических преобразований на местном уровне [Mair, 2010]. Таким образом, именно локальный контекст определяет стратегию и тактику социального предпринимателя, включая выбор коммерческой или некоммерческой модели. Следовательно, невозможно предложить универсальное определение социального предприятия как механизма реализации соответствующего формата предпринимательства. Даже в пределах одной страны социальное предпринимательство может быть формой общественной деятельности (например, добровольные ассоциации) или осуществляться бизнесом, который, помимо получения прибыли, реализует социальные функции [Shaw, Carter, 2007]. София Бак (Sophie Bacq) и Франк Янссен (Frank Janssen) внесли вклад в разработку терминологии, предложив учитывать географические и тематические критерии из-за использования в европейской литературе двух типов определений — концептуальных и юридических [Bacq, Janssen, 2011, p. 381]. EMES предложила теоретическое определение с ярко выраженным «коллективным» аспектом. Наряду с этим сформулированы юридические дефиниции, которыми пользуются национальные правительства при разработке четких правовых рамок. В качестве примеров приводятся итальянские социальные кооперативы, «компании общественного интереса» (Community Interest Companies) в Великобритании и социально ориентированные компании в Бельгии [Bacq, Janssen, 2011]. Опыт Италии представляет особый интерес, поскольку местные социальные предприятия обладают существенным экономическим «весом» с точки зрения численности и широты спектра предоставляемых социальных услуг [Borzaga, Defourny, 2001].

Эксперты подчеркивают важность разработки многоуровневых теорий в рамках организационных исследований [например: House et al., 1995, Klein et al., 1999], прежде всего в сфере социального предпринимательства [Tracey et al. 2011]. В большинстве подобных работ анализ ведется преимущественно на микро- либо макроуровне, а связь между ними в расчет не принимается. Однако ввиду сложности и широты интерпретаций феномена социального предпринимательства, его изучение нуждается в многоуровневом подходе. Эта сфера превратилась в гигантский «зонтик» [Martin, Osberg, 2007], охватывающий любую «деятельность и процессы, нацеленные на увеличение социальных благ» [Zahra et al., 2009], или «предпринимательство, решающее ту или иную социальную задачу» [Austin et al., 2012].

Соответственно в социальном предпринимательстве могут быть задействованы разнообразные акторы с соответствующими функциями. Социальные венчурные инвестиции, рыночные стратегии некоммерческих организаций, социальные кооперативы и общественное предпринимательство (*community entrepreneurship*) — лишь некоторые примеры, относящиеся к этой обобщенной категории. Акцентируются различия между такими понятиями, как «предприниматель» (*entrepreneur*), «предпринимательский процесс и связанные с ним виды деятельности» (*entrepreneurial process and activities involved*), «среда», обуславливающая возникновение и развитие такого процесса (*enabling and triggering environment*). На основе идей, высказанных в работе [Painter, 2006], Франсуа Бруар (François Brouard) и Софи Лариве (Sophie Larivet) предложили модель, иллюстрирующую взаимосвязь между индивидуальными и коллективными субъектами социального предпринимательства (рис. 1). Под социальными предпринимателями понимаются «отдельные лица или группы, обладающие предпринимательскими компетенциями и выступающие проводниками социальных перемен в процессе создания стоимости» [Brouard, Larivet, 2010, p. 32].

Социальное предприятие — любая организация, ориентированная на общественное благо или коллективный интерес. Элемент предпринимательства в его деятельности не является обязательным. В центральной части рис. 1 представлены различные контексты функционирования социальных предприятий и предпринимателей. В левом сегменте указаны секторы, в которых работают такие субъекты. Особый интерес представляет сфера социальной экономики, к которой относятся коммерческие, некоммерческие и гибридные организации, наряду с экономической миссией выполняющие социальную функцию. Модель Бруара–Лариве иллюстрирует связь между концепциями «социального предпринимателя» (*social entrepreneur*), «социального предприятия» (*social enterprise*), «социальной экономики» (*social economy*) и «социального предпринимательства» (*social entrepreneurship*). Опираясь на нее, мы осуществили:

- структурированную интерпретацию эффекта итальянской реформы на разных уровнях — отдельного предприятия, контекста (или экосистемы) — в терминах совокупного социального эффекта;

Рис. 1. Три уровня анализа: социальная экономика, предприятие и предприниматель



Источник: [Brouard, Larivet, 2010].

- выработку общего представления о социальных предприятиях с учетом характеристик предпринимателя и сектора, в котором создается социальная стоимость;
- целостную оценку рассматриваемого феномена.

Можно констатировать, что модель Бруара–Лариве является полезным инструментом для разработки политики, в особенности для преодоления структурных барьеров в сложных секторах, в число которых входит и социальное предпринимательство.

### Контекст исследования

Термин «третичный сектор» означает совокупность организаций, которые производят товары и услуги и осуществляют иную деятельность, не рассматривая извлечение прибыли как приоритетную цель (некоммерческие организации). Полученные доходы не распределяются между членами или работниками таких структур, а используются для увеличения объема и повышения качества предоставляемых услуг в целях улучшения жизни общества (или его определенной части). Их можно определить как организации социальной солидарности, действующие на принципах альтруизма, безвозмездности, доверия и взаимности.

Определение «третичный сектор» охватывает организации всех форм, пытающиеся найти решения социальных проблем с применением разнообразных механизмов. Под это широкое понятие подпадают: добровольные ассоциации, государственная служба, некоммерческие структуры, негосударственные организации и различные формы социальных предприятий. Другими словами, речь идет о любых субъектах, осуществляющих некоммерческую деятельность из соображений солидарности или преследующих соци-

альные цели. В Италии третичный сектор динамично развивается, образуя многочисленные рабочие места, предполагающие выполнение новых функций и профессиональных обязанностей [Venturi, Zandonai, 2014].

«Социальное предприятие является одним из наиболее функциональных организационных форматов для создания новых рабочих мест и стимулирования “хорошей” занятости. В его основе лежат приверженность социальным целям в сочетании с эффективной бизнес-моделью, ориентацией на устойчивое экономическое развитие и достижение четких показателей».

*Серена Поркари (Serena Porcari), председатель Академии социальных предприятий «Динамо» (Dynamo Academy Social Enterprise)<sup>1</sup>*

Приведенный тезис подтверждается данными Национального института статистики Италии (National Institute of Statistics, ISTAT), который в ходе последней переписи (2017) зафиксировал прирост численности действующих в стране некоммерческих организаций на 11% по сравнению с 2011 г. В этих структурах заняты 5 млн волонтеров и 780 тыс. работников (прирост на 16.2 и 15.8% по сравнению с 2011 г. соответственно). При этом констатирован дефицит обладателей профессиональных технических навыков. В ближайшее время около 50 тыс. специалистов должны выйти на пенсию, а четкие планы по их замене отсутствуют. Более того, в общем сценарии итальянской экономики результативность третичного сектора в шесть раз превышает средние показатели по стране в целом [ISTAT, 2017]. Можно утверждать, что, несмотря на кризис, охвативший европейские страны, ситуация с социальной экономикой остается благоприятной. Это особенно важно для некоммерческих организаций, нуждающихся в инновациях так же, как и бизнес, но располагающих меньшими

<sup>1</sup> Цит. по интервью журналу Vita, 2018 г. Режим доступа: <http://www.vita.it/it/article/2019/02/18/parte-la-campagna-di-raccolta-fondi-tramite-sms-solidale/150707/>, дата обращения 17.03.2019.

Табл. 2. Источники данных

Источники данных	Число документов	Респонденты
<b>Опубликованные статьи</b>	22 статьи в СМИ 26 академических статей	Профессора университетов; ученые
<b>Интервью</b>	25	Итальянские эксперты в области третичного сектора и социального предпринимательства; социальные предприниматели; консультанты; инвесторы и банкиры
<b>Официальные документы</b> (доклады Министерства труда и социального обеспечения)	10	Министр труда и социального обеспечения и его заместитель, ответственный за реформу

Источник: составлено авторами.

ресурсами для инвестиций. Из всех сегментов для третичного сектора первоочередное значение имеют «мягкие» компетенции, формирующие основу человеческого капитала, которые вряд ли можно заменить технологиями: навыки межличностного общения, управления взаимодействием сторон, медицинской и личной помощи, привлечения финансирования и т.п.

«Тот факт, что технологическая и цифровая революция существенно изменит порядок производства, работы и потребления, в настоящее время широко обсуждается в глобальном масштабе <...> Очевидно, эта революция затронет не только отдельных лиц, но и социальные и человеческие отношения. Причем даже в этих сферах политические инициативы не ограничатся поддержкой, но призваны играть активную роль в адаптации современных (уже устаревших) концепций и моделей — в области [социального] бизнеса, образования, профессионального обучения и социального обеспечения».

*Клаудио Коминарди (Claudio Cominardi), заместитель министра труда и социальной политики<sup>2</sup>*

Среди многочисленных преимуществ цифровизации для социальных предприятий можно выделить:

- новое определение сущности подобных структур;
- усиление эффекта внутренних коммуникаций;
- разработку инновационных методов привлечения финансирования, например, с помощью платформ, каналов прямого общения и систем отчетности;
- повышение качества услуг для уязвимых категорий населения.

Предстоит сформировать профессиональный портрет третичного сектора, переосмыслить модель взаимодействия рыночных и некоммерческих компонентов, разработать механизмы, стимулирующие обмен компетенциями, а также систему управления, способную координировать деятельность различных акторов и усилить ее эффект с помощью технологий. Цифровизация может рассматриваться как инструмент территориального планирования и повышения качества прогнозирования, позволяющий более точно определить профиль стейкхолдеров и потребителей результатов. Однако не все субъекты рассматриваемого сектора воспринимают необходимость инвестирования в цифровую

трансформацию как стратегическую задачу. Несмотря на динамичное развитие индустрии в последние годы, потенциал цифровизации по-прежнему недооценивается. Соответственно некоммерческим игрокам следует самостоятельно инвестировать в цифровые технологии.

«Один из вызовов, на которые должен ответить третичный сектор, — создание технологических инноваций»

*Джузеппе Гуццетти (Giuseppe Guzzetti), председатель Ассоциации фондов и банков (Association of Foundations and Banks)<sup>3</sup>*

Для того чтобы заинтересовать организации и индивидуальных предпринимателей инвестированием в цифровизацию и тем самым придать существенный импульс инновационной деятельности, в 2017 г. в Италии была предпринята реформа третичного сектора. Перейдем к ее детальному анализу.

## Методология

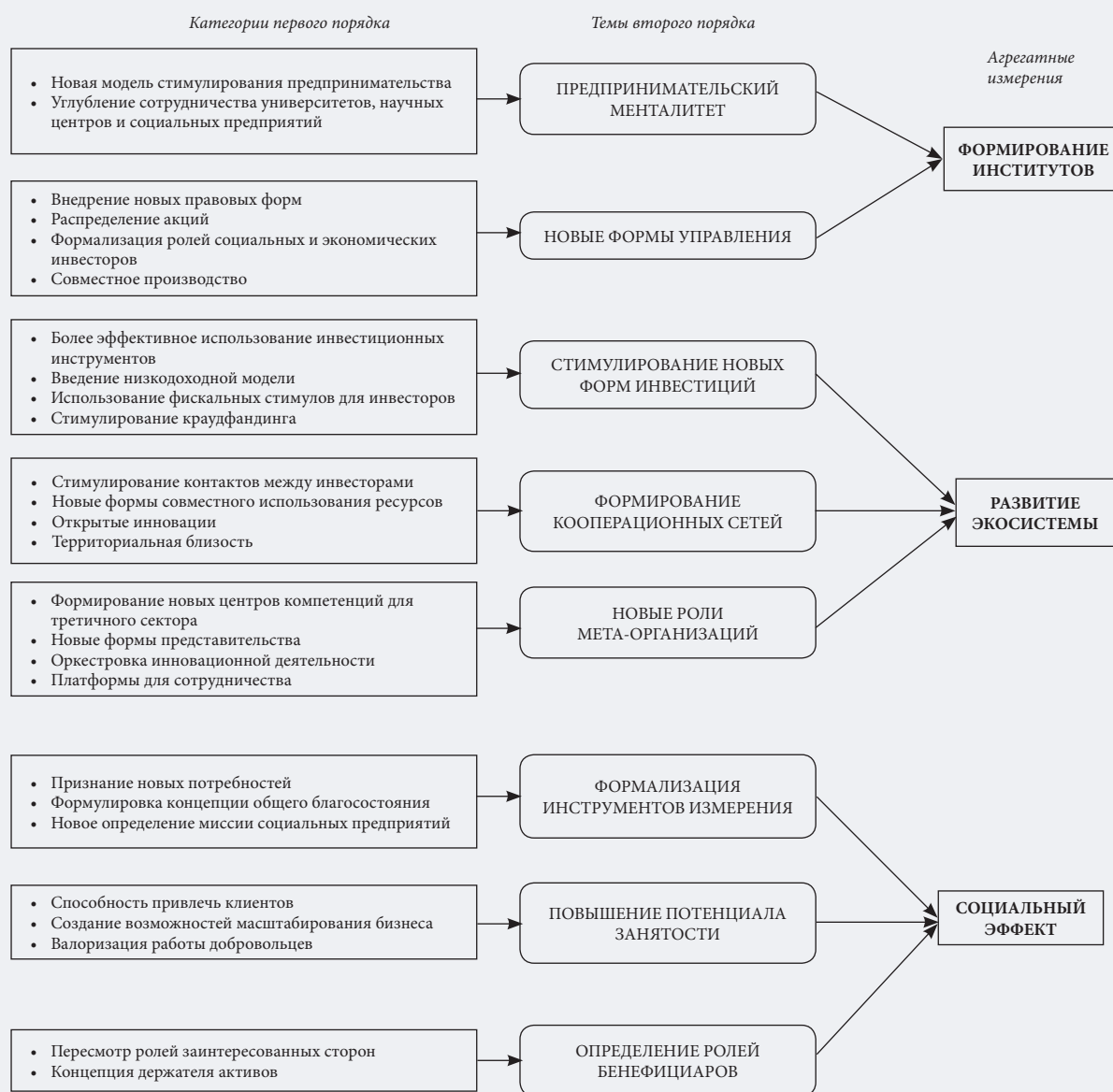
Ввиду поискового характера исследования мы применили индуктивный качественный подход. Он базируется на принципах обоснованной теории (*grounded theory*) [Glaser, Strauss, 2017; Strauss, Corbin, 1990] и предполагает построение тем и теоретических траекторий из имеющихся данных с помощью методов открытого дизайна (*open-ended design*) [Corbin, Strauss, 2008]. Объектом исследования стала реформа третичного сектора, начатая в Италии в 2017 г. Использовалась обширная база данных, сформированная нами на протяжении 2018 г. Источниками сведений служили архивные материалы, интервью и комментарии ведущих итальянских экспертов по социальному предпринимательству (табл. 2).

Каждый автор самостоятельно кодифицировал данные, которые сверялись методом триангуляции, чтобы минимизировать возможные искажения в трактовках. Один из авторов — эксперт по итальянскому третичному сектору — активно участвовал в дискуссиях, посвященных реформе. При анализе данных применялась индуктивная методология обоснованной теории

<sup>2</sup> Цит. по интервью журналу *Vita*, 2018 г. Режим доступа: <http://www.vita.it/it/article/2018/12/13/2-milioni-in-piu-per-il-dopo-di-noi-ma-ne-avevano-annunciati-89/150099/>, дата обращения 17.03.2019.

<sup>3</sup> Цит. по интервью журналу *Vita*, 2018 г. Режим доступа: <http://www.vita.it/it/article/2019/04/08/guzzetti-lo-stato-rispetti-i-corpi-intermedi/151191/>, дата обращения 17.03.2019.

Рис. 2. Структура данных



Источник: составлено авторами.

[Strauss, Corbin, 1998; Gioia et al., 2013]. Этапы исследования отражены на рис. 2. На первой стадии в соответствии с принципами, описанными в работе [Gioia et al., 2013], выполнялись дескриптивный анализ и открытое кодирование (*open coding*), позволившие определить категории первого порядка. С помощью программного приложения для обработки качественных данных «NVivo 11» были определены коды исходных категорий, визуализированы связи между ними. На втором этапе проводилось осевое кодирование (*axial coding*) [Strauss, Corbin, 1998], посредством которого категории первого порядка компоновались в теоретические конструкции [Eisenhardt, 1989]. Третьим, финальным, шагом стало

распределение категорий второго порядка по агрегатным измерениям.

### Результаты

В настоящее время третичный сектор в Италии претерпевает структурные трансформации, направленные на усиление экономического роста, повышение потенциала занятости и расширение направлений деятельности социальных предприятий. В результате кодификации выявлены основные драйверы реформы, соответствующие трем уровням анализа по модели Бруара–Лариве — индивидуальному, организационному и секторальному [Brouard, Larivet, 2010].

## Формирование институтов

Внедрение предпринимательских механизмов связывается с повышением эффективности (в том числе экономической) при реализации ключевых социально значимых проектов. При обсуждении вопросов формирования предпринимательского мышления важно учитывать совокупный потенциал социального предпринимательства в Италии. Реформа не ограничивается «социальным» сегментом предпринимательства, а охватывает широкий спектр правовых форм и организационных категорий, для которых «социальный» аспект является стратегическим вектором [Venturi, Riccio, 2018]. Формированию предпринимательского мышления способствует открытость новым форматам бизнеса, таким как «благотворительные корпорации» или социально ориентированные инновационные стартапы. Последние действуют исключительно в секторах, охваченных реформой, и методология достижения социального эффекта является обязательным компонентом их стратегических планов. Помимо традиционных направлений — взаимовыгодной торговли, социально-сельского хозяйства, микрокредитования — реформа охватывает новые сегменты социальной сферы, в частности социальные услуги, оказание первой помощи и предотвращение рисков, охрану окружающей среды, донорство крови, культуру, спорт и индустрию развлечений, филантропию, образование и научные исследования, участие в политической и общественной жизни. Благотворительные корпорации — особый правовой формат бизнеса, установленный законом № 208/2015<sup>4</sup>. Они могут распределять полученную прибыль и одновременно отвечать интересам разных сторон, поддерживая ответственное, устойчивое и прозрачное ведение бизнеса на территории своего базирования. Новые модели управления и структуры социальных предприятий направлены на развитие гибких форм предпринимательства, позволяющих решить сложные социальные проблемы с помощью рыночных механизмов.

«Реформа третичного сектора привлечет в социальную сферу значительные рискованные капиталы. [Концепция] прибыли была уточнена и встроена в социальный бизнес, и даже самые идеализированные организации третичного сектора не смогут сопротивляться этим новшествам. Неконтролируемый поток иммигрантов захлестывает европейские страны. Для того чтобы интегрировать их и избежать социальной напряженности, потребуются сформировать новые компетенции. Может быть, нам помогут компании третичного сектора».

*Марио Кальдерини (Mario Calderini), профессор Политехнического университета Милана (Politecnico di Milano)*<sup>5</sup>.

Выбранная итальянскими политиками стратегия призвана разблокировать экономический потенциал национального третичного сектора. Новым социальным предприятиям предоставляются такие же возможности управлять инвестициями, как и коммерческим компаниям. Другими словами, стратегия сочетает задачи повышения рыночной эффективности и достижения социальных целей.

«Важность реформы — в признании способности третичного сектора одновременно получать экономические и социальные результаты».

*Стефано Замagni (Stefano Zamagni), профессор экономики Болонского университета (University of Bologna), член Ассоциации по развитию человеческого капитала (Human Development and Capability Association, HDCA), президент Ватиканской академии социальных наук (President of the Pontifical Academy of Social Sciences)*<sup>6</sup>

## Развитие экосистемы

Низкий потенциал масштабируемости — ключевой барьер, препятствующий росту социальных предприятий. Необходимо развивать сетевое сотрудничество таких организаций с другими субъектами — государственными органами, гражданами, бенефициарами, добровольными ассоциациями, инвесторами, филантропами — для совместного поиска путей решения проблем. Прежде всего речь идет о создании межсекторальных ассоциаций и увеличении масштаба деятельности с локального до общенационального уровня.

«Реформа предполагает трансформацию социальных предприятий для расширения их “биоразнообразия” путем внедрения ключевых инноваций: принятия разнообразия, технологической конкуренции, ассимиляции новых поколений и критического мышления для инициирования инноваций снизу».

*Флавиано Зандонаи (Flaviano Zandonai), социолог, секретарь сетевой ассоциации Iris Network e ricercatore Euricse*<sup>7</sup>

Формирование сетей и новые модели партнерства способствуют диверсификации третичного сектора. Новые сетевые ассоциации выходят за рамки традиционного формата, в котором аналогичные субъекты ведут диалог с институциональными партнерами. Они охватывают сообщества отдельных лиц и организаций, включая игроков нового типа — «держателей активов» (*asset-holders*). Другими словами, все участники процесса создания экономической и социальной стоимости совместными усилиями ищут инновационные решения, гармонично сочетая сотрудничество и конкуренцию, и таким образом создают новую перспективу. В деятельности институтов третичного сектора и социальных

<sup>4</sup> The 2016 Stability Law (Act No. 208/2015). Режим доступа: <https://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2016/02/Italian-benefit-corporation-legislation-courtesy-translation.pdf>, дата обращения 17.03.2019.

<sup>5</sup> Цит. по интервью газете *ilSole24Ore*, 2017 г. Режим доступа: <https://nova.ilsole24ore.com/frontiere/welfare-come-sistema-distribuito-e-connesso/>, дата обращения 17.03.2019.

<sup>6</sup> Цит. по интервью журналу *Vita*, 2017 г. Режим доступа: <http://www.vita.it/it/article/2017/07/13/stefano-zamagni-sono-tre-le-ragioni-per-cui-lavventura-di-vita-deve-co/144009/>, дата обращения 17.03.2019.

<sup>7</sup> Цит. по интервью газете *Avvenire*, 2019 г. Режим доступа: <https://www.avvenire.it/opinioni/pagine/tanti-soldi-per-il-sociale-e-un-paradosso-da-gestire>, дата обращения 17.03.2019.

предприятий могут участвовать все граждане, желающие работать на общее благо. Именно такие лица играют активную роль в секторе, пусть и не обязательно решающую [Fici, 2018]. Таким образом создается экосистема, участники которой осуществляют разнообразные виды деятельности, преследуют соответствующие цели и вносят вклад в общее дело.

Ввиду сложного характера подобного рода коллективной деятельности приобретает большое значение искусство «оркестровки» процессов поиска, создания и реализации практических решений [Giudici et al., 2018]. Следует осознать стратегическую роль тех, кто обеспечивает обмен информацией и формирует платформу или рынок, на которых взаимодействуют все участники сети. Особого внимания заслуживают вопросы об источниках создания открытых инноваций и механизмах распределения ресурсов.

### Социальный эффект

Частью реформы являются концептуальное переосмысление третичного сектора и введение новой категории — «социального эффекта» с выработкой соответствующих индикаторов и методологических рекомендаций. Для того чтобы воспользоваться результатами социального предпринимательства, необходимо соотнести социальные эффекты с экономическими показателями и выявить преимущества каждого конкретного решения для общества. В отличие от традиционного, социальное предприятие способно создавать и распределять оба вида стоимости — экономическую и социальную.

«Мы не знаем, что произойдет в будущем, но мы точно знаем, что социальная сфера меняет экономическую, в частности методы создания стоимости, поэтому следует готовиться к новой парадигме, в которой единство и устойчивость будут играть более важную роль».

Паоло Вентури (Paolo Venturi)<sup>8</sup>

Модели, предусмотренные реформой, требуют от социально ориентированных стартапов, среди прочего, создания рыночных инноваций и демонстрации приносимых ими выгод для бенефициаров. Оптимальным способом для оценки социальной ориентированности таких компаний видится расчет величины социального эффекта.

«Социальное [измерение] становится одной из характеристик цепочек предоставления услуг нового поколения (социальное сельское хозяйство, социальное жилье, “культурное обеспечение”, социальный туризм и т. п.). Технологии и новые навыки существенно меняют организационные модели и жизненный цикл новых социальных предприятий. Социальная ориентированность все чаще измеряется в терминах эффекта» [UBI Banca, 2018].

В результате реформы ни одна компания, разрабатывая долгосрочную экономическую стратегию, больше не сможет игнорировать необходимость получения социальных результатов. Для того чтобы сохранять

конкурентоспособность и стабильные позиции на рынке, одной эффективности недостаточно. Меняется восприятие социального компонента, понимаемого как «качество создаваемой стоимости», устойчивость и учет интересов различных сторон [Porter, Kramer, 2011]. Этот компонент более не рассматривается как внешний фактор или эффект экономической деятельности, ни тем более как инструмент, применяемый исключительно для исправления «провалов рынка» либо ошибок государственного управления. Предстоит выработать способы оценки социальной составляющей, агрегировать системы измерения экономической устойчивости и создания социальной стоимости. Социальные аспекты в современных условиях воспринимаются не как результат распределения благ, осуществляемого государственными институтами, а как механизм генерации, ресурс в рамках модели интегрального развития [Venturi, 2018]. Ресурсный подход служит триггером процессов гибридизации и конвергенции, стимулирует системную инновационную деятельность. Преобразуется и внешнее окружение компаний, поскольку новые форматы партисипативности и территориальной демократии позволяют им более эффективно реагировать на запросы местных сообществ.

### Дискуссия

Как показывает анализ, модель Бруара–Лариве помогает оценить эффект итальянской реформы в отношении социально ориентированных предпринимателей, компаний и экономики. Преобразования ускорили развитие социального предпринимательства (табл. 3). Внедряются новые организационные модели, которые позволяют субъектам этой сферы использовать новые форматы бизнеса для получения общественно значимых результатов [Mair, 2010]. Формированию институтов способствуют специальные механизмы управления, стимулирования социального предпринимательства, развития инновационного предпринимательского мышления. Возникают новые формы гибридных организаций — «гибриды второго поколения» [Rago, Venturi, 2014, p. 1], включая социально ориентированные стартапы, общественные предприятия (*community enterprises*) или кооперационные платформы. В ходе их взаимодействия с другими рыночными и некоммерческими организациями активизируется создание трансформационных системных инноваций [Mulgan, Leadbeater, 2013].

Формированию экосистемы будет способствовать создание партнерских сетей, объединяющих социальные предприятия и других ее участников. Особую роль играют два типа субъектов — инвесторы, пользующиеся новыми механизмами социального инвестирования и формами гибридных социальных медиа, а также представительские структуры (метаорганизации), которые предлагают своим ассоциированным членам новые инструменты и услуги. За счет развития таких сетей

<sup>8</sup> Цит. по интервью Ernst & Young Foundation. Режим доступа: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Report\\_Forum\\_Fondazione\\_EY/\\$FILE/Report\\_Forum%202018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Report_Forum_Fondazione_EY/$FILE/Report_Forum%202018.pdf), дата обращения 17.03.2019.



Табл. 3. Характеристики реформы третичного сектора

Драйверы реформы	Уровень охвата	Необходимые мероприятия	Ожидаемые результаты
Формирование институтов	Социальные предприниматели	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управленческие инициативы</li> <li>• Инструменты для формирования нового мышления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Новые организационные формы</li> </ul>
Развитие экосистемы	Социальные предприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Новые инвестиционные инструменты</li> <li>• Новые формы представительства в мета-организациях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование альянсов и партнерств</li> </ul>
Социальный эффект	Сектор социальной экономики	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Измерение эффекта</li> <li>• Повышение потенциала занятости</li> <li>• Новые формы вовлечения бенефициаров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание социальной и экономической стоимости</li> <li>• Новые возможности трудоустройства, новые формы занятости</li> </ul>

Источник: составлено авторами.

усиливается эффект деятельности социальных предприятий. Чем больше участников вовлечено в сеть, тем выше потенциал создания экономической и социальной стоимости [Brouard, Larivet, 2010], поскольку благодаря межотраслевому партнерству и «умному» назначению ролей процесс создания стоимости распределяется по всей цепочке.

Наконец, что не менее важно, становятся видимыми результаты распространения новых форматов социальных предприятий. Развитие сетевого взаимодействия ведет к расширению возможностей системы в создании экономической стоимости и увеличении занятости. Новые формы социального обеспечения в Италии превратились в масштабную индустрию с оборотом в 109.3 млрд евро (6.5% ВВП). Для итальянских домохозяйств это третья статья расходов после продуктов питания и жилья. В среднем на оплату счетов социального обеспечения тратится 14.6% их чистого дохода [Ticci, 2017]. Сетевая экосистема благоприятствует масштабированию деятельности социальных предприятий, способствует привлечению необходимых компетенций, появлению новых профессий и рабочих мест. В результате растет общий потенциал занятости. Новые форматы сотрудничества и сети расширяют спектр услуг для бенефициаров на основе перераспределения ролей в цепочках стоимости, объединяющих предприятия [Venturi, Zandonai, 2014]. Тем не менее важно найти оптимальные способы измерения результативности инновационных форм создания рабочих мест, которые бы обосновывали эффективность новой модели социального предприятия.

С задачей прироста числа рабочих мест напрямую связаны потребности в формировании профессиональных навыков, востребованных в растущем и усложняющемся третичном секторе. Первоочередной интерес представляет развитие предпринимательских навыков. Они не просто составляют важную часть общего портфеля необходимых компетенций — именно их дефицит проявляется в Италии наиболее существенно. Успех в создании социальных предприятий и формировании партнерских сетей невозможен без предпринимательского мышления и сопутствующих компетенций. Выбор персональной образовательной траектории для приобретения предпринимательских навыков не должен но-

силь спонтанный характер. Разработчикам политики предстоит стать экспертами в области формирования предпринимательских навыков и способствовать их развитию на всех уровнях.

В первую очередь следует осознать, какой вклад вносят упомянутые навыки в создание новых рабочих мест на уровне стартапов, их значимость для крупных компаний и даже государственных органов. Об этом свидетельствуют новейшие данные Глобального индекса конкурентоспособности талантов (Global Talent Competitiveness Index, GTCI) за 2019 г. Как отмечено в этом документе, развитию предпринимательских навыков «должно уделяться надлежащее внимание в программах всех образовательных учреждений, включая бизнес-школы» [Lanvin, Monteiro, 2019, р. 8]. Италия занимает в индексе GTCI 38-е место (среди европейских стран — 23-е) [Lanvin, Monteiro, 2019]. В ходе обследования 170 действующих и потенциальных предпринимателей установлена корреляция между наличием предпринимательского образования и эффективностью предприятий [Elmuti et al., 2012]. Доказано, что предпринимательское образование способствует формированию инициативных, целеустремленных личностей, которые вносят вклад в достижение экономического роста, создание новой стоимости и активизацию инновационной деятельности. В целом темпы роста продаж и численности работников в новых фирмах, принадлежащих выпускникам предпринимательских учебных заведений (или имеющих таковых в числе персонала), более чем в пять раз превышают соответствующие показатели компаний, где таких выпускников нет [Charney, Libecap, 2000].

Стоит задача определения ключевых предпринимательских навыков, подлежащих приоритетному развитию. Представляет интерес исследование Еврокомиссии, по итогам которого идентифицированы восемь базовых компетенций, требуемых для успешной профессиональной деятельности, в частности предприимчивость и инициативность. На этой основе была разработана модель EntreComp, содержащая определение предпринимательства как компетенции и выделяющая три взаимосвязанные группы («Идеи и возможности» (Ideas and Opportunities), «Ресурсы» (Resources) и «Практическая деятельность» (Into Action)), в каждую

из которых входят по пять компетенций [Bacigalupo et al., 2016]. Модель предусматривает восемь уровней развития навыков и может оказаться полезной при разработке образовательных программ.

Наконец, предстоит определить направления для принятия мер, выходящие за рамки чисто академических инициатив. Как показывают исследования, развитию предпринимательских навыков в большей мере способствует наличие разнообразного опыта, а не углубленное изучение какой-либо отдельной области или предмета [Stuetzer et al., 2013]. На этой основе можно сделать вывод, что содержание образовательных программ должно быть достаточно гибким и предоставлять учащимся возможность участвовать в широком спектре мероприятий. Доказано позитивное влияние инклюзивного практического обучения на рабочих местах на формирование мышления и навыков, необходимых социальным предпринимателям [Huq, Gilbert, 2013]. В работе [Tixier et al., 2018] описываются три уровня обучения предпринимателей: формирование общего предпринимательского менталитета, приобретение знаний и выработка навыков, полезных для предпринимательской деятельности, и их последующее оттачивание на практике. Политические меры, принятые на каждом уровне, будут способствовать развитию культуры и компетенций, активизирующих как социальное, так и рыночное предпринимательство.

### Заключение: направления дальнейших исследований

Мы представили первые результаты реформы итальянского третичного сектора, начатой в 2017 г. и определившей возникающие драйверы развития местных социальных предприятий. Новые политические инициативы нацелены на повышение эффективности таких структур. В Италии третичный сектор динамично развивается. Стимулирование его дальнейшего роста требует изменения организационных моделей, форм управления, инвестиционных механизмов, расширения возможностей формирования эффективных партнерств; применения мультидисциплинарного подхода. Увеличение результативности социальных предпри-

ятий подразумевает наращивание масштабов деятельности и создаваемой социальной и экономической стоимости. Использование передовых — технологических и иных — форм занятости и организации работы может способствовать развитию таких структур, активизации их инновационной деятельности и повышению экономической устойчивости.

Представленная модель отводит предпринимательской политике роль главного драйвера инновационной деятельности для отдельных социальных предприятий и третичного сектора (социальной экономики) в целом. Концептуальные идеи, предложенные в работе [Mair, Marti, 2006], стали основой для подготовки рекомендаций по изучению эволюции социальных предприятий в целях разработки мер стимулирования инновационной деятельности. Таким образом, наше исследование вносит вклад в развитие теории политики в сфере предпринимательства [Autio, Rannikko, 2016] применительно к социальным предприятиям и третичному сектору. Понимание того, как в определенных ситуациях институциональная система определяет формирование организации (а не наоборот), усилит практическую направленность концепции социального предпринимательства. Наконец, с помощью модели, предложенной в работе [Brouard, Larivet, 2010], данный подход позволяет анализировать указанные процессы на трех различных уровнях с учетом их взаимодействия и получить эмпирические данные об инновационной деятельности отдельных лиц, организаций и сектора в целом. Это открывает новые возможности для анализа предпринимательской политики.

Наше исследование носило поисковый характер и было направлено на разработку теории. Тем не менее его выводы выглядят достаточно обоснованными, поскольку рассмотрен сектор, реформируемый в целях создания базы для инновационного развития. В ходе дальнейших исследований будет разработан аналогичный подход и для других индустрий, что позволит возможным сравнение их динамики с третичным сектором. Предстоит сформировать структуру для измерения эффекта предпринимательской политики в отношении потенциала занятости и создания новых рабочих мест.

### Библиография

- Abu-Saifan S. (2012) Social entrepreneurship: Definition and boundaries // *Technology Innovation Management Review*. Vol. 2. № 2. P. 22–27.
- Atamer T., Torres O. (2008) Modèles d'entrepreneuriat et mondialisation // *L'Art d'entreprendre* / Ed. A. Fayolle. Paris: Editions Village Mondial. P. 29–37.
- Austin J., Stevenson H., Wei-Skillern J. (2012) Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? // *Revista de Administração*. Vol. 47. № 3. P. 370–384.
- Autio E., Rannikko H. (2016) Retaining winners: Can policy boost high-growth entrepreneurship? // *Research Policy*. Vol. 45. № 1. P. 42–55.
- Bacigalupo M., Kampylis P., Punie Y., van den Brande G. (2016) *EntreComp: The entrepreneurship competence framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Bacq S., Janssen F. (2011) The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria // *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 23. № 5–6. P. 373–403.
- Borzaga C., Defourny J. (2001) *From Third Sector to Social Enterprise* // *The Emergence of Social Enterprise* / Eds. C. Borzaga, J. Defourny. London; New York: Routledge. P. 1–28.

- Brouard F., Larivet S. (2010) Essay of clarifications and definitions of the related concepts of social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship // *Handbook of Research on Social Entrepreneurship* / Eds. A. Fayolle, H. Matlay. Cheltenham: Edward Elgar. P. 29–56.
- Charney A., Libecap G.D. (2000) Impact of entrepreneurship education. Kansas City, MO: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Chell E., Nicolopoulou K., Karataş-Özkan M. (2010) Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives // *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol. 22. № 6. P. 485–493. DOI: 10.1080/08985626.2010.488396.
- Corbin J., Strauss A.L. (2008) *Basics of qualitative research* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dacin P.A., Dacin M.T., Matear M. (2010) Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here // *Academy of Management Perspectives*. Vol. 24. № 3. P. 37–57.
- David K., Penaluna K., McCallum E., Usei C. (2018) Embedding Entrepreneurial Skills Development in Teacher Education. *Entrepreneurial Learning City Regions* / Eds. J. James, J. Preece, R. Valdés-Cotera. Heidelberg; New York; Dordrecht; London: Springer. P. 319–340.
- Dees J.G. (2001) The Meaning of Social Entrepreneurship (working paper). Stanford, CA: Stanford University.
- Eisenhardt K.M. (1989) Building theories from case study research // *Academy of Management Review*. Vol. 14. № 4. P. 532–550.
- Elmuti D., Khoury G., Omran O. (2012) Does Entrepreneurship Education Have a Role in Developing Entrepreneurial Skills and Ventures' Effectiveness? // *Journal of Entrepreneurship Education*. Vol. 15. P. 83–98.
- Fayolle A., Matlay H. (2010) *Social entrepreneurship: A multicultural and multidimensional perspective*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Fici A. (2018) La nuova disciplina dell'impresa sociale nella prospettiva dei suoi diversi stakeholder // *Rivista Impresa Sociale*. Vol. 11. P. 7–14.
- Fowler A. (2000) NGDOs as a moment in history: Beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation? // *Third World Quarterly*. Vol. 21. № 4. P. 637–654.
- Gioia D.A., Corley K.G., Hamilton A.L. (2013) Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology // *Organizational Research Methods*. Vol. 16. № 1. P. 15–31.
- Giudici A., Reinmoeller P., Ravasi D. (2018) Open-system orchestration as a relational source of sensing capabilities: Evidence from a venture association // *Academy of Management Journal*. Vol. 61. № 4. P. 1369–1402.
- Glaser B.G., Strauss A.L. (2017) *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London; New York: Routledge.
- Hoogendoorn B., Pennings E., Thurik R. (2010) What do we know about social entrepreneurship: An analysis of empirical research // *International Review of Entrepreneurship*. Vol. 8. № 2. P. 71–112.
- House R., Rousseau D.M., Thomashunt M. (1995) The meso paradigm – a framework for the integration of micro and macro organizational behavior // *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*. Vol. 17. P. 71–114.
- Huq A., Gilbert D.H. (2013) Enhancing graduate employability through work-based learning in social entrepreneurship: A case study // *Education + Training*. Vol. 55. № 6. P. 550–572.
- ISTAT (2017) *Primo censimento permanente sulle Istituzioni Non Profit*. Rome: ISTAT.
- Johnson S. (2003) Literature Review of Social Entrepreneurship // *New Academy Review*. Vol. 2. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/246704544\\_Literature\\_Review\\_Of\\_Social\\_Entrepreneurship](https://www.researchgate.net/publication/246704544_Literature_Review_Of_Social_Entrepreneurship), дата обращения 11.04.2019.
- Klein K.J., Tosi H., Cannella A.A. (1999) Multilevel theory building: Benefits, barriers, and new developments // *Academy of Management Review*. Vol. 24. № 2. P. 248–253.
- Lanvin B., Monteiro F. (eds.) (2019) *The Global Talent Competitiveness Index 2019. Entrepreneurial Talent and Global Competitiveness*. Paris: INSEAD; Adecco Group; Tata Communications.
- Lyon F., Sepulveda L. (2009) Mapping social enterprises: Past approaches, challenges and future directions // *Social Enterprise Journal*. Vol. 5. № 1. P. 83–94.
- Mair J. (2010) *Social entrepreneurship: Taking stock and looking ahead*. Barcelona: IESE Business School – University of Navarra.
- Mair J., Marti I. (2006) Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight // *Journal of World Business*. Vol. 41. № 1. P. 36–44.
- Martin R.L., Osberg S. (2007) Social entrepreneurship: The case for definition // *Stanford Social Innovation Review* (Spring issue). P. 1–17. Режим доступа: <https://www.law.berkeley.edu/php-programs/courses/fileDL.php?fid=7288>, дата обращения 02.03.2019.
- Matlay H. (2008) The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial outcomes // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 15. № 2. P. 382–396.
- Mulgan G., Leadbeater C. (2013) *Systemic Innovation*. London: NESTA.
- Nicholls A. (2010) The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field // *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 34. № 4. P. 611–633.
- Painter A. (2006) The Social Economy in Canada: Concepts, Data and Measurement // *Horizons*. Vol. 8. № 2. P. 30–34.
- Peredo A.M., McLean M. (2006) Social entrepreneurship: A critical review of the concept // *Journal of World Business*. Vol. 41. № 1. P. 56–65.
- Porter M.E., Kramer M.R. (2011) Creare valore condiviso // *Harvard Business Review Italia*. Vol. 1. № 2. P. 68–84.
- Rago S., Venturi P. (2014) Hybridization as systemic innovation: Italian social enterprise on the move. Paper presented at the 5th EMES International Conference on Social Enterprise – Helsinki, June 30th – July 3rd, 2015. Режим доступа: [https://emes.net/content/uploads/publications/hybridization-as-systemic-innovation-italian-social-enterprise-on-the-move/ESCP-5EMES-04-Hybridisation\\_as\\_Systemic\\_Innovation\\_Rago-Venturi.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/hybridization-as-systemic-innovation-italian-social-enterprise-on-the-move/ESCP-5EMES-04-Hybridisation_as_Systemic_Innovation_Rago-Venturi.pdf), дата обращения 15.03.2019.
- Saebi T., Foss N.J., Linder S. (2019) Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises // *Journal of Management*. Vol. 45. № 1. P. 70–95.

- Santos F.M. (2012) A positive theory of social entrepreneurship // *Journal of Business Ethics*. Vol. 111. № 3. P. 335–351.
- Shane S., Venkataraman S. (2000) The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research // *Academy of Management Review*. Vol. 25. № 1. P. 217–226.
- Sharir M., Lerner M. (2006) Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs // *Journal of World Business*. Vol. 41. № 1. P. 6–20.
- Shaw E., Carter S. (2007) Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 14. № 3. P. 418–434.
- Short J.C., Moss T.W., Lumpkin G.T. (2009) Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities // *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol. 3. № 2. P. 161–194.
- Strauss A., Corbin J. (1990) *Basics of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Strauss A., Corbin J. (1998) *Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stuetzer M., Obschonka M., Davidsson P., Schmitt-Rodermund E. (2013) Where do entrepreneurial skills come from? // *Applied Economics Letters*. Vol. 20. № 12. P. 1183–1186.
- Thompson J., Doherty B. (2006) The diverse world of social enterprise: A collection of social enterprise stories // *International Journal of Social Economics*. Vol. 33. № 5/6. P. 361–375.
- Tixier J., Loi M., Le Pontois S., Tavakoli M., Fayolle A. (2018) Entrepreneurship Education Effectiveness: What We Can Learn from Education and Organizational Psychology Fields // *International Enterprise Education. Perspectives on Theory and Practice* / Ed. J.J. Turner, G. Mulholland. New York: Routledge. P. 69–91.
- Tracey P., Phillips N., Jarvis O. (2011) Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model // *Organization Science*. Vol. 22. № 1. P. 60–80.
- Tucci C. (2017) Il “welfare familiare” vale 109 miliardi, il 6,5% del Pil // *Il Sole 24 Ore*, 07.11.2017. Режим доступа: <https://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2017-11-07/il-welfare-familiare-vale-109-miliardi-65percento-pil-094250.shtml?uuid=AE4cUN5C>, дата обращения 12.01.2019.
- UBI Banca (2018) Interim financial report as at and for the half year ended 30 June 2018, Bergamo: UBI Banca. Режим доступа: <https://www.ubibanca.it/contenuti/file/UBI%20Banca%20Interim%20Financial%20Report%20as%20at%2030th%20June%202018.pdf>, дата обращения 17.02.2019.
- Venturi P., Puccio A. (2018) La sfida organizzativa delle imprese a impatto sociale // *Harward Business Review Italia* (June issue). Режим доступа: <https://www.hbritalia.it/giugno-2018/2018/06/04/pdf/la-sfida-organizzativa-delle-imprese-a-impatto-sociale-3507/>, дата обращения 14.03.2019.
- Venturi P., Zandonai F. (2014) *Ibridi Organizzativi*. Bologna: Il Mulino.
- Wallace S.L. (1999) Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitating community economic development // *Journal of Developmental Entrepreneurship*. Vol. 4. № 2. P. 153–174.
- Weerawardena J., Mort G.S. (2006) Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model // *Journal of World Business*. Vol. 41. № 1. P. 21–35.
- Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O., Shulman J.M. (2009) A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges // *Journal of Business Venturing*. Vol. 24. № 5. P. 519–532.
- Zahra S.A., Rawhouser H.N., Bhawe N., Neubaum D.O., Hayton J.C. (2008) Globalization of social entrepreneurship opportunities // *Strategic Entrepreneurship Journal*. Vol. 2. № 2. P. 117–131.