

УДК 338 DOI: 10.14451/1.254.217

Влияние цифровизации на эффективность социальных предприятий в малых и средних городах

© 2026 **Сабитов Шамиль Камильевич**

Аспирант. Казанский кооперативный институт, Россия.

E-mail: larrypoistone@gmail.com

© 2026 **Бардасова Элеонора Вячеславовна**

Доктор экономических наук, профессор кафедры Экономики и управления. Казанский кооперативный институт, Россия.

E-mail: eleonora.bardasova@gmail.com

Ключевые слова: цифровые технологии, социальное предпринимательство, эффективность, цифровая платформа, устойчивое развитие, цифровизация, устойчивость.

В статье анализируются механизмы влияния цифровизации на операционную, финансовую и социальную эффективность социальных предприятий. Актуальность темы обусловлена стремительным развитием цифровых технологий и их возрастающей ролью в трансформации социально-ориентированного бизнеса, особенно в условиях ограниченных ресурсов малых и средних городов. На основе опроса 78 социальных предприятий из 15 регионов Российской Федерации выявлены ключевые цифровые инструменты, наиболее востребованные в повседневной деятельности, и определены барьеры их внедрения. Установлено, что предприятия, активно использующие цифровые платформы для взаимодействия с клиентами, управления проектами и привлечения финансирования, демонстрируют более высокие показатели устойчивости и социального воздействия. Вместе с тем, дефицит цифровых компетенций, нехватка финансовых ресурсов и слабая инфраструктура связи в малых городах существенно ограничивают потенциал цифровой трансформации. Полученные результаты могут быть использованы для совершенствования государственной поддержки социального предпринимательства на региональном уровне.

Введение

В России социальное предпринимательство находится в стадии становления, формируя институциональную базу и внедряясь в региональную экономику [6, с. 151]. Его значение особенно велико в небольших и средних городах, где стандартные рыночные подходы часто не способ-

ны удовлетворить основные социальные нужды граждан. В таких обстоятельствах социальные предприятия становятся альтернативным инструментом социально-экономического прогресса, решая местные проблемы, связанные с трудоустройством, интеграцией, здравоохранением и образованием [7]. В 2023 году россий-

ское законодательство формально определило понятие социального предпринимательства, внеся соответствующие поправки в Федеральный закон № 209-ФЗ от 24.07.2007, регулирующий развитие малого и среднего бизнеса [5]. Данное нововведение заложило основу для адресного управления и помощи этому сектору экономики, в том числе для активизации процессов его цифровизации. Тем не менее, осуществление данных положений на практике пока осуществляется неравномерно, что особенно заметно в отдалённых районах, где не хватает специализированных организаций, оказывающих поддержку [4].

Как следует из данных, представленных фондом «Наше будущее» в 2024 году, использование цифровых методов для привлечения инвестиций среди социальных предприятий в небольших городах значительно увеличилось: с 18% в 2020 году до 39% к 2023 году [8]. Тем не менее, данное значение всё ещё в 2,3 раза меньше, чем аналогичный показатель для предприятий, расположенных в крупных городах с населением более миллиона человек. Подобная разница акцентирует важность разработки региональных стратегий, учитывающих особенности развития различных территорий.

В 2023 году в Татарстане, Нижегородской и Свердловской областях стартовал экспериментальный проект Минэкономразвития и фонда «Наше будущее» под названием «Цифровые лаборатории для социальных предпринимателей». После первого года функционирования 72% участников отметили увеличение охвата целевой аудитории, а 58% констатировали сокращение административных затрат. Распространение данной инициативы на другие регионы затруднено недостатком стабильного финансирования и методических указаний, учитывающих специфику небольших городов [8].

Параллельно с набирающей обороты глобальной тенденцией перехода экономики в цифровой формат, ощущается всё более значительное воздействие на социальную сферу [11, с. 646].

Информационные технологии создают перспективы для сокращения операционных затрат, увеличения клиентской базы, улучшения контроля и привлечения финансирования [12, с. 9]. Тем не менее, в пределах небольших регионов использование этих перспектив связано с рядом серьезных препятствий, таких как слаборазвитая цифровая среда, нехватка опытных специалистов и недостаточное финансирование.

В сложившихся обстоятельствах, переход к цифровым технологиям выступает как инструмент, потенциально способный смягчить диспропорции между территориями [15, с. 599]. В идеале, применение цифровых решений открывает для социальных предприятий возможность расширения своей деятельности за пределы местных рынков, совершенствования рабочих процессов, аккумулирования средств посредством краудфандинга и налаживания прямого взаимодействия с целевой аудиторией и заинтересованными сторонами. Однако, природа и сила воздействия цифровой трансформации на результативность социальных предприятий в уникальной среде малых населенных пунктов остаются областью, требующей более глубокого анализа. Основная часть исследований концентрируется либо на общих тенденциях цифровизации социальной отрасли, либо на примерах успешной реализации проектов в крупных городских центрах.

Цель данной работы – определение и анализ векторов воздействия цифровых технологий на производственную и общественную результативность организаций социального предпринимательства, действующих в небольших и средних населенных пунктах. Невзирая на усиливающееся внимание к вопросам цифровой трансформации в социальной сфере, в российской научной литературе наблюдается дефицит практических исследований, ориентированных на малые и средние города. Преобладающее количество публикаций сконцентрировано на крупных городских центрах или анализирует процессы цифровизации в рамках общих теоретических концепций.

Основная часть

В период с 2023 по 2024 год было выполнено исследование, в котором приняли участие 78 социальных предприятий, функционирующих в небольших и средних населенных пунктах 15 регионов Российской Федерации (в частности, Республика Татарстан, Удмуртская Республика, Оренбургская, Кировская, Новосибирская, Кемеровская области и другие). Выбор респондентов производился посредством целенаправленной выборки, опираясь на перечни социальных предприятий, создаваемые региональными администрациями.

Главным инструментом для сбора информации послужила анкета, содержащая разделы вопросов, касающихся следующих аспектов: особенности организации (дата основания, отрасль деятельности, количество сотрудников, процент социально незащищенных работников); применяемые цифровые технологии (веб-сайты, соцсети, CRM-системы, онлайн-платежи, облачные сервисы и прочее); личная оценка воздействия цифровизации на основные параметры эффективности (прибыль, затраты, размер аудитории, открытость отчетности); препятствия для внедрения цифровых технологий.

Чтобы гарантировать представительность выборочной совокупности, применялись параметры, рекомендованные Министерством экономического развития Российской Федерации для распознавания социального предпринимательства. Как минимум половина выручки должна поступать от основной деятельности, не менее четверти сотрудников должны относиться к социально незащищенным категориям граждан, либо не менее 30% прибыли должно направляться на реализацию социальных задач. Соответствие респондентов указанным условиям подтверждалось посредством анализа данных из налоговых деклараций и внутренних документов организаций.

Для более глубокого понимания проблематики было дополнительно проведено 12 полуструктурированных бесед с руководителями социальных предприятий. Анализ количественных

данных осуществлялся с использованием программы SPSS Statistics версии 28. Были использованы методы описательной статистики, корреляционный анализ и перекрестной табуляции. Качественные данные изучались с применением метода тематического кодирования.

Компании, набравшие от 0 до 4 баллов, классифицируются как обладающие начальным уровнем внедрения цифровых технологий, предприятия с результатом 5–8 баллов демонстрируют среднюю степень цифровой трансформации, а организации, получившие 9–12 баллов, характеризуются продвинутым уровнем цифровизации. Для определения эффекта на социум использовался метод «социальной рентгенографии», разработанный специалистами из ВШЭ [2, с. 974], с последующим вычислением индекса социального влияния (Social Impact Index, SII). Расчет индекса производился по следующей формуле:

$$SII = \frac{Q_1 \times W_1 + Q_2 \times W_2 + Q_3 \times W_3}{W_1 + W_2 + W_3},$$

где Q_1 – число получателей помощи, у которых отмечено улучшение качества жизни, Q_2 – процент социально незащищенных слоев населения среди всех пользователей услуг, Q_3 – срок оказания социальной поддержки в месяцах; W_1 , W_2 и W_3 – коэффициенты значимости (0,4; 0,3 и 0,3 соответственно), установленные экспертным путем.

В дополнение к этому, было проведено 12 полуструктурированных бесед с директорами социальных предприятий с целью получения детальной информации о среде цифровизации. Продолжительность каждой беседы варьировалась от 45 минут до часа. Все интервью были записаны на аудионосители, расшифрованы и тщательно изучены с использованием подхода тематического анализа.

Для определения результативности социальных предприятий использовалась концепция «тройного итога» (triple bottom line), предложенная Элкингтоном [9, с. 73] и адаптированная к российским реалиям социального

предпринимательства. Модель включает четыре аспекта оценки эффективности:

1. операционная эффективность (характеризует финансовую устойчивость организации и определяется следующими показателями);
2. рентабельность (соотношение доходов к затратам);
3. стабильность поступления денежных средств (колебание ежемесячной выручки);
4. разнообразие источников финансирования (индекс Херфиндаля-Хиршмана).

При выборе данных индикаторов учитывались рекомендации Фонда «Наше будущее» [8] и методы оценки стабильности малого бизнеса (OECD, 2023) [10], как наиболее важные для предприятий с ограниченными ресурсами в небольших городах.

Социальная эффективность отражает реализацию социальной цели предприятия и оценивается по:

1. числу вовлеченных бенефициаров;
2. проценту социально незащищенных сотрудников в штате;
3. степени удовлетворенности получателей помощи (по пятибалльной шкале);
4. продолжительности оказания социальной поддержки.

Эти показатели соответствуют международным стандартам оценки социального воздействия (GRI Standards) и российской методологии оценки социального предпринимательства, установленной Минэкономразвития [5]. Подчеркивается важность удовлетворенности бенефициаров как основного критерия качества услуг, что подтверждается исследованиями в сфере социальной работы.

Институциональная устойчивость показывает способность предприятия к продолжительному развитию и оценивается исходя из:

1. времени существования предприятия;
2. наличия крепких партнерских связей (количество ключевых партнеров);
3. присутствия резервного капитала (в месяцах покрытия текущих расходов);

4. наличия утвержденной стратегии развития.

Применение этих показателей подкреплено исследованиями в области организационной устойчивости социальных предприятий, доказывающими их прогностическую значимость для выживания организаций в условиях нехватки ресурсов.

Исследование выявило, что подавляющее большинство социальных предприятий (89%) ограничиваются применением стандартных цифровых средств, таких как электронная переписка, приложения для обмена сообщениями и онлайн-платформы. В то же время, специализированные цифровые технологии, включая облачные сервисы для бухгалтерии (21%), системы управления взаимоотношениями с клиентами (12%), а также платформы для дистанционного образования или телемедицинских консультаций (8%), востребованы лишь у трети (32%) этих организаций.

Наибольшее распространение цифровые инструменты получили в областях, связанных с расширением образовательных возможностей (68% организаций), изготовлением продукции ручным способом (54%) и поддержкой людей преклонного возраста (47%). Однако, внедрение цифровых решений в процессы восстановления и вовлечения в трудовую деятельность людей, нуждающихся в помощи, по-прежнему ограничено, то есть не превышает 20% случаев [1, с. 57].

В ходе корреляционного исследования обнаружена значимая ($p < 0,05$) позитивная взаимосвязь между степенью внедрения цифровых технологий и эффективностью операционной деятельности. В частности, компании, активно применяющие не менее трех цифровых решений, показывают в среднем на 37% увеличение доходности и сокращение переменных затрат на 24% по сравнению с организациями, ограничивающимися стандартным набором инструментов автоматизации.

Влияние на общественную пользу также заслуживает внимания. Организации с современной цифровой средой демонстрируют охват целевой аудитории, который в среднем в 1,8 раза больше, и на 31% более высокий процент повторных

запросов от получателей услуг, что указывает на более эффективное и качественное общение с потребителями [12, с. 59]. В Таблице 1 отображена структура социальных предприятий,

классифицированных по степени их интегрированности в цифровое пространство и основным индикаторам продуктивности.

Таблица 1. Сопоставление результативности социальных предприятий с учетом степени внедрения цифровых технологий (составлено автором).

Показатель	Недостаточная степень внедрения цифровых технологий (n = 53)	Значительная степень внедрения цифровых технологий (n = 25)
Среднегодовая выручка, млн.руб.	2,8	4,9
Доля средних переменных затрат в общем объеме выручки, %.	68	52
Ежегодный средний показатель численности охваченных выгодоприобретателей	320	580
Процент компаний, обладающих стабильными взаимовыгодными отношениями с партнерами	41	76
Средний срок службы, лет	3,9	5,7

Однако, несмотря на прогресс, существуют и серьезные сдерживающие факторы. Основными трудностями на пути к цифровизации участники опроса выделили:

- 1) ограниченные финансовые возможности (76% опрошенных);
- 2) недостаток специалистов с необходимыми навыками (68%);
- 3) низкое качество интернет-связи (52%);
- 4) недостаточное осознание преимуществ использования цифровых технологий (41%).

Согласно опросу, 41% компаний отметили полезность взаимодействия с местными центрами «Мой бизнес», где им помогали с подбором цифровых решений или предоставляли финансовую помощь для покупки программного обеспечения. Тем не менее, наблюдается существенная разница в доступности этих центров в разных областях. В большинстве из 15 изученных регионов такие организации расположены только в главных городах, что создает трудности для предприятий из отдаленных местностей из-за

дополнительных расходов на транспорт [6].

Сельские социальные предприятия, занимающиеся онлайн-образованием, особенно уязвимы к проблемам с интернет-связью. Например, в республике Марий Эл руководитель центра обучения цифровой грамотности для старшего поколения был вынужден отказаться от занятий в Zoom и перейти к асинхронному методу обучения (аудиоматериалы в WhatsApp¹) из-за низкой скорости интернета в деревне, которая не превышала 2 Мбит/с. Интересно, что 68% участников проекта заявили, что такой формат оказался даже предпочтительнее, что подчеркивает важность адаптивного, а не стандартного подхода к внедрению цифровых технологий [15].

Особенно актуальны эти проблемы в небольших населенных пунктах, где проживает менее 20 тысяч человек, и где даже элементарная цифровая инфраструктура находится в неудовлетворительном состоянии. В таблице 2 продемонстрировано распределение барьеров в зависимости от типа поселения.

¹ Принадлежит Meta, запрещенной на территории РФ.

Таблица 2. Препятствия на пути к внедрению цифровых технологий в социальные предприятия в зависимости от величины населенного пункта.

Препятствие	Города от 20 до 100 тысяч жителей (n = 46)	Небольшие поселения с населением менее 20 тысяч жителей (n = 32).
Недостаток денежных средств	72	83
Ограниченность цифровых навыков у сотрудников	63	76
Слабое интернет-соединение или регулярные обрывы связи	39	71
Сложность внедрения в функционирующие системы	28	44
Равнодушие со стороны вышестоящих лиц	19	31

Анализ выявил гендерные особенности в применении цифровых технологий [1]. Женщины, занимающие руководящие позиции в социальных предприятиях (представляющие 63% исследуемой группы), активнее применяют цифровые средства для расширения сети профессиональных контактов и поиска наставников. Среди опрошенных женщин 74% сообщили об участии в онлайн-группах (Telegram, WhatsApp¹), в то время как среди мужчин данный показатель равняется 41%. Применение мессенджеров в качестве главного канала связи заслуживает отдельного рассмотрения. Подавляющее большинство компаний – 84% – используют WhatsApp¹ или Telegram для общения с потребителями, но всего лишь 19% автоматизируют эту практику посредством чат-ботов. Согласно результатам исследования, 61% управленцев констатировали, что ручная обработка сообщений отнимает у персонала от 2 до 4 часов каждый день. Вместе с тем, тестовое внедрение элементарных ботов в пяти компаниях дало возможность уменьшить эти затраты времени на 70%, при этом сохранив лояльность клиентов на уровне 89% [11].

В то же время, представители мужского пола чаще внедряют решения для автоматизации бизнес-процессов (CRM, системы учета) – 48% мужчин против 29% женщин. Данная тенденция подчеркивает потребность в разработке специальных программ повышения цифровой грамотности, учитывающих гендерные различия.

Полученные данные подтверждают гипотезу о том, что цифровизация действительно способствует повышению эффективности социальных предприятий, однако её потенциал реализуется неравномерно и сильно зависит от территориального контекста. Результаты согласуются с выводами зарубежных исследований, указывающих на «цифровое неравенство» между городскими и сельскими территориями.

Как выявил анализ проведенных интервью, значительное число социальных предпринимателей намеренно придерживаются «гибридной» модели работы, интегрируя личное взаимодействие с онлайн-коммуникациями. В качестве примера, центры трудоустройства для лиц с ограниченными возможностями здоровья в Оренбургском регионе проводят очные консультации, при этом применяя Telegram-каналы для оперативного распространения сведений о доступных вакансиях и обучающих программах. Подобный метод дает возможность избежать всеобщей цифровизации, поддерживая доступность, и параллельно пользоваться достоинствами цифровых платформ для расширения охвата информации, что согласуется с концепцией «цифровой умеренности», представленной в исследованиях Патракеевой [6, с. 150].

В отличие от западного опыта, где платформы социального финансирования и цифровые среды играют ключевую роль [14], российские социальные предприятия применяют цифровые технологии в основном для общения с аудиторией и маркетинга, а не для расширения своего

бизнеса. Это обусловлено особенностями институциональной среды, в частности, небольшим объемом рынка социальных инвестиций, а также недостаточной квалификацией самих предпринимателей.

Примечательно, что, несмотря на ограниченность ресурсов, социальные предприятия демонстрируют впечатляющую гибкость: вместо традиционного программного обеспечения они прибегают к мобильным приложениям, трансформируют сервисы обмена сообщениями в системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и проводят онлайн-консультации посредством видеозвонков. Это указывает на наличие некой «цифровой смекалки», которая может послужить фундаментом для разработки экономических решений, нацеленных на удаленные регионы России. Изучение международного опыта демонстрирует, что в странах Евросоюза специализированные открытые платформы активно применяются социальными предприятиями. В частности, немецкая платформа SozialDigital обеспечивает бесплатный доступ к CRM-системам и аналитическим инструментам для организаций, помогающим социально незащищенным слоям населения.

Однако без целенаправленной поддержки государства, включающей в себя, например, предоставление грантов на приобретение цифровой техники, организацию образовательных программ по развитию цифровых навыков и улучшение информационно-коммуникационной инфраструктуры в регионах, возможности цифровой трансформации для большинства социальных предприятий, расположенных в небольших населенных пунктах, останутся невостребованными.

Стоит также помнить о том, что чрезмерное увлечение цифровыми технологиями может вызвать «цифровую изоляцию» среди социально незащищенных групп населения, которым не хватает необходимых цифровых знаний и умений. Следовательно, внедрение новых технологий должно осуществляться одновременно с мерами, направленными на обеспечение всеобщей цифровой доступности.

Заключение

Внедрение цифровых технологий оказывает комплексное и преимущественно благоприятное воздействие на результативность деятельности социальных предприятий в небольших и средних городах, приводя к увеличению доходов, сокращению расходов, расширению клиентской базы и повышению уровня предоставляемых социальных услуг. Однако реализация всех преимуществ цифровизации затруднена наличием ряда системных препятствий, таких как недостаток финансирования, дефицит квалифицированных кадров и слаборазвитая инфраструктура. Наибольшего успеха добиваются те предприятия, которые не ограничиваются простым использованием цифровых инструментов, а интегрируют их в свою общую стратегию развития, учитывая специфику местных условий и запросы целевых аудиторий.

Включение социального предпринимательства в региональные стратегии цифровой трансформации представляется перспективным направлением. В качестве примера можно привести проект «Цифровой социальный город», запущенный в Татарстане в 2022 году. В рамках этой инициативы предприятия получают возможность обучаться на платформе «Учеба.РФ» и пользоваться консультациями IT-специалистов из местных университетов. Предварительные результаты свидетельствуют о том, что участники проекта на 30% активнее внедряют инновационные цифровые инструменты, чем те, кто в нем не участвует. Данная практика заслуживает детального анализа и распространения в иных субъектах РФ.

Многообещающим подходом является разработка региональных «программ цифрового менторства», где преуспевающие социальные предприятия из мегаполисов делятся опытом технологической адаптации с партнерами из небольших поселений. По данным зарубежных исследований, подобные горизонтальные связи демонстрируют большую продуктивность, чем вертикальные инициативы, исходящие «сверху вниз», поскольку они принимают во внимание местные особенности и фактические ресурсные лимиты.

Такой подход позволяет адаптировать инновации к конкретным условиям, обеспечивая их более эффективное внедрение и устойчивое развитие. Для обеспечения стабильного роста социального предпринимательства в регионах требуется интегрированный подход, сочетающий поддержку цифровой трансформации отдельных предприятий с мероприятиями по укреплению

информационной инфраструктуры в регионах и повышению уровня цифровой компетентности населения. Только в этом случае цифровизация перестанет быть дополнительным бременем и превратится в эффективный инструмент повышения социально-экономической стабильности малых городов.

Библиографический список

1. Андрущенко А. Л., Круглова Е. Л. Гендерные аспекты социального предпринимательства в России // Цифровая социология. – 2024. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gendernye-aspekty-sotsialnogo-predprinimatelstva-v-rossii> (дата обр. 05.12.2025).
2. Бакланов И. А. Методика оценки эффективности социальной работы: проблемы, перспективы // Вестник науки. – 2023. – Т. 2, 12 (69). – С. 971–977.
3. Григорьева И. А., Чикадзе Е. З. Доступность социальных услуг в цифровую эпоху: новые вызовы // Журнал исследований социальной политики. – 2023. – Т. 21, № 1. – С. 29–44. – DOI: [10.17323/1727-0634-2023-21-1-29-44](https://doi.org/10.17323/1727-0634-2023-21-1-29-44). – EDN TUVVXY.
4. Мерсиянова И. В., Иванова Н. Брюхно А. С. Изменилась ли цифровая компетентность российских НКО в условиях пандемии? // Социологические исследования. – 2022. – № 9. – С. 38–48.
5. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 25.12.2023). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обр. 04.12.2025).
6. Патракеева О. Ю. Социальное предпринимательство в России: возможности и перспективы развития // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. – 2021. – Т. 2, № 3. – С. 149–160. – DOI: [10.18334/social.2.3.113670](https://doi.org/10.18334/social.2.3.113670).
7. Развитие региональной инфраструктуры – путь к повышению конкурентоспособности и привлекательности сельских территорий / В. П. Колмаков [и др.] // Продовольственная политика и безопасность. – 2025. – Т. 12, № 4. – DOI: [10.18334/ppib.12.4.124366](https://doi.org/10.18334/ppib.12.4.124366).
8. Социальное предпринимательство в России: портрет, сферы деятельности, трудности – результаты исследования / Фонд «Наше будущее». – URL: <https://nb-fund.ru/press-center/news/sotsialnoe-predprinimatelstvo-v-rossii-portret-sfery-deyatelnosti-trudnosti-rezultaty-issledovaniya/> (дата обр. 06.12.2025).
9. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. – Gabriola Island: New Society Publishers, 1998. – 402 p.
10. Financing SMEs and Entrepreneurs 2023: An OECD Scoreboard. Paris: OECD Publishing / OECD. – 2023. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/2023/03/oecd-financing-smes-and-entrepreneurs-scoreboard-2023-highlights_6060c026.html.
11. Funding the Story of Hybrid Ventures: Crowdfunder Lending Preferences and Linguistic Hybridity / T. W. Moss [et al.] // Journal of Business Venturing. – 2017. – Vol. 33, no. 5. – P. 643–659. – DOI: [10.1016/j.jbusvent.2017.12.004](https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.004).
12. Guo C., Saxton G. D. Tweeting Social Change: How Social Media Are Changing Nonprofit Advocacy // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. – 2013. – Vol. 43, no. 1. – P. 57–79. – DOI: [10.1177/0899764012471585](https://doi.org/10.1177/0899764012471585).
13. Haugh H. The Importance of Theory in Social Enterprise Research // Social Enterprise Journal. – 2012. – Vol. 8, no. 1. – P. 7–15. – DOI: [10.1108/17508611211226557](https://doi.org/10.1108/17508611211226557).
14. Peredo A. M., Chrisman J. J. Toward a Theory of Community-Based Enterprise // Academy of Management Review. – 2004. – Vol. 31, no. 2. – P. 309–328. – DOI: [10.5465/amr.2006.20208683](https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208683).
15. Seyfang G., Smith A. Grassroots Innovations for Sustainable Development: Towards a New Research and Policy Agenda // Environmental Politics. – 2007. – Vol. 16, no. 4. – P. 584–603. – DOI: [10.1080/09644010701419121](https://doi.org/10.1080/09644010701419121).