

Социология управления
Sociology of management

УДК 334.724+334.724.012.56+334.012.46

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-110-2025-101-114

Создание социальных инноваций в некоммерческом секторе в условиях
неопределенности

Лившин Александр Яковлевич

Доктор исторических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [3084-4472](#), livshin@spa.msu.ru

Факультет управления, Совместный университет МГУ-ППИ в Шэньчжэне (КНР), факультет государственного
управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Сидорова Александра Александровна

Кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [5015-4707](#), ORCID: [0000-0003-1166-4980](#),
Sidorova_A@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

Одним из инструментов управления неопределенностью, применяемых некоммерческими организациями (НКО), является развитие социальных инноваций, позволяющих организации занимать проактивную позицию по отношению к происходящим в обществе изменениям. Однако на практике далеко не всем некоммерческим организациям удается эффективно заниматься инновационной деятельностью в рамках реализации своей основной социальной миссии. Целью данной статьи является выявление особенностей создания социальных инноваций в условиях высокой степени неопределенности внешней среды. Рассмотренные в статье модель Lean Impact и организационная амбидекстрия располагают достаточным потенциалом для обеспечения инновационного процесса в НКО. Следование базовым принципами модели Lean Impact (мыслите шире, начните с малого и постоянно стремитесь к эффективности), а также практическое внедрение схемы «создавай — измеряй — учись» способствуют повышению эффективности инновационной деятельности НКО, сокращая по времени инновационный цикл и уменьшая вероятность неудачи. Концепция организационной амбидекстрии фокусируется на поиске баланса между базисными и приростными инновациями в НКО в рамках достижения триединой цели — реализации социальной миссии, адаптации к потребностям бенефициаров и требованиям доноров, а также сохранения финансовой устойчивости. Основными этапами реализации организационной амбидекстрии в некоммерческой организации являются организационная реструктуризация, совместная работа в экосистеме и реализация совместного проекта организациями-партнерами. Залогом успеха нахождения баланса между базисными и приростными инновациями в НКО выступает органичное соединение трех типов амбидекстрии — структурной (создание соответствующих подразделений, отвечающих за эксперименты с MVP, реализацию программ и их масштабирование), контекстуальной (стратегический найм персонала и скоординированные усилия руководства) и межорганизационной (сотрудничество с организациями-партнерами для создания инновационных решений). Применение модели Lean Impact и организационной амбидекстрии в некоммерческом секторе будет способствовать улучшению внутренней организационной динамики, сохранению социальной эффективности и укреплению финансовой устойчивости.

Ключевые слова

Социальные инновации, модель Lean Impact, организационная амбидекстрия, базисные и приростные инновации, исследование и эксплуатация, управление некоммерческими организациями.

Для цитирования

Лившин А.Я., Сидорова А.А. Создание социальных инноваций в некоммерческом секторе в условиях неопределенности // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 110. С. 101–114. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-110-2025-101-114

Fostering Social Innovations in the Nonprofit Sector in an Uncertain Environment

Alexander Ya. Livshin

DSc (History), Professor, livshin@spa.msu.ru

School of Management, Shenzhen MSU-BIT University (China), School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Aleksandra A. Sidorova

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0003-1166-4980](#), Sidorova_A@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

One of the uncertainty management tools used by nonprofit organizations (NPO) is the development of social innovations, allowing the organization to take a proactive position in relation to changes occurring in society. However, in practice, not all nonprofit organizations manage to effectively engage in innovative activities within the framework of implementing their main social mission. The aim of this article is to identify the features of creating social innovations in conditions of a high degree of uncertainty of

the external environment. The Lean Impact and organizational ambidexterity discussed in the article have sufficient potential to ensure the innovation process in NPOs. Following the basic principles of Lean Impact (think bigger, start small and relentlessly seek impact), as well as the practical implementation of the “build — measure — learn feedback” loop contribute to increasing the efficiency of NPO innovation activities, shortening the innovation cycle and reducing the likelihood of failure. The concept of organizational ambidexterity focuses on finding a balance between basic and incremental innovations in NPOs in the context of achieving a three-pronged goal: implementing a social mission, adapting to the needs of beneficiaries and donor requirements, and maintaining financial sustainability. The main stages of implementing organizational ambidexterity in a nonprofit organization are: initial restructuring, collaborative ecosystem work, and launching a joint project by partner organizations. The key to successfully finding a balance between basic and incremental innovations in NPOs is the organic combination of three types of ambidexterity: structural (creating appropriate units responsible for experimenting with MVPs, implementing programs, and scaling them), contextual (strategic hiring and coordinated management efforts), and interorganizational (collaborating with partner organizations to create innovative solutions). The use of Lean Impact and organizational ambidexterity in the nonprofit sector will help improve internal organizational dynamics, maintain social effectiveness, and strengthen financial sustainability.

Keywords

Social innovation, Lean Impact, organizational ambidexterity, basic and incremental innovation, exploration and exploitation, nonprofit management.

For citation

Livshin A.Ya., Sidorova A.A. (2025) Fostering Social Innovations in the Nonprofit Sector in an Uncertain Environment. Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik. No. 110. P. 101–114. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-110-2025-101-114

Дата поступления/Received: 11.03.2025

Введение

Настоящее время характеризуется возрастающей неопределенностью во всех сферах жизни общества. Турбулентность «перестала выступать дисфункцией, задача преодоления которой ставилась ранее как актуальная» [Купряшин 2023, 176], но стала условием, постоянно воздействующим на экономические и общественные институты. Организации некоммерческого сектора находятся в постоянной зависимости от перемен в запросах и предпочтениях бенефициаров, требований и предпочтений доноров, филантропов и импакт-инвесторов, изменений в законодательстве и общей макроэкономической ситуации в стране. Одним из инструментов управления неопределенностью, применяемых некоммерческими организациями (НКО), является развитие социальных инноваций, позволяющих организации занимать проактивную позицию по отношению к происходящим в обществе изменениям.

Вместе с тем на практике далеко не всем некоммерческим организациям удастся заниматься инновационной деятельностью в рамках реализации своей основной социальной миссии [Миннигалева 2016]. Целью настоящей статьи является выявление особенностей создания социальных инноваций в условиях высокой степени неопределенности внешней среды. Основными задачами статьи являются:

- 1) определение сущностных характеристик социальных инноваций, влияющих на характер их создания и масштабирования некоммерческими организациями;
- 2) выявление основных этапов инновационного цикла в некоммерческих организациях;
- 3) анализ перспектив использования модели Lean Impact и организационной амбидекстрии для создания социальных инноваций в условиях неопределенности.

Обзор литературы

Проблематика стимулирования инновационных процессов в некоммерческом секторе является популярной и востребованной среди исследователей. Помимо ставших классическими работ П. Фрумкина [Frumkin 2002], Э.М. Чанг [Чанг 2020] и К. Дженас [Дженас 2019], представляющих комплексный подход к анализу социальных инноваций, в других зарубежных публикациях уделяется также много внимания анализу динамики партнерских отношений НКО [Shier et al. 2024]. Например, исследователи подходят к проблеме изучения коэволюции деятельности по созданию социальных инноваций и отношений между отдельными акторами, включенными в данный процесс, с позиции

теории сложных систем [Rhodes et al. 2021]. В последние годы начинает проявляться тенденция расширения аналитического инструментария исследований в некоммерческом секторе, в частности попытки применения концепции организационной амбидекстрии для анализа инновационной деятельности НКО [Seo et al. 2025].

В отечественной литературе также уделяется большое внимание анализу сущности социальных инноваций, институционального механизма их формирования и тенденций развития [Веретенникова, Омонов 2018; Попов и др. 2018], а также рассматриваются более узкие проблемные области, фокусирующиеся на определенном типе инноваций либо особенностях самой НКО [Лившин 2023; Краснопольская, Скокова 2024]. Вместе с тем перспективы применения моделей Lean Impact и организационной амбидекстрии в некоммерческом секторе не получили должного освещения в исследовательском сообществе, что делает проблематику настоящей статьи особенно актуальной.

Сущность социальных инноваций

Социальные инновации представляют собой новаторские решения социальных проблем наиболее эффективным и устойчивым (sustainable) способом [Phills et al. 2008]. При этом социальные инновации приводят к социальным изменениям, либо сами ими являются [Веретенникова, Омонов 2018, 86]. Их важная особенность — создание новых связей, отношений и союзов [Shier et al. 2024], увеличивающих потенциал общественного воздействия и способствующих, в свою очередь, развитию социального капитала [Murray et al. 2010; Попов и др. 2018, 41]. Социальные инновации, таким образом, реструктурируют социальные отношения [The International Handbook on Social Innovation 2013], создавая дополнительные возможности для увеличения осознанного положительного воздействия в решении наиболее острых социальных проблем, включая поддержку нуждающихся и социально незащищенных слоев населения, обеспечение доступа к качественной медицинской помощи и образовательным услугам, урегулирование межнациональных конфликтов [Лившин 2023].

Дальнейшее развитие принципов вовлечения широкого круга участников и коллективного создания и распространения знаний нашло свое отражение в концепции открытых социальных инноваций. В ее основе лежат положения модели открытых инноваций Г. Чесборо, в которой подчеркивается идея глобального сотрудничества для создания инноваций: «существующие возможности распространения, повторного использования и рекомбинации знаний смогут дать обществу больше инноваций в более скором времени, чем заточение этих знаний у фирм-монополистов, когда технология становится доступной обществу лишь через одну бизнес-модель» [Chesbrough 2003, 194]. В модели открытых социальных инноваций акцент делается на открытости и партисипативности: инновационные решения могут быть найдены за пределами организаций путем объединения участников с разными знаниями и опытом, заинтересованных в решении той или иной социальной проблемы [Bettin et al. 2025]. Такой подход позволяет найти решение, обладающее более высокой контекстной значимостью и в большей степени отвечающее реальным потребностям бенефициаров.

Важной особенностью социальных инноваций является их пространственная ориентация: социальные инновации тесно взаимосвязаны с экологическими, историческими и культурными детерминантами [Dansero et al. 2025]. При этом многие исследователи отмечают, что социальные инновации не имеют четко очерченных границ и наиболее эффективные решения создаются именно на стыке секторов [Rhodes et al. 2025].

Вместе с тем практическое применение модели открытых социальных инноваций ставит ряд вопросов, среди которых проблема обеспечения высокого качества участия, эффективной координации и противодействия институциональному сопротивлению [Bettin et al. 2025]. Так, например, маргинализированные акторы могут не иметь доступа к необходимым ресурсам и технологиям, чтобы принимать участие в инновационном процессе. Помимо этого, у каждой заинтересованной стороны — органа государственной или муниципальной власти, НКО, коммерческих компаний, доноров и филантропов, а также непосредственных бенефициаров — разные цели, ресурсы и уровень приверженности, ввиду чего оказывается сложным обеспечить согласованность усилий для достижения общих целей. Остро стоит также проблема, свойственная любой инновационной деятельности на стадии непосредственного внедрения инноваций, — нежелание людей принимать новые практики.

Существующая система финансирования социальных инноваций тоже не способствует развитию сотрудничества в этой сфере. Как отмечает Э.М. Чанг, «острейшая борьба за гранты приводит к тому, что полезная для дела информация рассматривается как конкурентное преимущество и ее скрывают, вместо того чтобы использовать совместно для достижения общей цели» [Чанг 2020, 76]. Это, в свою очередь, приводит к развитию в некоммерческом секторе синдрома «изобретено не здесь» [Там же, 74], когда организации продвигают только свои собственные идеи и заранее отменяют чужие.

Тем не менее в условиях высокой турбулентности внешней среды создание и распространение инноваций являются неотъемлемой характеристикой деятельности НКО, которая позволяет повысить эффективность ее работы в рамках реализации основной миссии, масштабировать успешные практики, а также сохранить операционную устойчивость. При этом, как показывает практика, наиболее успешные инновации создавались некоммерческими организациями не изолированно: к этому процессу были привлечены все ключевые заинтересованные стороны, в ряде случаев — другие НКО, работающие в конкретной сфере. И, по мнению многих исследователей, именно такой комплексный, партисипативный подход к созданию социальных инноваций позволяет достигать высоких результатов в борьбе с масштабными социальными проблемами [Seo et al. 2025].

Особенности инновационного процесса в некоммерческом секторе

Многие теоретики менеджмента определяют НКО как ведущую инновационную силу в решении социальных проблем. Некоммерческий сектор называют «лабораторией принятия риска и экспериментаторства, местом, где испытываются и оцениваются идеи» [Frumkin 2002, 32]. И это не удивительно: постоянные изменения, происходящие в социальной сфере, быстрое формирование новых проблем и вызовов, трансформация потребностей и запросов со стороны бенефициаров, а также давление со стороны доноров и других НКО — все эти факторы свидетельствуют о том, что инновационная деятельность является неотъемлемой составляющей развития организации в третьем секторе.

Инновационный цикл в НКО состоит из четырех основных этапов:

- 1) *интерпретация новых идей*. Главная задача лидера на первом этапе — помочь членам организации интерпретировать новые идеи и транслировать их на языке практических действий. Важно убедить сотрудников и другие заинтересованные стороны, что инновация необходима. Основным способом осуществления инновационного процесса на данной стадии является влияние. Новые идеи в глазах сотрудников могут привести к неоднозначным последствиям, что будет в дальнейшем препятствовать внедрению инноваций, и использование влияния может помочь членам организации правильно

их интерпретировать, уменьшая неоднозначность и неопределенность, подчеркивая преимущества нововведений и их связь с миссией организации [Dover, Lawrence 2011, 998–999];

- 2) *интеграция новых идей*. Главная управленческая задача на данном этапе — обеспечить применение новых идей в практической деятельности организации. И поскольку организационное и поведенческое сопротивление является неизбежным, основным способом реализации инновационного процесса на данном этапе является власть. При этом нужно быть готовым к тому, что перемены понравятся далеко не всем и часть сотрудников (включая некоторых руководителей) может уйти [Чанг 2020, 291–292];
- 3) *этап институционализации идей*, который заключается в закреплении нововведений в системах и структурах, в традициях организации, в управленческих практиках. Основным способом осуществления инновационного процесса на данном этапе является доминирование, основанное на лидерском авторитете и легитимности;
- 4) *генерирование новых идей* — четвертый этап инновационного цикла, который реализуется посредством «политики интуиции», основанной на дисциплине организации — постоянной и непрекращающейся работе с новыми идеями, их регулярном обсуждении и подключении к этому процессу всех членов организации. Генерирование новых идей, таким образом, является одновременно и лидерской, и управленческой задачей, так как активная позиция и поддержка инноваций со стороны руководства должны на ежедневной основе подкрепляться и усиливаться управленческими практиками [Dover, Lawrence 2011].

При этом необходимо учитывать специфику инновационного процесса в некоммерческом секторе. Так, инновационные возможности НКО жестко ограничены рамками бюджета. Связано это, во-первых, с тем, что доноры дают финансирование под реализацию конкретных проектов и лишь в редких случаях закладывают так называемое «окно инноваций»: например, 5% выделенных средств гранта может пойти на поиск более эффективной альтернативы реализуемой программы [Чанг 2020, 248–250]. Во-вторых, нужды тех, кто получает помощь, и приоритеты доноров — далеко не всегда одно и то же. В третьем секторе есть более «легкие» темы, под реализацию которых проще получить финансирование, и «сложные», найти средства для которых оказывается значительно труднее. Данный фактор имеет определяющее значение с учетом того, что большинство НКО зарабатывает от 10 до 30% от своего совокупного дохода, а основными источниками финансирования являются именно гранты и пожертвования [Дженас 2019, 125–127].

По данным Общественной палаты РФ за 2023 год, 25% НКО в России хватает средств для выполнения задач организации, но не на реализацию новых идей, 19% НКО хватает средств для осуществления всего задуманного и лишь 1% российских НКО может позволить себе создавать финансовые резервы¹. Это свидетельствует о том, что возможности осуществлять инновации есть всего у 20% организаций некоммерческого сектора в России. Следует отметить, что эти данные соотносятся с общемировыми тенденциями в развитии инновационной деятельности НКО, что можно проследить на примере внедрения цифровых инноваций в деятельность некоммерческих организаций. Так, по данным исследования, проведенного в 2022 году в 7 странах, лишь 12% НКО достигли высокого уровня цифровой зрелости [Краснопольская, Скокова 2024, 11].

¹ Российские НКО: тренды развития в цифрах и фактах // Общественная палата РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.oprf.ru/news/rossiyskie-nko-trendy-razvitiya-v-tsifrakh-i-faktakh> (дата обращения: 08.03.2025).

Инновационная деятельность НКО, таким образом, представляет собой экосистему, в которой участвуют, помимо благотворительных организаций, импакт-инвесторы, социальные предприятия, компании с триединой системой отчетности (Triple bottom line, концепция тройного итога), в ряде случаев — государство [Chijere 2024]. Данная ситуация осложняется тем, что НКО необходимо удовлетворить потребности двух совершенно разных типов «клиентов» — бенефициаров и доноров. В случае, если программа работает недостаточно эффективно (для бенефициаров), внесение в нее любых изменений требует сложных переговоров с донорами. А если учитывать распространенное у последних «бункерное мышление», когда доноры при выделении средств вводят ограничения, связанные с географическими, секторальными, демографическими, технологическими и другими факторами [Чанг 2020, 241], ведение инновационной деятельности НКО, связанной с высокой степенью риска и требующей большей свободы в принятии решений, для большинства НКО является непосильной задачей.

Вместе с тем в условиях высокой степени изменчивости внешней среды именно создание социальных инноваций может способствовать повышению организационной и операционной эффективности НКО. В этой связи возникает вопрос: как можно стимулировать инновационную деятельность в некоммерческой организации в условиях неопределенности? Для ответа на данный вопрос перспективным представляется анализ модели Lean Impact и организационной амбидекстрии.

Модель Lean Impact

Модель Lean Impact (эффективное воздействие), разработанная Э.М. Чанг, служит «методом увеличения социальной выгоды в сложных условиях» [Там же, 34]. В ее основе лежат три базовых принципа:

- 1) *мыслите шире* (необходимо бороться со стереотипами и привычным образом мыслей и ставить цели исходя из реальных потребностей людей, а не те, которые проще достигнуть);
- 2) *начните с малого* — так значительно проще научиться действовать эффективно и контролировать процесс;
- 3) *постоянно стремитесь к эффективности*. Для этого с самого начала необходимо думать о потенциальном социальном влиянии и возможностях его масштабирования: нужно зависеть от проблемы, которая стоит перед бенефициарами, а не от конкретного решения, которое предлагает НКО. Эффективное воздействие, согласно модели Lean Impact, представляет собой нелинейный процесс. Главная цель деятельности НКО — реализация ее основной миссии — остается стабильной, в то время как траектория движения к ней — конкретные проблемы и решения — обладает высокой степенью вариативности в зависимости от изменений во внешней и внутренней организационной среде [Там же, 34–35].

Важнейшей составляющей модели Lean Impact является цепочка обратной связи по схеме «создавай — измеряй — учись». Любые инновационные идеи требуют экспериментальной проверки, для чего создается минимально жизнеспособный продукт (minimal viable product, MVP) — грубый прототип с минимальной функциональностью, главная цель которого — проверка (верификация) гипотезы посредством контролируемого эксперимента [Воронов, Исаева 2023, 143]. Данные экспериментов с MVP обрабатываются и сравниваются с критериями предполагаемого успеха. Далее проводится анализ полученных данных о том, что работает, а что нет. Если эксперимент дал хороший результат, то можно уточнить и доработать MVP и снова провести эксперимент. Если же результат оказался отрицательным, то, возможно, следует «сделать вираж» — изменить

стратегию без изменения концепции (то есть найти другой путь для достижения заявленной цели) [Там же, 87–100]. Залогом успеха цикла «создавай — измеряй — учись» является скорость итераций: чем быстрее будет пройден полный цикл, тем быстрее продукт станет лучше и тем быстрее созданная инновация дойдет до бенефициаров.

Модель Lean Impact созвучна с концепцией организационной эквивалентности² — возможности достижения стратегических целей организации различными средствами [Зуб 2011]. Обе модели допускают наличие множества одинаково эффективных структур, способствующих достижению заявленной организационной цели. Фокус на социальной проблеме и основной цели своей деятельности позволяет руководителям и сотрудникам НКО выбирать наиболее подходящие способы ее достижения, что имеет большое значение в условиях неопределенности.

В модели Lean Impact отмечается, что социальные инновации могут быть как базисными, так и приростными — «не всегда нужно придумывать что-то принципиально новое, можно улучшать, адаптировать, расширять» [Чанг 2020, 69]. Социальные инновации рассматриваются в комплексе, а взаимосвязь между типом инноваций и поддерживающими механизмами проявляется в анализе практических ситуаций из опыта деятельности конкретных НКО, однако в теоретическом плане не раскрывается. Вместе с тем разработка базисных и приростных инноваций требует от организации отличающихся подходов, структур и организационных навыков. В этой связи перспективным представляется рассмотрение инновационной деятельности НКО с позиций концепции организационной амбидекстрии, краеугольным камнем которой как раз и выступает поиск оптимального баланса между базисными и приростными инновациями в условиях неопределенности.

Организационная амбидекстрия в некоммерческом секторе

Организационная амбидекстрия представляет собой способность организации эффективно выполнять два вида деятельности — исследовательскую и эксплуатационную [March 1991]. Под исследовательской деятельностью принято понимать разработку базисных инноваций, коренным образом изменяющих основную деятельность организации. Ее характеризуют гибкость, экспериментирование, неопределенность результатов и риск. Эксплуатационная деятельность заключается в разработке приростных инноваций, совершенствующих уже производимые организацией продукты или услуги посредством расширения и уточнения существующих компетенций и технологий [O'Reilly, Tushman 2013].

Изначально концепция организационной амбидекстрии разрабатывалась для коммерческих компаний [Khan et al. 2021; Abbas et al. 2024], однако в последнее время ее принципы стали применяться для совершенствования инновационной деятельности органов государственной власти [Hamblin et al. 2024; Cannaerts et al. 2025] и НКО [Soares, Arantes 2021; Seo et al. 2025].

Как уже было отмечено выше, перед некоммерческими организациями сегодня стоит тройная задача: следовать своей миссии, адаптироваться к изменяющимся потребностям бенефициаров и требованиям доноров, а также сохранять свою финансовую устойчивость. Организационная амбидекстрия может способствовать достижению баланса между целями, обусловленными миссией, и финансовой жизнеспособностью с помощью органичного соединения исследования и эксплуатации [Seo et al. 2025].

Принято выделять четыре типа организационной амбидекстрии: последовательная (чередование во времени периодов исследования и эксплуатации), структурная (обособление исследования и эксплуатации путем создания автономных подразделений), контекстуальная (решение о соотношении исследовательской и эксплуатационной составляющей принимается

² Понятие эквивалентности было введено в общую теорию систем австрийским биологом Людвигом фон Берталанфи (1901–1972).

на индивидуальном уровне) и межорганизационная (объединение усилий разных организаций для осуществления исследовательской и эксплуатационной деятельности) [Сидорова 2023].

Модель развития организационной амбидекстрии в некоммерческой организации включает три основных этапа, для каждого из которых характерно превалирование определенного типа амбидекстрии: организационная реструктуризация, совместная работа в экосистеме и создание общего проекта с организациями-партнерами.

Организационная реструктуризация. В рамках данного этапа закладываются основы для последующего роста инноваций. Реструктуризация включает в себя установление основной идентичности НКО, согласование существующих и новых программ вокруг этой идентичности, а также создание эффективной системы управления организационным ростом [Seo et al. 2025, 9].

На данном этапе ликвидируются те программы, которые являются несущественными для реализации основной миссии НКО. Этот процесс является болезненным для организации по целому ряду причин, среди которых страх потери финансирования, эмоциональная привязанность сотрудников к программам, а также чувство «предательства собственных принципов и обязательств перед нуждающимися людьми» [Дженас 2019, 52–53]. Однако именно сфокусированность на тех программах, которые в наибольшей степени отвечают целям организации, позволит НКО не распылять свои ресурсы и эффективнее работать на реализацию собственной миссии. В этом проявляется эксплуатационная составляющая в инновационной деятельности НКО — оптимизация и совершенствование существующих программ и механизмов.

Важным элементом успеха на первом этапе является также структурная поддержка изменений, выражающаяся в создании соответствующих должностей в штате организации (например, директор по развитию или директор по стратегическим инициативам), а также разработка новых ключевых показателей эффективности (KPI) [Seo et al. 2025, 10]. Все эти изменения относятся к исследовательской деятельности в рамках структурной амбидекстрии, так как предполагают создание новых условий для поддержки инноваций.

Большое внимание должно также уделяться развитию контекстуальной амбидекстрии: поддержке направлений трансформации советом директоров, расширению возможностей профессионального и лидерского роста для сотрудников НКО, созданию системы управления знаниями в организации [Shafique et al. 2022]. Именно инвестиции в человеческий капитал формируют необходимую основу для успеха инновационной деятельности [Seo et al. 2025].

Совместная работа в экосистеме подразумевает формирование стратегических партнерств с другими НКО. На данном этапе важно провести стратегический анализ отрасли и определить факторы, ограничивающие социальное воздействие. В случае выявления системных пробелов в программах других НКО (например, ориентация на определенные этнические группы или географическая локализация) организации следует изучить возможности для сотрудничества с целью оптимизации своей деятельности и облегчения доступа к финансированию [Ibid., 11–12]. При поиске потенциальных партнеров следует обращать внимание не только на схожие цели, но и на потенциал комплементарности товаров и услуг [Дженас 2019, 168–169]. На данном этапе развитие происходит в основном за счет межорганизационной амбидекстрии: НКО укрепляет основную идентичность, используя существующие сильные стороны (эксплуатация), и одновременно исследует новые способы увеличения воздействия на всю экосистему (исследования). Таким образом, главной задачей данного этапа является использование совместной экосистемы для проведения экспериментов с новыми идеями и объединения сильных сторон каждой организации-партнера для достижения значимого социального воздействия [Seo et al. 2025, 12].

Реализация совместного проекта с организациями-партнерами. Руководители НКО, стремящиеся к инновациям, должны начать с выявления и определения приоритетов недостаточно охваченных потребностей в своих сообществах. Далее следует традиционный этап экспериментирования — запуск пилотных программ, получение обратной связи и их доработка. Затем наиболее эффективные решения, которые соответствуют миссии и операционным возможностям организации, масштабируются [Ibid., 16]. Принципиальное значение на этапе оценки эффективности пилотных программ имеет изменение системы KPI — смещение фокуса с количественных «показателей тщеславия» [Чанг 2020, 93, 116] (охват аудитории и привлеченное финансирование) на качественные оценки потенциала роста и масштабирования (например, доля бенефициаров с восходящей мобильностью после участия в программе) [Seo et al. 2025, 14]. На данном этапе органично соединяются три типа амбидекстрии: структурная (создание соответствующих подразделений, отвечающих за эксперименты с MVP, реализацию программ и их масштабирование), контекстуальная (стратегический найм персонала и скоординированные усилия руководства) и межорганизационная (сотрудничество с организациями-партнерами для создания инновационных решений).

Организационная амбидекстрия рассматривается исследователями в качестве одного из способов повышения эффективности деятельности организации в условиях неопределенности. Принято считать, что в стабильной среде превалирует эксплуатация, а в турбулентной — исследования. Действительно, эмпирические данные показывают, что возрастающая неопределенность внешней среды усиливает связь между исследовательской деятельностью и эффективностью инноваций, однако не влияет на связь между эффективностью инноваций и эксплуатацией [Kumalaningrum, Wibowo 2024, 2183]. Тем не менее организация не может полагаться только на исследовательскую либо эксплуатационную деятельность. В первом случае она рискует оказаться в так называемой ловушке неудачи, когда новых идей много, но они не развиваются в достаточной степени, а во втором — в ловушке успеха [Úbeda-García et al. 2020, 365], когда организация концентрируется на постоянном совершенствовании уже имеющихся продуктов и услуг, упуская из виду новые вызовы внешней среды и потребности бенефициаров.

Для успешного развития социальных инноваций в условиях неопределенности НКО необходимо найти баланс между исследованиями и эксплуатацией в своей деятельности. Развитие культуры инноваций и управление внутриорганизационными проблемами (неэтичные практики, контроль рисков и эффективное лидерство) [Shahriman 2025] будут способствовать расширению возможностей амбидекстрии для улучшения внутренней организационной динамики, а также поможет НКО оставаться одновременно социально эффективными и операционно-устойчивыми.

Заключение

Некоммерческие организации занимают уникальное положение между государственными структурами и бизнесом, обладая характеристиками и тех и других. Как и органы государственной власти, НКО движимы миссией, преданы общественному благу и служат удовлетворению интересов различных заинтересованных сторон. Одновременно они сталкиваются с конкуренцией за финансирование и потенциальных бенефициаров подобно частным компаниям. Эта двойная идентичность НКО, с одной стороны, осложняет нахождение баланса между вполне рыночной конкуренцией за гранты и реализацией социальной миссии, но с другой — открывает дополнительные возможности реализации гибридных стратегий, интегрирующих рыночно ориентированные и социальные механизмы, для создания и внедрения социальных инноваций.

Главными барьерами на пути к успеху социальных инноваций являются нехватка квалифицированных кадров, отсутствие стратегии в области развития инноваций, неэффективность системы измерения отдачи от инвестиций, а также преобладание организационной культуры, нетерпимой к инновационным рискам. Рассмотренные в статье модель Lean Impact и организационная амбидекстрия, предлагающие новые подходы к реализации инновационного процесса в НКО, располагают достаточным потенциалом для обеспечения целостного стратегирования. Следование обозначенным принципам поможет организациям эффективно вовлекать заинтересованные стороны, интегрировать социальную миссию и рыночно ориентированные практики в свою деятельность, а также укрепить финансовую устойчивость в условиях неопределенности.

Список литературы:

- Веретенникова А.Ю., Омонов Ж.К. Разработка и внедрение социальных инноваций в гражданском обществе // Журнал экономической теории. 2018. Т. 15. № 1. С. 84–95.
- Воронов А.С., Исаева А.Э. Бизнес-экосистема и ее влияние на государственное управление предпринимательской деятельностью: теоретический обзор предметной области // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 97. С. 138–154. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-97-138-154](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-138-154)
- Дженас К.К. Успех социального стартапа. Как запускаются, растут и меняют мир лучшие некоммерческие проекты. М.: АНО Портал «Такие дела», 2019.
- Зуб А.Т. Эквиваентность в организационном проектировании // Актуальные вопросы экономических наук. 2011. № 19. С. 10–19.
- Краснопольская И., Скокова Ю. Цифровизация и ИИ в работе НКО: новые тренды и перспективы. М.: «ДПК Пресс», 2024.
- Купряшин Г.Л. Политико-административные способности государственного управления в условиях турбулентности и неопределенности // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 97. С. 174–189. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-97-174-189](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-174-189)
- Лившин А.Я. Некоммерческие организации в системе межнациональных отношений: история и современность // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2023. Т. 20. № 4. С. 119–139. DOI: [10.55959/MSU2073-2643-21-2023-4-119-139](https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2023-4-119-139)
- Миннигалева Г.А. Инновационность российских НКО: масштабы и взаимосвязь с особенностями управления // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2016. № 4. С. 67–78. DOI: [10.14515/monitoring.2016.4.05](https://doi.org/10.14515/monitoring.2016.4.05)
- Попов Е.В., Омонов Ж.К., Наумов И.В., Веретенникова А.Ю. Тенденции развития социальных инноваций // Terra Economicus. 2018. Т. 16. № 3. С. 36–59. DOI: [10.23683/2073-6606-2018-16-3-35-59](https://doi.org/10.23683/2073-6606-2018-16-3-35-59)
- Сидорова А.А. Организационная амбидекстрия: концептуальные основы и современные подходы // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 98. С. 86–95. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-98-86-95](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-98-86-95)
- Чанг Э.М. Lean Impact. Инновации для масштабных социальных перемен. М.: АНО Портал «Такие дела», 2020.
- Abbas J., Bresciani S., Subhani G., De Bernardi P. Nexus of Ambidexterity and Frugal Innovation for Enhanced ESG Performance of Entrepreneurial Firms. The Role of Organizational Capabilities // International Entrepreneurship and Management Journal. 2024. Vol. 21. DOI: [10.1007/s11365-024-01062-5](https://doi.org/10.1007/s11365-024-01062-5)
- Bettin C., Ziyun F., Eriksson P. Open Social Innovation // Elgar Encyclopedia of Innovation Management / edited by P. Eriksson, T. Montonen, P.-M. Laine, A. Hannula. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., 2025. P. 113–116. DOI: [10.4337/9781035306459.00038](https://doi.org/10.4337/9781035306459.00038)

- Cannaerts N., Steijn B., Duijn M. Public Managers, Drivers of Ambidexterity in Public Service Delivery. The Perceived Impact of Red Tape and PSM on Ambidexterity // *International Journal of Public Sector Management*. 2025. Vol. ahead-of-print. DOI: [10.1108/IJPSM-04-2024-0120](https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2024-0120)
- Chesbrough H.W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 2003.
- Chijere Z. An Overview on Social Enterprises and Nonprofit Organizations // *Nonprofit Social Enterprises. Lessons from Africa*. Cham: Springer, 2024. P. 1–7. DOI: [10.1007/978-3-031-60234-4_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-60234-4_1)
- Dansero E., Battisti L., Cuomo F., Pettenati G., Sanesi G., Spano G. Benefits from social innovation // *Nature-Based Solutions for Urban Renewal in Post-Industrial Cities* / edited by S. Barbero, A. Timpe. New York: Routledge, 2025. P. 189–206. DOI: [10.4324/9781003474869-12](https://doi.org/10.4324/9781003474869-12)
- Dover G., Lawrence T.B. The Role of Power in Nonprofit Innovation // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2011. Vol. 41. Is. 6. P. 991–1013. DOI: [10.1177/0899764011423304](https://doi.org/10.1177/0899764011423304)
- Frumkin P. *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*. Cambridge (Mass.), London: Harvard University Press, 2002.
- Hamblin R., Plimmer G., Badar K., Lasthuizen K. Organizational Ambidexterity: A Bibliometric Review and Framework for Future Public Administration Research // *Public Performance & Management Review*. 2024. Vol. 47. P. 1073–1109. DOI: [10.1080/15309576.2024.2373178](https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2373178)
- Khan A., Chen L.-R., Hung C.-Y. The Role of Corporate Social Responsibility in Supporting Second-Order Social Capital and Sustainable Innovation Ambidexterity // *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Is. 13. DOI: [10.3390/su13136994](https://doi.org/10.3390/su13136994)
- Kumalaningrum M.P., Wibowo B.S. Innovation Culture and Ambidexterity: Strategies to Deal with Environmental Uncertainty // *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 2024. Vol. 6. Is. 7. P. 2176–2187.
- March J.G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning // *Organization Science*. 1991. Vol. 2. Is. 1. P. 71–87.
- Murray R., CaulierGrice J., Mulgan G. *The Open Book of Social Innovation*. London: National Endowment for Science, Technology and the Arts; Young Foundation, 2010.
- O'Reilly C.A., Tushman M. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future // *Academy of Management Perspectives*. 2013. Vol. 27. Is. 4. P. 324–338. DOI: [10.5465/amp.2013.0025](https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025)
- Phills J.A., Deiglmeier K., Miller D.T. Rediscovering Social Innovation // *Stanford Social Innovation Review*. 2008. P. 34–43.
- Rhodes M.L., McQuaid S., DonnellyCox G. Social Innovation and Temporary Innovations Systems (TIS): Insights from Naturebased Solutions in Europe // *Social Enterprise Journal*. 2021. Vol. 18. Is. 2. P. 252–270. DOI: [10.1108/SEJ0120210001](https://doi.org/10.1108/SEJ0120210001)
- Seo D., Bryson J.M., Williams M. Nonprofit Sector Ambidexterity: A Framework for Understanding Innovation and Strategy Change in Nonprofit Organizations // *Public Management Review*. 2025. DOI: [10.1080/14719037.2025.2452880](https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2452880)
- Shafique I., Kalyar M.N., Shafique M., Kianto A., Beh L.-S. Demystifying the Link between Knowledge Management Capability and Innovation Ambidexterity: Organizational Structure as a Moderator // *Business Process Management Journal*. 2022. Vol. 28. Is. 5/6. P. 1343–1363. DOI: [10.1108/BPMJ-11-2021-0713](https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2021-0713)
- Shahriman M.F., Omar R. The Triadic Edge: Balancing Innovation, Risk, and Organizational Ambidexterity // *Advances in Nonlinear Variational Inequalities*. 2025. Vol. 28. Is. 5s. P. 79–93. DOI: [10.52783/anvi.v28.3652](https://doi.org/10.52783/anvi.v28.3652)
- Shier M.L., Turpin A., Graham J.R. Partnership Dynamics That Support Social Innovation by Nonprofits // *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2024. Vol. 35. P. 491–502. DOI: [10.1007/s11266-023-00612-9](https://doi.org/10.1007/s11266-023-00612-9)

Soares J.L., Arantes A. Mediating Effect of Management Control Systems in the Interaction between Ambidexterity and Organizational Learning in Brazilian NPO // Journal of Technology Management & Innovation. 2021. Vol. 16. Is. 2. P. 56–69. DOI: [10.4067/S0718-27242021000200056](https://doi.org/10.4067/S0718-27242021000200056)

The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research / edited by F. Moulaert, D. MacCallum, A. Mehmood, A. Hamdouch. Cheltenham / Northampton: Edward Elgar Publishing Ltd., 2013.

Úbeda-García M., Claver-Cortés E., Marco-Lajara B., Zaragoza-Sáez P. Toward a Dynamic Construction of Organizational Ambidexterity: Exploring the Synergies between Structural Differentiation, Organizational Context, and Interorganizational Relations // Journal of Business Research. 2020. Vol. 112. P. 363–372. DOI: [10.1016/j.jbusres.2019.10.051](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051)

References:

Abbas J., Bresciani S., Subhani G., De Bernardi P. (2024) Nexus of Ambidexterity and Frugal Innovation for Enhanced ESG Performance of Entrepreneurial Firms. The Role of Organizational Capabilities. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 21. DOI: [10.1007/s11365-024-01062-5](https://doi.org/10.1007/s11365-024-01062-5)

Bettin C., Ziyun F., Eriksson P. (2025) Open Social Innovation. In: Eriksson P., Montonen T., Laine P.-M., Hannula A. (eds.) *Elgar Encyclopedia of Innovation Management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd. P. 113–116. DOI: [10.4337/9781035306459.00038](https://doi.org/10.4337/9781035306459.00038)

Cannaerts N., Steijn B., Duijn M. (2025) Public Managers, Drivers of Ambidexterity in Public Service Delivery. The Perceived Impact of Red Tape and PSM on Ambidexterity. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. ahead-of-print. DOI: [10.1108/IJPSM-04-2024-0120](https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2024-0120)

Chang A.M. (2020) *Lean Impact: How to Innovate for Radically Greater Social Good*. Moscow: ANO Portal “Takye dela”.

Chesbrough H.W. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing.

Chijere Z. (2024) An Overview on Social Enterprises and Nonprofit Organizations. In: Nonprofit Social Enterprises. Lessons from Africa. Cham: Springer. P. 1–7. DOI: [10.1007/978-3-031-60234-4_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-60234-4_1)

Dansero E., Battisti L., Cuomo F., Pettenati G., Sanesi G., Spano G. (2025) Benefits from social innovation. In: Barbero S., Timpe A. (eds.) *Nature-Based Solutions for Urban Renewal in Post-Industrial Cities*. New York: Routledge. P. 189–206. DOI: [10.4324/9781003474869-12](https://doi.org/10.4324/9781003474869-12)

Dover G., Lawrence T.B. (2011) The Role of Power in Nonprofit Innovation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 41. Is. 6. P. 991–1013. DOI: [10.1177/0899764011423304](https://doi.org/10.1177/0899764011423304)

Frumkin P. (2002) *On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer*. Cambridge (Mass.), London: Harvard University Press.

Hamblin R., Plimmer G., Badar K., Lasthuizen K. (2024) Organizational Ambidexterity: A Bibliometric Review and Framework for Future Public Administration Research. *Public Performance & Management Review*. Vol. 47. P. 1073–1109. DOI: [10.1080/15309576.2024.2373178](https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2373178)

Janus K.K. (2019) *Social Startup Success. Hoe the Best Nonprofits Launch, Scale Up, and Make a Difference*. Moscow: ANO Portal “Takye dela”.

Khan A., Chen L.-R., Hung C.-Y. (2021) The Role of Corporate Social Responsibility in Supporting Second-Order Social Capital and Sustainable Innovation Ambidexterity. *Sustainability*. Vol. 13. Is. 13. DOI: [10.3390/su13136994](https://doi.org/10.3390/su13136994)

Krasnopol'skaya I., Skokova Yu. (2024) *Tsifrovizatsiya i II v rabote NKO: novyye trendy i perspektivy* [Digitalization and AI in NPO operations: Emerging trends and perspectives]. Moscow: “DPK Press”.

Kumalaningrum M.P., Wibowo B.S. (2024) Innovation Culture and Ambidexterity: Strategies to Deal with Environmental Uncertainty. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*. Vol. 6. Is. 7. P. 2176–2187.

- Kupryashin G.L. (2023) Political-Administrative Capacities of Governance in Conditions of Turbulence and Uncertainty. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 97. P. 174–189. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-97-174-189](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-174-189)
- Livshin A.Ya. (2023) Nonprofit Organizations in the System of Interethnic Relations: History and Contemporary Developments. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 21. Upravlenie (gosudarstvo i obshchestvo)*. Vol. 20. No. 4. P. 119–139. DOI: [10.55959/MSU2073-2643-21-2023-4-119-139](https://doi.org/10.55959/MSU2073-2643-21-2023-4-119-139)
- March J.G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*. Vol. 2. Is. 1. P. 71–87.
- Minnigaleeva G.A. (2016) Innovativeness of the Russian NGOs: Scope of Implementation and Correlations with Management Characteristics. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: Ekonomicheskie I sotsial'nye peremeny*. No. 4. P. 67–78. DOI: [10.14515/monitoring.2016.4.05](https://doi.org/10.14515/monitoring.2016.4.05)
- Moulaert F., MacCallum D., Mehmood A., Hamdouch A. (eds.) (2013) *The International Handbook on Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Cheltenham / Northampton: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Murray R., CaulierGrice J., Mulgan G. (2010) *The Open Book of Social Innovation*. London: National Endowment for Science, Technology and the Arts; Young Foundation.
- O'Reilly C.A., Tushman M. (2013) Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*. Vol. 27. Is. 4. P. 324–338. DOI: [10.5465/amp.2013.0025](https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025)
- Phills J.A., Deiglmeier K., Miller D.T. (2008) Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*. P. 34–43.
- Popov E.V., Omonov J.K., Naumov I.V., Veretennikova A.Y. (2018) Trends in the Development of Social Innovation. *Terra Economicus*. Vol. 16. No. 3. P. 36–59. DOI: [10.23683/2073-6606-2018-16-3-35-59](https://doi.org/10.23683/2073-6606-2018-16-3-35-59)
- Rhodes M.L., McQuaid S., DonnellyCox G. (2021) Social Innovation and Temporary Innovations Systems (TIS): Insights from Naturebased Solutions in Europe. *Social Enterprise Journal*. Vol. 18. Is. 2. P. 252–270. DOI: [10.1108/SEJ0120210001](https://doi.org/10.1108/SEJ0120210001)
- Seo D., Bryson J.M., Williams M. (2025) Nonprofit Sector Ambidexterity: A Framework for Understanding Innovation and Strategy Change in Nonprofit Organizations. *Public Management Review*. DOI: [10.1080/14719037.2025.2452880](https://doi.org/10.1080/14719037.2025.2452880)
- Shafique I., Kalyar M.N., Shafique M., Kianto A., Beh L.-S. (2022) Demystifying the Link between Knowledge Management Capability and Innovation Ambidexterity: Organizational Structure as a Moderator. *Business Process Management Journal*. Vol. 28. Is. 5/6. P. 1343–1363. DOI: [10.1108/BPMJ-11-2021-0713](https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2021-0713)
- Shahriman M.F., Omar R. (2025) The Triadic Edge: Balancing Innovation, Risk, and Organizational Ambidexterity. *Advances in Nonlinear Variational Inequalities*. Vol. 28. Is. 5s. P. 79–93. DOI: [10.52783/anvi.v28.3652](https://doi.org/10.52783/anvi.v28.3652)
- Shier M.L., Turpin A., Graham J.R. (2024) Partnership Dynamics That Support Social Innovation by Nonprofits. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. Vol. 35. P. 491–502. DOI: [10.1007/s11266-023-00612-9](https://doi.org/10.1007/s11266-023-00612-9)
- Sidorova A.A. (2023) Organizational Ambidexterity: Conceptual Foundations and Modern Approaches. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 98. P. 86–95. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-98-86-95](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-98-86-95)
- Soares J.L., Arantes A. (2021) Mediating Effect of Management Control Systems in The Interaction Between Ambidexterity and Organizational Learning in Brazilian NPO. *Journal of Technology Management & Innovation*. Vol. 16. Is. 2. P. 56–69. DOI: [10.4067/S0718-27242021000200056](https://doi.org/10.4067/S0718-27242021000200056)
- Úbeda-García M., Claver-Cortés E., Marco-Lajara B., Zaragoza-Sáez P. (2020) Toward a Dynamic Construction of Organizational Ambidexterity: Exploring the Synergies between Structural Differentiation, Organizational Context, and Interorganizational Relations. *Journal of Business Research*. Vol. 112. P. 363–372. DOI: [10.1016/j.jbusres.2019.10.051](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051)

Veretennikova A.Yu., Omonov Zh.K. (2018) Development and Introduction of Social Innovations in the Civil Society. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii*. Vol. 15. No. 1. P. 84–95.

Voronov A.S., Isaeva A.E. (2023) Business Ecosystem and Its Impact on Public Administration of Business Activities: Theoretical Overview of the Subject Area. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 97. P. 138–154. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-97-138-154](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-138-154)

Zub A.T. (2011) Ekvifinal'nost' v organizatsionnom proyektirovanii [Equifinality in organizational design]. *Aktual'nye voprosy ekonomicheskikh nauk*. No. 19. P. 10–19.