

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

*На правах рукописи*

**Арай Юлия Николаевна**

**БИЗНЕС-МОДЕЛИ В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ:  
ТИПОЛОГИЯ И ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

(специализация: менеджмент)

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:

доктор экономических наук,

профессор Расков Николай Васильевич

Санкт-Петербург-2015

## ОГЛАВЛЕНИЕ

### ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО

#### ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА.....13

1.1. Роль социального предпринимательства в общественно-экономической системе.....13

1.2. Социальное предпринимательство: понятие и особенности развития.....28

1.3. Региональные особенности развития социального предпринимательства.....58

1.3.1. Развитые страны.....60

1.3.2. Развивающиеся страны.....65

1.3.3. Россия.....74

Выводы по главе 1.....81

### ГЛАВА 2. СПЕЦИФИКА БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В СОЦИАЛЬНОМ

#### ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ.....85

2.1. Концепция бизнес-модели в исследованиях социального предпринимательства.....85

2.2. Компоненты бизнес-моделей социального предпринимательства.....93

2.3. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: кейс-анализ.....104

Выводы по главе 2.....129

### ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В СОЦИАЛЬНОМ

#### ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО

#### ИССЛЕДОВАНИЯ.....132

3.1. Типологии в исследованиях социального предпринимательства.....132

3.2. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: эмпирически-обоснованная типология.....140

3.3. Пять основных бизнес-моделей в социальном предпринимательстве.....156

3.3.1. Модель «Платформа».....157

3.3.2. Модель «Доступ к рынку».....	159
3.3.3. Модель «Занятость».....	164
3.3.4. Модель «Доступ к товару/услуге».....	167
3.3.5. Модель «Благотворительность».....	170
Выводы по главе 3.....	173
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>175</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>179</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>203</b>
Приложение 1. Описание организаций/проектов, попавших в выборку исследования.....	203
Приложение 2. Категории для классификации данных.....	211

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Социальное предпринимательство (social entrepreneurship) как общественно-экономическое и организационное явление в последние годы все чаще привлекает внимание ученых, представителей бизнеса и государства. Под социальным предпринимательством понимается вид хозяйственной деятельности, направленный на решение проблем определенных групп людей, которые вследствие провалов (несостоятельности) рынка и государства не имеют доступ к жизненно необходимым благам. Социальное предпринимательство сложно назвать новым явлением, однако в последние годы оно испытывает небывалый подъем во всем мире, в том числе в Российской Федерации, причем развиваются как практика социального предпринимательства, так и его научная концептуализация. Это обусловлено тем, что, с одной стороны, наблюдается обострение целого комплекса социальных проблем, с другой стороны — очевидная неспособность общества эффективно решать эти проблемы традиционными способами рыночной экономики и государственной поддержки.

Научная концептуализация социального предпринимательства начала формироваться только в 1990-е годы. Стремительное увеличение количества публикаций по социальному предпринимательству в ведущих международных рецензируемых журналах за последние годы (почти в 10 раз с 1995 года по 2014 год<sup>1</sup>) демонстрирует растущий интерес к данной области исследования. Однако социальное предпринимательство, как и любая новая область исследования на этапе становления, характеризуется недостаточной легитимностью и неопределенностью теоретических границ и содержания. В исследованиях социального предпринимательства все больше стало появляться работ, где в качестве единицы анализа стала рассматриваться бизнес-модель, а не организация. Применение концепции бизнес-модели к изучению деятельности организаций, задействованных в социальном предпринимательстве, позволяет

---

<sup>1</sup> Данные получены на Web of Science (поиск – social&entrepreneurship, 1995-2013 года)

понять процесс создания и присвоения ценности, который именно в социальном предпринимательстве является наиболее сложным и противоречивым.

Несмотря на существующий в литературе теоретический задел изучения бизнес-моделей социального предпринимательства, не достаточно представлены эмпирические исследования, позволяющие системно выделить их основные типы. Актуальность темы данного исследования подчеркивает и тот факт, что отсутствуют работы, сделанные на материалах российских фирм. Понимание основных бизнес-моделей социального предпринимательства и институциональных особенностей их формирования имеет важное значение, как с практической точки зрения, так и с теоретической, так как может повысить эффективность функционирования организаций, задействованных в социальном предпринимательстве, и внести определенную концептуальную ясность в развитие его теории.

Таким образом, актуальность данного исследования, с одной стороны, заключается в повышении значимости и роли социального предпринимательства во всем мире, а с другой стороны, в необходимости проведения эмпирического исследования для концептуализации и развития теории социального предпринимательства.

**Степень научной разработанности проблемы.** Уже к концу 90-х годов XX века накопился определенный практический опыт и теоретический материал по социальному предпринимательству. В конце XX — начале XXI в. появились международные реферируемые журналы, специализирующиеся на проблематике социального предпринимательства<sup>2</sup>, были созданы профессиональные сообщества, объединившие ученых разных стран с целью содействия развитию исследований в области социального предпринимательства, что свидетельствует о накопившихся исследовательских работах в этой области и активном процессе институционализации самого явления. Первыми основополагающими работами в области социального предпринимательства стали работы таких ученых, как Г. Диз

---

<sup>2</sup> В 2010 году был издан специальный выпуск журнала *Entrepreneurship Theory and Practice*, посвященный социальному предпринимательству.

(G.Dees), Р.Дарт (R.Dart), С.Шейн (S.Shane), С.Венкатараман (S.Venkataraman), Дж.С.Морт (G.S.Mort), Дж.Виравардена (J.Weerwardena), А.М.Передо (A.M. Peredo), М.МакЛин (M.MacLean), Дж.Мэр (J.Mair) и И.Марти (I.Marti).

В России библиография в области социального предпринимательства очень мала, преобладают статьи и работы описательного и обзорного характера [Баталина, Московская, Тарадина, 2008; Благов, Арай, 2010; Московская, 2011; Изотова, Зверева, 2011; Мухин, 2011; Манахова, 2011; Захарченко, 2012; Барков, 2012; Егорова, Есипова, 2012; Татаркин, Маслов, 2012; Гафарова, 2013; Восколович, 2013; Кадол, 2013; Шматкова, 2013; Шеяненко, Мартынова, 2014; Поаншваль, 2014; Сабирова, 2014; Гафарова, Парахневич, 2014; Меньшикова, 2014], а эмпирических исследований на российских данных пока не достаточно. Будучи новой областью исследований, как в России, так и в мире в целом, социальное предпринимательство является привлекательным направлением для исследователей разных областей знания. Однако множественность подходов размывает границы области исследований, что обуславливает необходимость структурирования научного знания.

По мере развития исследований в области социального предпринимательства фокус внимания стал смещаться от концептуальных, понятийных вопросов возникновения и существования этого явления к операционным и стратегическим вопросам создания организаций, вовлеченных в социальное предпринимательство. Постепенно стало появляться все больше работ, в которых бизнес-модель применяется как единица анализа при изучении социального предпринимательства и рассматриваются особенности формирования бизнес-моделей социального предпринимательства. Особое внимание заслуживают работы А.Гуклу (A.Guclu), Г.Диз (G.Dees), Ф.Перрини и К.Вурро (F.Perrini and C.Vurro), Дж.Мэр и О.Шоуэн (J.Mair and O.Schoen), К.Соммеррок (K.Sommerrock), У.Грассл (W.Grassl).

**Цель и задачи исследования.** Цель диссертационного исследования состоит в определении основных бизнес-моделей как элемента построения концепции социального предпринимательства.

В соответствии с данной целью в работе решаются следующие логически связанные **задачи**:

- 1) определение роли и места социального предпринимательства в общественно-экономической системе;
- 2) анализ особенностей становления и развития социального предпринимательства;
- 3) выделение признаков, критериев для разработки типологии бизнес-моделей в социальном предпринимательстве;
- 4) определение основных бизнес-моделей в социальном предпринимательстве;
- 5) выявление институциональных особенностей формирования разных типов бизнес-моделей в социальном предпринимательстве;

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования является социальное предпринимательство. Предметом исследования выступают бизнес-модели в социальном предпринимательстве.

**Соответствие диссертации области исследования специальности.**

Диссертационное исследование соответствует следующим пунктам паспорта научной специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: Управление жизнеспособностью организации, п.10.10. Проектирование систем управления организациями. Новые формы функционирования и развития систем управления организациями. Информационные системы в управлении организациями. Качество управления организацией. Методология развития бизнес-процессов. Развитие методологии и методов управления корпоративной инновационной системой, п.10.15. Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации

стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения СПП в российских условиях.

**Теоретические основы** исследования составляют основные труды российских и зарубежных авторов в области социального предпринимательства, корпоративной социальной ответственности, стратегического менеджмента, теории общественных благ.

**Эмпирическую базу исследования составляют** данные качественных исследований, полученные диссертантом в результате применения кейс-метода (case study) для анализа четырех кейсов и анализа бизнес-планов 77 социально-предпринимательских фирм/проектов. Исследование базируется на сборе данных из первичных источников информации (проведение опросов и глубинных интервью) и вторичных источников информации (анализ отчетов, материалов) социально-предпринимательских фирм/проектов, которые получили грант и поддержку Благотворительного фонда «Навстречу переменам», а также вторичных источников информации (бизнес-планы, информация о компаниях) — выпускников краткосрочной дополнительной образовательной программы «Управление проектами в области социального предпринимательства», реализуемой в 2012-2013 учебном году и 2013-2014 учебном году в Институте «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета (ВШМ СПбГУ) при поддержке Фонда Citi.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в выявлении основных бизнес-моделей в социальном предпринимательстве и определении



особенностей их формирования, что позволяет более глубоко раскрыть суть социального предпринимательства. В процессе исследования автором были получены следующие наиболее значимые результаты, обладающие научной новизной:

- 1) Выделены признаки, дано авторское определение социального предпринимательства, а также обозначено его место и роль в общественно-экономической системе;
- 2) Выявлены источники и мотивы возникновения социального предпринимательства;
- 3) Определена специфика формирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве;
- 4) Обоснованы признаки и критерии для разработки типологии бизнес-моделей в социальном предпринимательстве;
- 5) Разработана типология бизнес-моделей в социальном предпринимательстве;
- 6) Получены пять основных типов бизнес-моделей в социальном предпринимательстве;
- 7) Раскрыты институциональные особенности формирования разных типов бизнес-моделей в социальном предпринимательстве.

**Теоретическая и практическая значимость исследования.** Теоретическая значимость диссертационного исследования заключается в прояснении концептуальных аспектов социального предпринимательства, углублении теоретического понимания особенностей функционирования и развития субъектов социального предпринимательства. Выявление специфики формирования различных типов бизнес-моделей в социальном предпринимательстве поможет повысить эффективность управления социально-предпринимательскими фирмами, что в свою очередь будет способствовать повышению суммарного социального эффекта через тиражирование и распространение успешных, устойчивых бизнес-моделей. Результаты исследования могут быть использованы в практике управления социально-

предпринимательскими фирмами, как на этапе запуска проекта при выборе бизнес-модели, так и в ходе развития организации. Результаты исследования могут применяться в образовательном процессе, при разработке курсов, посвященных социальному предпринимательству, бизнес-планированию в области социального предпринимательства, корпоративной социальной ответственности и предпринимательству.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения диссертационного исследования обсуждены на заседаниях кафедры стратегического и международного менеджмента СПбГУ, представлены на российских и международных научных и научно-практических конференциях, таких как: Симпозиум по исследованиям в области социального предпринимательства (г. Вена, Австрия, апрель 2012); Четырнадцатый Всероссийский Симпозиум "Стратегическое планирование и развитие предприятий" Российской Академии Наук (г. Москва, Россия, апрель 2013 г.); Ежегодная международная научно-практическая конференция «Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования» НИУ ВШЭ (г. Москва, Россия, ноябрь 2013 г.); Ежегодная научная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов» МГУ (г. Москва, Россия, апрель 2014 г.); Коллоквиум по социальному предпринимательству (г. Канзас, США, май 2014 г.); Седьмая ежегодная конференции Ассоциации исследователей некоммерческого сектора и социальной экономики (г. Сейнт-Катерин, Канада, май 2014 г.); Международная научная конференция «Развивающиеся рынки: перспективы развития бизнеса и государства» ВШМ СПбГУ (г. Санкт-Петербург, Россия, октябрь 2014 г.).

Сформулированные автором положения были использованы при подготовке курса «Основы социального предпринимательства» и «Разработка бизнес-плана» на программе дополнительного образования «Управление проектами в области социального предпринимательства» в ВШМ СПбГУ, а также при написании учебного пособия, ряда учебных кейсов (в том числе при написании кейса,

поддержанного индивидуальным грантом Центра кейсов (Великобритания) в 2014 году).

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 6 работ объемом 5,5 п.л. (авт. – 4,1 п.л.), в том числе 4 статьи в ведущих научных рецензируемых журналах объемом 5 п.л. (авт. - 3,6 п.л.).

**Структура работы.** Диссертационное исследование состоит из трех глав, введения, заключения, списка использованной литературы и приложений. В первой главе «Особенности развития социального предпринимательства» в соответствии с поставленными задачами определены место и роль социального предпринимательства в общественно-экономической системе, выделены основные признаки социального предпринимательства, определены источники и мотивы возникновения социального предпринимательства. Во второй главе «Специфика бизнес-моделей в социальном предпринимательстве» представлены результаты первого этапа эмпирического исследования бизнес-моделей социального предпринимательства на основе анализа четырех кейсов. Выделены специфические аспекты формирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве. В третьей главе «Основные бизнес-модели в социальном предпринимательстве: результаты эмпирического исследования» представлен второй этап эмпирического исследования, цель которого состояла в разработке типологии бизнес-моделей, используемых в социальном предпринимательстве, выделены пять основных типов бизнес-моделей, определены институциональные особенности формирования каждого типа бизнес-моделей. Объем диссертационного исследования (включая список использованной литературы) составляет 213 страниц. В работе представлено 13 таблиц, 14 рисунков. Список литературы включает 224 наименования, в том числе 175 — на английском языке.

---

Автор благодарен Кафедре стратегического и международного менеджмента СПбГУ, Центру КСО им. ПрайсвогтерхаусКуперс ВШМ СПбГУ за создание благоприятных условий для научной работы, профессору Катькало В.С., доценту Благову Ю.Е. за сотрудничество. Также, автор выражает признательность Благотворительному фонду «Навстречу переменам», директору Бурмистровой Т.А. и Фонду Citi за предоставление возможности проведения исследования, Высшей коммерческой школе Парижа за предоставленную возможность прохождения обучения по программе «Сертификат в области социального бизнеса/предпринимательства».

## ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

### 1.1. Роль социального предпринимательства в общественно-экономической системе

Социальное предпринимательство как общественно-экономическое явление возникло еще в XIX в. Однако всеобщее признание феномен получил только в 80–90-е гг. XX в. вследствие расширения масштабов деятельности социальных предпринимателей и объема решаемых ими проблем. Это обусловлено обострением целого комплекса социальных проблем и очевидной неспособностью общества эффективно решать их традиционными способами рыночной экономики и государственной поддержки. Появление все большего числа успешных примеров социального предпринимательства привело к признанию социального предпринимательства как перспективного направления развития некоммерческого сектора, бизнеса и социальной политики государства. Награждение Мухаммада Юнуса, социального предпринимателя и основателя микрокредитной организации «Граммин банк» Нобелевской премией мира в 2006 г. заставило общественность, политиков, академическое сообщество взглянуть на социальное предпринимательство по-новому. Социальное предпринимательство стало рассматриваться не только как эффективный и целенаправленный способ решения социальных проблем<sup>3</sup>, но и как явление, способное вызывать институциональные, социальные и экономические преобразования. Для того чтобы понять сущность и закономерности развития социального предпринимательства необходимо проанализировать процесс его

---

<sup>3</sup> Под социальной проблемой (социальной потребностью) понимается разрыв между желаемыми социальными условиями и существующей реальностью [Guclu, Dees, Anderson, 2002]. Как правило, с социальной проблемой связывают либо определенную форму патологии (преступность, пьянство, наркотизм), либо нарушение функций конкретного социального института (например, семьи, школы), либо одну из форм социального конфликта (национального, трудового), либо нехватку средств, находящихся в распоряжении общества, для удовлетворения насущных потребностей людей (в жилье, охране здоровья, отдыхе) [Минина, 1998].

институционализации и определить его место и роль в общественно-экономической системе.

Важную роль в развитии социального предпринимательства в мире и процессе институционализации социального предпринимательства играют различные стейкхолдеры (образовательные учреждения, исследователи, фонды и т.д.). В таблице 1.1 представлены основные исследовательские центры, ассоциации, журналы, публикации, конференции и фонды, поддерживающие социальных предпринимателей, которые оказывают влияние на формирование социального предпринимательства в мире.

Гарвардская школа бизнеса была первым учебным заведением, создавшим в 1993 г. Проект в области социального предпринимательства (Social Enterprise Initiative), направленный на разработку и внедрение курсов по социальному предпринимательству в учебные планы программ MBA и стимулирование исследований в области социального предпринимательства.

Следуя примеру и логике Гарвардской школы бизнеса, многие ведущие университеты и бизнес-школы открыли исследовательские центры в области социального предпринимательства и социальных инноваций, среди которых можно выделить Центр социальных инноваций (Center for Social Innovations) Высшей школы бизнеса Стенфордского университета (1999 г.), Центр содействия развитию социального предпринимательства (Center for Advancement of Social Entrepreneurship) Школы бизнеса им. Фукуа Дюкского университета (2002 г.), Центр социального предпринимательства Сколла (Skoll Center for Social Entrepreneurship) Школы бизнеса им. Саида Оксфордского университета (2003 г.), Центр социальных инноваций (Social Innovation Centre) школы бизнеса ИНСЕАД (2005 г.).

Не удивительно, что если в начале 1990-х гг. в мировом бизнес-образовании практически отсутствовали курсы и студенческие исследовательские проекты в области социального предпринимательства, то в 2011 г. уже не менее 148 образовательных учреждений обучали «различным аспектам социального

предпринимательства» [Kim, Leu, 2011, с. 4]. По данным международной ассоциации Net Impact, 88% слушателей программ MBA в настоящее время рассматривают в качестве приоритета обучение такому ведению бизнеса, которое позволяет решать социальные и экологические проблемы [Business as Unusual..., 2014, с. 14]. При этом во всех бизнес-школах, программы которых вошли в рейтинги Net Impact «ТОП-50» 2014 г. в номинациях «воздействие на общество» и «экологическая устойчивость», преподавание проблематики «социального предпринимательства» было отмечено как конкурентное преимущество [Business as Unusual..., 2014, с. 12–13].

В начале XXI в. были созданы профессиональные сообщества, объединившие ученых разных стран с целью содействия развитию исследований в области социального предпринимательства. В 1996 г. было создано Европейское исследовательское сообщество EMES (EMES European Research Network), институциональное членство в котором имеют профильные центры, организации, университеты и бизнес-школы из 11 стран Европы. Члены ассоциаций и центров проводят исследования в области социального предпринимательства, организуют конференции, круглые столы и совместные научные проекты. В 2001 г. по инициативе Гарвардской школы бизнеса было создано Сообщество изучения социального предпринимательства (Social Enterprise Knowledge Network). Членами ассоциации стали восемь латиноамериканских бизнес-школ и одна испанская Школа бизнеса ESADE, Университет им. Рамона Ллулла (ESADE Business School, Ramon Llull University). Первая конференция по социальному предпринимательству была организована Гарвардской школой бизнеса в 2000 году (Конференция по социальному предпринимательству Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School Social Enterprise Conference)). В последующие годы, начиная с 2004 года, появился еще ряд международных конференций по социальному предпринимательству и социальным инновациям (например, Конференция исследователей социальных предприятий (Social Enterprise Research Conference (SERC)); Международная исследовательская конференция

социального предпринимательства (International Social Entrepreneurship Research Conference (ISERC)); Коллоквиум по социальному предпринимательству (Colloquium on Social Entrepreneurship)), многие из которых собирают не только исследователей социального предпринимательства, но и представителей сферы социального предпринимательства. В начале XXI в. появились международные реферируемые журналы, специализирующиеся на проблематике социального предпринимательства: Stanford Social Innovation Review (2004), Social Enterprise Journal (2005), Journal of Social Entrepreneurship (2010), Journal of Social Business (2011), International Journal of Social Innovation (2011).

Если вести речь о специфике институционализации исследований и преподавания в области социального предпринимательства, то следует выделить тесное сотрудничество ведущих университетов, школ бизнеса и их ассоциаций с фондами и организациями, оказывающими поддержку социальному предпринимательству, такими как Фонд Ашока (Ashoka Foundation) (создан в 1980 г.), Фонд Шваба (Schwab Foundation) (1998 г.), Фонд Сколла (Skoll Foundation) (1999 г.), Институт для социальных предпринимателей (The Institute for Social Entrepreneurs) (1999 г.), Международный институт устойчивого развития (The International Institute for Sustainable Development) (1990 г.). Данные фонды и организации традиционно способствуют развитию социального предпринимательства как такового, рассматривая обучение социальных предпринимателей в качестве одной из важнейших задач наряду с предоставлением финансовой и институциональной поддержки конкретным проектам. В Российской Федерации большую роль в развитии научных и образовательных проектов в области социального предпринимательства играет Фонд региональных социальных программ «Наше будущее», созданный в 2007 г. по инициативе президента компании ОАО «Лукойл» В.Ю. Алекперова.



Табл.1.1 Институционализация социального предпринимательства

	Исследовательские центры, ассоциации	Журналы, публикации	Конференции	Поддерживающие организации
Пионеры (1980-1990-е гг.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проект в области социального предпринимательства, Гарвардская школа бизнеса (1993)</li> <li>- Европейское исследовательское сообщество EMES (1996)</li> <li>- Центр социальных инноваций, Высшей школы бизнеса Стенфордского университета (1999)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boschee (1998)</li> <li>- Dees (1998)</li> <li>- Thompson et al. (2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Конференция по социальному предпринимательству, Гарвардская школа бизнеса (2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фонд Ашока (1980)</li> <li>- Международный институт устойчивого развития (1990 г.)</li> <li>- Авина (1994)</li> <li>- Фонд Шваба (1998)</li> <li>- Фонд Скола (1999)</li> <li>- Институт для социальных предпринимателей (1999)</li> </ul>
Консолидаторы (2000 г. +)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Центр содействия развитию социального предпринимательства. Школа бизнеса им. Фукуа Дюкского Университета (2002)</li> <li>- Центр Сколла, Школы бизнеса им. Саида Оксфордского университета (2003)</li> <li>- Центр социальных инноваций школы бизнеса ИНСЕАД (2005 г.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stanford Social Innovation Review (2004)</li> <li>- Social Enterprise Journal (2005)</li> <li>- Dees et al. (2001)</li> <li>- Bornstein (2004)</li> <li>- Mair, Marti (2006)</li> <li>- Nicholls (2006)</li> <li>- Perrini (2006)</li> <li>- Light (2006)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Конференция исследователей социальных предприятий (2004)</li> <li>- Международная исследовательская конференция по социальному предпринимательству (2005)</li> <li>- Коллоквиум по социальному предпринимательству (2007)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Акюмен (2001)</li> <li>- Фонд социального предпринимательства UNLtd (2002)</li> <li>- Канадский фонд социального предпринимательства (2004)</li> <li>- Фонд региональных социальных программ «Наше будущее» (2007 г.)</li> </ul>
Новые игроки (2008 г.+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Центр социального предпринимательства Левис, Бэбсон колледж (2008)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Journal of Social Entrepreneurship (2010)</li> <li>- Journal of Social Business (2011)</li> <li>- Специальные выпуски:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Международная исследовательская конференция по социальным инновациям (2009)</li> <li>Секции:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Фонд для ранних социальных предпринимателей (2008)</li> </ul>

		- Journal of World Business (2006) - MIT Innovations (2007, 2009) - Entrepreneurship Theory and Practice (2010)	- Международное сообщество исследователей третьего сектора (Европа) - Академия менеджмента	
--	--	---	--	--

*Источник: составлено по [Social Entrepreneurship Education ..., 2011, с.7]*

Несмотря на активное развитие и распространение социального предпринимательства во всем мире, истинный масштаб деятельности подсчитать практически невозможно, не только из-за многообразия организационных форм и видов деятельности, относящихся к социальному предпринимательству, но и из-за различий в понимании этого явления в разных странах. Для того чтобы понять закономерности развития социального предпринимательства, необходимо определить его место и роль в общественно-экономической системе.

Социальное предпринимательство представляет собой явление, которое, согласно мнению ряда исследователей [Leadbeater, 1997; Perrini and Vurro, 2006; Nicholls, 2006], обладает характеристиками всех секторов экономики, поэтому не может быть отнесено ни к одному из них.

В современной экономической системе принято выделять три сектора экономики: государственный сектор (public sector), частный или коммерческий сектор (private, commercial sector) и некоммерческий или третий сектор (non-profit, civil society sector). Каждый из этих секторов выполняет свою роль в социально-экономической жизни стран, однако господствовавшие политические режимы, проводимые социальные и экономические реформы, технологические изменения не одинаково сказывались на их роли и значении в разные исторические промежутки времени. Например, развитие и усиление рыночных отношений в большинстве стран мира в XIX-XX вв. усилило роль коммерческого сектора, что стало выражаться не только в увеличении обеспечения частными товарами и услугами, но и в возрастающей роли бизнеса в социально-экономической жизни стран. Так, в России в постперестроечный период наблюдался рост частных

инициатив в социальной сфере, которая ранее была преимущественно закреплена за государством. «Отчасти это происходило вследствие потери государства способности содержать и развивать все это доставшееся от советских времен наследство, а отчасти – вследствие появившейся у российского бизнеса возможности заполнять образовавшиеся лакуны» [Перегудов, Семененко, 2009, с.11].

Усиление роли некоммерческого сектора было связано с возрастающими социальными проблемами в разных регионах мира, с которыми не могло справиться ни государство, ни бизнес. Некоммерческий сектор в развитых странах характеризуется наличием крупных некоммерческих организаций, которые играют большую роль в социально-экономической жизни, реализуя проекты в сфере городского развития, занятости граждан и т.п. Осознание государством важной роли некоммерческого сектора в решении множества социальных проблем, привело к тому, что во многих развитых странах государство поддерживает некоммерческие организации, например, через субсидии и гранты, а также создает государственно-некоммерческие партнерства. В развивающихся странах работает множество международных и национальных некоммерческих организаций (НКО) разного размера и очень разнородных по сфере деятельности. Особенностью развития некоммерческого сектора в развивающихся странах является его сильная политизированность, что приводит к противоречиям между государством и некоммерческими организациями.

Некоторые исследователи, изучающие роль некоммерческого сектора в экономической системе, говорят о «смешанном благосостоянии» (welfare mix) [Defourny, Pestoff, 2008], которое возникает вследствие разделения ответственности между секторами в формировании общественных благ. Взаимодействие между секторами ведет к возникновению смешанных (гибридных) организационных форм.

Наличие схожих характеристик, принципов и подходов организации и ведения деятельности между социально-предпринимательскими фирмами и

организациями разных секторов экономики делают сложным выявление четких границ социального предпринимательства. Для того чтобы определить место социального предпринимательства среди трех секторов экономики, в таблице 1.2 рассмотрены схожие и отличительные признаки социального предпринимательства с организациями основных секторов экономики. Социальное предпринимательство часто предоставляет блага и вовлечено в решение социальных вопросов, которые традиционно закреплены за государством, например, забота о пожилых, трудоустройство инвалидов, социализация мигрантов и т.п. С частным сектором социальное предпринимательство объединяет использование бизнес-инструментов в своей деятельности. От некоммерческого сектора социальное предпринимательство заимствует миссию в создании социальной ценности, а также подход к взаимодействию с основными стейкхолдерами, который основан на принципах вовлеченности и доверия.

Таб.1.2 Сравнительный анализ признаков секторов экономики и социального предпринимательства

Сектор	Схожие признаки с социальным предпринимательством	Отличительные признаки социального предпринимательства
Государственный	-предоставление благ, имеющих высокие положительные эффекты	-предоставляют блага, рассчитанные не на «среднего потребителя», а на потребителя с «особыми потребностями» -сильная взаимосвязь с сообществом
Коммерческий	-использование бизнес-инструментов и ориентация на рыночные принципы	-получение прибыли не является основной целью деятельности организации -социальные эффекты деятельности являются центральными, а не побочными результатами
Некоммерческий	-наличие центральной социальной миссии -тесная взаимосвязь с сообществами, в котором работает -использование нерыночных инструментов	-поиск долгосрочного решения (стремление к независимости и самокупаемости) -принятие рисков

*Источник: составлено автором*

Существование социального предпринимательства с точки зрения экономической теории можно объяснить наличием провалов рынка, которые возникают «когда рыночные силы не способны удовлетворить социальные потребности, такие как производство общественных благ» [Остин, Стивенсон и Вей-Скиллерн, 2010], провалов государственного обеспечения [Weisbrod, 1977, 1983], то есть когда потребности не восполняются усилиями государства. Так, социальное предпринимательство дает возможность определенным группам людей, которые вследствие сложившихся обстоятельств не имеют доступа к жизненно необходимым товарам/услугам (например, люди с ограниченными возможностями, выпускники коррекционных школ, мамы, имеющие маленьких детей и т.д.), обойти эти ограничения, вызванные провалами рынка и государства.

Один из основных провалов рынка состоит в недопроизводстве общественных благ. Поэтому большую роль в обеспечении граждан страны общественными благами традиционно играет государство. В экономике принято относить к общественным благам те блага, которые обладает следующими характеристиками: невозможно ограничить их использование, такое ограничение нежелательно [Стиглиц, 1997]; неисключаемость, неконкурентность [Musgrave, 1969]. «Невозможность дозировать использование общественного блага за счет системы цен влечет за собой то, что конкурентный рынок не порождает эффективного по Парето количества общественного блага» [Стиглиц, 1997, с. 121], т.е. не достигается такое распределение благ, при котором отсутствует какой-либо вариант перераспределения, улучшающий, по крайней мере, положение одного индивида и не ухудшающий положение другого. В результате возникает «эффект безбилетника» (фрирайдера), т.е. нежелание людей вносить свою оплату за использование общественного блага. Люди стараются скрыть свои истинные намерения, желания относительно потребления общественных благ в надежде, что они в любом случае смогут им воспользоваться. Эффект «безбилетника» в потреблении общественных благ приводит к недостаточному предложению или чрезмерному использованию таких благ, т.е. нарушению

оптимума по Парето. «Отсутствие же позитивной цены генерирует нежелание субъектов рынка производить такие товары» [Рубенштейн, 2007, стр.8]. Возникающие провалы рынка в производстве общественных благ пытается удовлетворить государство за счет формирования соответствующего налогового режима и создания правовой базы. Сегодня говорят и о глобальных общественных благах, выгоды (издержки) от создания которых распространяются дальше государственных границ. Например, разработанная Организацией Объединенных Наций программа «Цели развития тысячелетия» (Millennium Development Goals), определяет основные глобальные задачи человечества, которые должны быть достигнуты совместными усилиями правительств, межправительственных организаций, некоммерческих и коммерческих организаций к 2015 году. Среди них, например, сокращение масштабов голода, обеспечение доступа к питьевой воде, обеспечение санитарией и т.д.

Государство также вовлечено в обеспечение так называемых мериторных благ (merit goods). Р.А.Масгрейв [Musgrave, 1969] определил мериторные блага как блага, спрос на которые со стороны частных лиц отстает от желаемого обществом. Такие товары могут быть предоставлены рыночными агентами, но из-за высоких положительных эффектов это становится невыгодным. Государство считает, что из-за несовершенства информации, нежелания платить люди могут не воспользоваться благом, поэтому оно стремится обеспечить предложение таких товаров, чтобы повысить суммарный общественный эффект. Например, в сфере образования, если бы не было государственных школ, то было бы недопроизводство блага – образование, т.к. не все могут позволить себе платное образование, а частные фирмы не заботятся и не готовы брать на себя издержки, связанные с созданием положительных эффектов вследствие образованности населения. Также, частные учреждения могут навязывать потребителям ненужные товары или услуги, неэффективные способы решения проблем с целью максимизации прибыли. Это происходит, например, в частных клиниках, когда пациенту назначаются ненужные анализы, неэффективные методы диагностики и

лечения для того, чтобы получить дополнительную прибыль. Так, согласно Дж.Ю.Стиглиц [Стиглиц, 1997] необходимость государственного вмешательства объясняется тремя причинами: первая причина – наличие проблемы общественных благ, вторая причина – транзакционные издержки, т.к. «затраты на то, чтобы подвести людей к возможности добровольного превращения экстерналий во внутренний эффект, остаются значительными» [Стиглиц, 1997], третья причина – установленная сегодня система прав собственности часто ведет к неэффективности.

Однако государственное вмешательство в обеспечение общественными благами имеет ограничения. Существование проблемы «неполных контрактов» из-за возникновения асимметричности информации между принципалом (государством) и агентом (бюрократией), а также оппортунистического поведения бюрократии не ведет к достижению Парето-эффективности. В знаменитой работе Р.Коуза «Проблема социальных издержек» обсуждается проблема «неполных контрактов», которую автор предлагает решать введением частной альтернативы государственному регулированию. Это означает, что те, кто производит экстерналии и те, кто испытывает их воздействие, могут договориться самостоятельно и без вмешательства государства, особенно, если транзакционные издержки не велики. Как отмечено в работе [Полищук, 2009, с. 8], «с этой точки зрения КСО (корпоративную социальную ответственность) правомерно рассматривать как возможную реализацию идеи Коуза, позволяющую улаживать коллизии между компаниями, представленными собственниками и менеджментом, с одной стороны, и прочими стейкхолдерами, с другой». Таким образом, можно предположить, что социальное предпринимательство способно даже более эффективно регулировать проблему «неполных контрактов», т.к. во-первых, в социальном предпринимательстве фактически отсутствует проблема агентских отношений в связи с тем, что социальное предпринимательство не нацелено на максимизацию прибыли акционеров, а ориентируется на осуществление основной миссии – создание социальной ценности. К тому же,

социальное предпринимательство способно перевести положительные экстерналии во внутренние эффекты (интернализировать) более удачно, чем коммерческие компании через корпоративную социальную ответственностью. Это объясняется тем фактом, что корпоративная социальная деятельность, которую компания предпринимает «в интересах своих стейкхолдеров, не продиктованную прямыми коммерческими нуждами и требованиями рынка» [Полищук, 2009, с. 6], является деятельностью компании за пределами ее основной цели – получение прибыли. Так, можно предположить, что она будет ограничена стратегическими целями, внутренней эффективностью и интересами акционеров. А для социального предпринимателя социальный эффект будет являться не побочным результатом деятельности, а основным, соотносящимся с миссией и целями организации, которые привязаны к решению конкретной социальной проблемы. Можно предположить, что социальное предпринимательство будет более успешно, чем коммерческое там, где существуют высокие положительные эффекты [Santos, 2012].

Также необходимо отметить, что государство действует не избирательно. Важной характеристикой предоставления государственного обеспечения является то, что оно направлено на удовлетворение потребностей «среднего потребителя», т.е. усредненных потребностей общества. Государство, будучи мотивированным улучшением всеобщего благосостояния, не может достичь оптимального распределения благосостояния из-за существования противоположных (несовместимых) предпочтений индивидуумов (групп) [Santos, 2012]. Однако существует множество товаров, которые не относятся к общественным благам, однако имеют высокие положительные эффекты, но предоставляются узкой группе граждан (например, инвалидам, заключенным, выпускникам детских домов и т.д.). Так, государство удовлетворяет спрос в среднем образовании исходя из потребностей среднего гражданина общества и не достаточно успешно заботится, например, об образовании незрячих детей или детей, страдающих аутизмом. Иногда такой спрос удовлетворяется коммерческими компаниями, если



потребитель способен заплатить, но чаще некоммерческими организациями, которые покрывают издержки за счет дотаций, субсидий и грантов, либо социальными предпринимателями, которые находят инновационные пути решения существующих социальных проблем.

И наконец, ограничение государственного вмешательства связано с тем, что «возможны значительные затраты, превосходящие полезный эффект» [Полищук, 2009, с.8], и вследствие бюджетных ограничений государство не всегда способно удовлетворить необходимые потребности в общественных и мериторных благах.

Перечисленные выше ограничения вмешательства государства в предоставление общественных благ приводит к тому, что традиционная роль, закрепленная за государством в социальной сфере, ослабевает. «Неэффективность общественного сектора (государства) означает, что в данной ситуации, возникшей в результате действий государства, не достигнут Парето-оптимум, т. е. ещё возможны изменения, ведущие к Парето-улучшению» [Архипова, 2010, с.12]. Во многих странах (развитых и развивающихся) наблюдается постепенный отказ государства от предоставления общественных благ (как утверждал Самуэльсон, 1954) ввиду новой политической идеологии, которая делает акцент на гражданскую самостоятельность и дает преимущество рыночным моделям обеспечения благосостояния [Nicholls, 2006]. Так, изменение роли государства в предоставлении общественных благ дает возможность другим агентам рынка обеспечивать благами, имеющими высокие положительные эффекты, более эффективным способом.

В таблице 1.3 представлены основные результаты сравнительного анализа роли различных институциональных агентов в экономической системе, их миссий, целей и характеристик товаров, которые они предоставляют (составлено на основе результатов, полученных в работе [Santos, 2012]). Важно отметить, что на основе представленных данных становятся очевидными не только различия между такими агентами социально-экономической системы, как государство, рынок, благотворительность, но и между социальными активистами, которые

выполняют важную роль в устранении последствий отрицательных эффектов, и социальными предпринимателями [Santos, 2012; Martin, Osberg, 2007]. Как отмечает Ф.М.Сантос [Santos, 2012], социальные активисты повышают осведомленность о случившихся отрицательных эффектах и стараются устранить их последствия, а социальные предприниматели создают устойчивые решения социальным проблемам, которые имеют локальное проявление, но глобальное влияние. Таким образом, социальные предприниматели используют возможности для создания социальной ценности, которые были упущены другими институциональными агентами. Согласно Д.Смаллбон и др. [Smallbone et al., 2001] целью социальных предпринимателей является предоставление товаров и услуг, которые государство и рынок неспособно или не желает предоставлять.

Таб.1.3 Сравнительный анализ роли институциональных агентов

Институциональный агент	Роль в экономической системе	Институциональная цель	Товары
Государство	Централизованный механизм, через который формируется и функционирует экономическая система (и предоставляются общественные блага)	Защищать общественные интересы	Общественные блага, мериторные блага
Рынок (коммерческие компании, предприниматели)	Механизм, через который ресурсы и навыки общества размещаются в самых ценных видах экономической деятельности	Достигать конкурентное преимущество	Частные товары
Социальный активизм	Механизм, через который отбираются те агенты, которые создают отрицательные эффекты	Изменение социальной системы	Создают общественные блага путем сокращения отрицательных эффектов
Благотворительность, филантропия	Механизм, через который экономические результаты становятся более равными	Добровольческая помощь тем, кто нуждается	Общественные блага, мериторные блага
Социальное предпринимательство	Механизм, через который пренебрегаемые положительные эффекты используются экономической системой	Поиск устойчивых решений	Общественные блага, мериторные блага, товары с высокими положительными эффектами

Источник: составлено по [Santos, 2012]

Социальное предпринимательство, вызванное провалами рынка и провалами государства, способно находить инновационные пути создания социальной ценности и вводить рыночные отношения в области, где их раньше фактически не было из-за существования высоких положительных эффектов. Однако необходимо отделять социальное предпринимательство от бизнеса в социальной сфере. Так, например, создание и открытие частной школы, рассчитанной на обеспеченного потребителя, не может считаться социальным предпринимательством, хотя сфера образования имеет высокие положительные эффекты, в связи с тем, что, во-первых, в этой области существует достаточный объем предложений, как со стороны государства, так и частного сектора, во-вторых, основная цель такой организации состоит в получении прибыли. А инновационное создание школы для слабовидящих детей или в районах, где нет доступного образования, относится к социальному предпринимательству по причине существующего провала государства и рынка в предоставлении образовательных услуг в этой области. Так, миссия организаций, занимающихся социальным предпринимательством, предоставляющих такие услуги, связана с решением конкретной социальной проблемы, а финансовая устойчивость является необходимым условием для достижения социального эффекта и долгосрочного существования.

Благодаря сочетанию особенностей и характеристик разных секторов экономики социальное предпринимательство способно решать целый ряд социально-экономических задач, которые другие агенты экономики часто не могут. Во-первых, социальное предпринимательство побуждает платить за товар тех граждан, которые не желают это делать вследствие возникновения эффекта «безбилетника». Например, компания «Carbon Neutral Company» предлагает компаниям и индивидуальным потребителям программы по снижению выбросов углерода, основанные на расчете показателей выбросов, т.е. переводя экстерналии во внутренние эффекты. Во-вторых, находят способы предоставления товаров тем, кто готов заплатить, но не может, например,

благодаря разработке инновационных бизнес-моделей многие компании находят способы предоставления, например, вакцин или санитарных товаров по ценам, доступным этим группам людей. Так, «Благотворительный фонд «Надежда» предоставляет необходимое реабилитационное оборудование инвалидам-опорникам во временное пользование за символическую плату или бесплатно благодаря реализации эффективной бизнес-модели, основанной на взаимодействии и вовлечении государственных служб, медицинских учреждений и других заинтересованных сторон в процесс создания ценности. Из приведенных выше примеров можно сделать вывод о том, что социальное предпринимательство способно решать проблемы экстерналий, связанные с нежеланием и неспособностью людей платить за товары и услуги. Важно отметить, что вследствие роста социальных проблем во всем мире, сопровождающегося отказом правительств многих стран от участия в решении острых социальных проблем, ожидается, что социальное предпринимательство будет набирать обороты и значимость в ближайшем будущем [Dees, 1998b; Christie and Honig, 2006].

## **1.2. Социальное предпринимательство: понятие и особенности развития**

Несмотря на широкое распространение социального предпринимательства в мире и рост интереса исследователей к теме социального предпринимательства, в то же время, сама сущность, возможности и особенности функционирования социального предпринимательства все еще остаются предметом дискуссии [Остин, Стивенсон, Вей-Скиллерн, 2010]. Отсутствие четких границ термина «социальное предпринимательство» препятствует институционализации данного явления и ограничивает развитие эмпирических и теоретических исследований. Имеющееся множество определений можно разделить на две группы: понимание в узком и широком смысле.

1. Социальное предпринимательство в узком смысле означает применение некоммерческими организациями инновационных подходов с целью

получения дохода [Boschee, 1995; Wallace, 1999; Thompson, 2002; Lasprogata, Cotton, 2003]. Узкая трактовка связана с массовым появлением социального предпринимательства в США как доходной деятельности некоммерческих организаций, которые в 70-80-е гг. XX в. столкнулись с резким дефицитом финансирования.

2. Социальное предпринимательство в широком смысле понимается как инновационная деятельность, как в коммерческом секторе, так и в некоммерческом, либо на их стыке – в организациях смешанного типа, целью которой является решение социальных проблем [Emerson, Twersky, 1996; Deese, 1998; Johnson, 2000; Deese, Andersen, 2003; Остин, Стивенсон, Вей-Скиллерн., 2010; Certo, Miller, 2008]. Широкая трактовка социального предпринимательства фактически описывает деятельность, направленную на решение социальных проблем и обладающую инновационной направленностью. Например, в Центре содействия развитию социального предпринимательства Школы бизнеса им. Фукуа Дюкского Университета (Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE) Fuqua School of Business, Duke University) определяют социальное предпринимательство как «процесс распознавания и творческое использование возможностей для создания социальной ценности. Социальные предприниматели обладают творческим потенциалом и нацелены на достижение результата. Они имеют хорошее представление и о мире бизнеса, и о некоммерческой сфере, чтобы разрабатывать стратегии для максимизации социального влияния. Эти лидеры предпринимательства действуют во всех видах организаций: больших и малых; новых и старых; религиозных и светских; коммерческих, некоммерческих и организациях смешанного типа» [[www.caseatduke.org](http://www.caseatduke.org)].

Следует отметить, что различия касаются не только понимания природы и предпосылок социального предпринимательства, но и терминологии. В США, Англии и Канаде в исследованиях, прессе термин «социальное

предпринимательство» широко используется для описания явления, а термин «социальный предприниматель» (social entrepreneur) — для описания индивида. Термин «социальное предприятие» (social enterprise), который изначально использовался для обозначения доходной деятельности некоммерческих организаций, позднее стал использоваться и для наименования социально ориентированных организаций, в том числе и коммерческих. Однако в англо-американских исследованиях термин «социальное предприятие» так и не прижился. Согласно Г. Диз [Dees, 2003] социальное предпринимательство — это не то же самое, что социальное предприятие, т.к. «социальное предприятие» — это социально ориентированная деятельность, не связанная с основной миссией компании, а социальное предпринимательство движимо и обусловлено социальной миссией. В Европе, как правило, в исследованиях по социальному предпринимательству используется термин «социальное предприятие», что подразумевает «историческую традицию кооперативного движения и ассоциаций самопомощи» [Московская, 2011, с. 99], а термины «социальное предпринимательство» и «социальный предприниматель» встречаются достаточно редко. Очевидно, что термин «социальное предприятие» не отражает всю суть явления, в первую очередь, связанную с предпринимательским подходом, используемым фирмами в социальном предпринимательстве, поэтому в данной работе автор использует термин «социально-предпринимательская фирма» или «фирма в социальном предпринимательстве» в отношении организаций, работающих в сфере социального предпринимательства.<sup>4</sup> Для описания организаций, которые вовлечены в социальное предпринимательство, иногда применяются термины «социально-предпринимательская организация» (social entrepreneurial organization) или «социально-предпринимательская компания» (social entrepreneurial company). Под термином «социальный предприниматель» обычно авторы [Bornstein, 1998; Dees, 1998; Thompson, Alvy, Lees, 2000] понимают индивида, который способен распознавать и использовать

---

<sup>4</sup> В тех случаях, где описывается исследование других авторов, в работе оставлен оригинальный термин.

возможности для создания социальных благ, а также создавать и управлять организацией для достижения социальных изменений. Роль социального предпринимателя в развитии самого явления социальное предпринимательство очень велико, т.к. именно социальный предприниматель обладает видением, энергией, стремлением и желанием находить решения социальным проблемам, беря на себя все предпринимательские риски.

Наличие разных взглядов и подходов обусловлено контекстуальными факторами и существованием разных школ исследователей социального предпринимательства. Г. Диз и Б. Андерсон [Dees, Anderson, 2006] выделяют две основные исследовательские школы социального предпринимательства – «школа социальных предприятий» (the social enterprise school) и «школа социальных инноваций» (the social innovation school). Представители «школы социальных предприятий» фокусируют свои исследования на двух направлениях: способах получения дохода некоммерческими организациями и на социальных проектах коммерческих предприятий. Оба направления рассматривают социального предпринимателя как индивида, который организует и управляет бизнесом, нацеленным на достижение социальных целей. Представители «школы социальных инноваций» в большей степени акцентируют свое внимание на инновационных, новаторских способах решения социальных проблем и рассматривают социальных предпринимателей как носителей преобразований, которые способны вызывать структурные и системные изменения в обществе. Каждая из этих вышеперечисленных школ, по мнению Г. Диза и Б. Андерсона [Dees, Anderson, 2006], обладает ограничениями, которые должны быть учтены при разработке новых подходов к изучению социального предпринимательства. Однако необходимо отметить, что в целом эти два подхода к изучению социального предпринимательства не противоречат друг другу, а скорее дополняют и «по сути, речь идет о рассмотрении разных эмпирических сторон феномена социального предпринимательства, ключевыми чертами которого для всех является социальное предназначение, признание важности социальных

преобразований (инновации, предпринимательство) и рыночных компонентов в работе (продажа товаров и услуг, экономическая эффективность)» [Московская, 2011, стр. 97].

На основе проведенного анализа наиболее цитируемых определений социального предпринимательства представляется возможным выделить три наиболее часто встречающихся подхода к определению социального предпринимательства: первый делает акцент на способности социального предпринимательства осуществлять общественные трансформации, социальные изменения; второй подход определяет социальное предпринимательство, как инновационный, предпринимательский способ создания социального эффекта; третий подход основан на важном условии существования и сохранения устойчивости в социальном предпринимательстве – достижение «двойного эффекта» – социального и экономического. В таблице 1.4 представлены некоторые из проанализированных определений и соответствующие авторы, которые придерживаются трактовки социального предпринимательства, опираясь на один из выделенных аспектов.

Табл.1.4 Сравнительный анализ подходов к определению социального предпринимательства

Подход	Определение	Авторы
Социальное предпринимательство – катализатор общественных трансформаций, социальных изменений	Социальный предприниматель - индивид, группа, сеть, организация или альянс организаций, которые осуществляют устойчивые, масштабные изменения через идеи, разрушающие привычные способы решения существующих социальных проблем, используемые государством, некоммерческими организациями, бизнесом.	Light (2006)
	Социальное предпринимательство – распознавание, оценка и поиск возможностей для трансформации социальных изменений, которые осуществляются индивидами, обладающими проницательностью и страстью.	Roberts & Wood (2005)
		Haugh (2007);



		Thompson & Doherty (2006); Shaw & Carter (2007); Sullivan-Mort (2003); Nicholls (2006)
Социальное предпринимательство – инновационный, предпринимательский способ создания социального эффекта	<p>Социальное предпринимательство – процесс, включающий инновационное использование и комбинацию ресурсов для реализации возможностей с целью проведения социальных изменений и/или удовлетворения социальных нужд.</p> <p>Социальное предпринимательство – это динамичный процесс, образованный и управляемый индивидом или командой (инновационный социальный предприниматель), которые стараются развивать социальные инновации, используя предпринимательский подход и сильное стремление достижения результата для того, чтобы создать социальную ценность на рынке или в обществе в целом.</p> <p>Социальное предпринимательство использует инновационные и устойчивые подходы для оказания пользы обществу в целом с акцентом на бедных и маргинальных.</p>	<p>Mair, Marti (2006)</p> <p>Perrini &amp; Vurro (2006)</p> <p>Schwab Foundation (2005)</p> <p>Остин, Стивенсон, Вей-Скиллерн (2010); Dees, (1998a, 2001); J.G.Dees &amp; Anderson (2003); Brooks (2009)</p>
Социальное предпринимательство основано на достижении двойного эффекта (финансового и социального)	<p>Социальное предпринимательство относится к некоммерческим организациям, которые применяют предпринимательские стратегии для достижения финансовой устойчивости, при этом делая упор на своей социальной миссии («двойной эффект»).</p> <p>Социальное предпринимательство – это искусство одновременного получения финансового и социального дохода на инвестиции («двойной эффект»)</p>	<p>Laspragata &amp; Cotten (2003)</p> <p>Fuqua School (2005);</p> <p>Boschee (1995, 2001); Thompson (2002)</p>

*Источник: составлено автором*

Необходимо отметить, что предложенное разделение определений носит не исключительный характер, в связи с тем, что некоторые определения возможно отнести к нескольким подходам. Однако данная классификация позволяет выделить наиболее важные и часто встречающиеся аспекты в определениях социального предпринимательства, которые отражают его суть. В рамках первого подхода авторы делают акцент на способности социального предпринимательства осуществлять социальные преобразования, изменения. Определения данного подхода основаны, как правило, на широком понимании социального предпринимательства и включают в себя фактически любую деятельность (в том числе и КСО, инновационную деятельность общественных и некоммерческих организаций), которая нацелена на поиск новых способов решения социальных проблем и способна изменять привычный общественный уклад. Второй подход делает акцент на предпринимательском методе достижения социального эффекта. Важную роль здесь играют предпринимательские качества индивида, благодаря которым социальный предприниматель способен в итоге создать общественную ценность. Третий подход основан на способности социального предпринимательства достигать «двойной эффект» (финансовый и социальный) и подчеркивает смешанную (гибридную) природу социального предпринимательства, связанную с наличием у него некоторых характеристик разных секторов. Ряд авторов приравнивает важность создания социального и экономического эффекта, однако необходимо отметить, что «в социальном предпринимательстве финансовая ценность никогда не создается за счет социальной» [Fostering social..., 2006].

На основе представленного выше анализа основных определений социального предпринимательства можно выделить три основных аспекта, которые играют важную роль в формировании определения и понимании сущности социального предпринимательства: 1) социальная направленность; 2) предпринимательский подход; 3) финансовая устойчивость.

## ***Социальная направленность***

Рассматривая социальное предпринимательство с точки зрения социальной направленности, необходимо отметить, что использование бизнес-инструментов для решения социальных проблем – явление не новое. Появление, активное развитие и процесс институционализации социального предпринимательства в 90-е гг. XX в. логично совпали с ростом популярности концепции устойчивого развития (экономическая, экологическая и социальная ответственность) и таких социально ориентированных практик, как добросовестная торговля, инклюзивные бизнес-модели и основание пирамиды<sup>5</sup>.

В начале XXI в. опубликован ряд работ в области корпоративной социальной ответственности (КСО), посвященных вопросам связи КСО со стратегией фирмы, КСО как источнику инноваций и долгосрочных конкурентных преимуществ [Grayson, Hodges, 2004; Halme, Laurila, 2009]. Финские ученые М. Халме и Ю. Лаурила предложили типологию корпоративной социальной деятельности, включающую «филантропию», «КО интеграцию» (КО – корпоративная ответственность) и «КО инновацию» [Halme, Laurila, 2009]. Филантропия как дискретная деятельность, не связанная с основным бизнесом, позволяет предприятию извлекать лишь общие репутационные выгоды. КО интеграция позволяет повысить социальные и экологические характеристики основных бизнес-процессов предприятия, что может привести к росту производительности и продаж, снижению издержек и соответствующих рисков. КО инновация подразумевает внедрение новых бизнес-процессов, продуктовые и технологические инновации, изначально увязываемые с решением конкретных

---

<sup>5</sup> Добросовестная торговля (fair trade) – это общественное движение, поддерживающее стандарты международного трудового, экологического и социального регулирования, а также общественную политику в отношении создания равных условий для участия в рыночных отношениях наряду с крупными компаниями более мелких, уязвленных производителей.

Инклюзивные бизнес-модели (inclusive business models) – концепция, используемая в проектах Программы развития ООН. Инклюзивные бизнес-модели предполагают включение малообеспеченных людей на разных этапах цепочки создания стоимости в качестве потребителей, клиентов или покупателей со стороны спроса, и в качестве сотрудников, производителей и предпринимателей со стороны предложения [Доклад ООН..., 2010].

Основание пирамиды (bottom of the pyramid) – концепция, предложенная К. Прахаладом. В соответствии с этой концепцией «основу экономической пирамиды» составляют 4 млрд людей, чей ежедневный доход составляет менее 2 долл. в день. Он предлагает бизнесу перестать рассматривать этих людей как бремя, а увидеть в них предпринимателей и потребителей, что откроет не только много возможностей для этой категории людей, но и для самого бизнеса.

социальных и экологических проблем [Благов, Арай, 2010]. В соответствии с рассмотренной выше типологией, социальное предпринимательство попадает в категорию «КО инновация» [Halme, Laurila, 2009].

Однако если вести речь о соотношении корпоративной социальной ответственности и социального предпринимательства, то важным разграничением этих видов деятельности являются миссия и цели организации. В социальном предпринимательстве они привязаны к решению социальной проблемы, а в коммерческих компаниях, несмотря на попытку увязать деятельность компаний к отчетности по трем показателям — финансовой, социальной и экологической, — изначально сводятся к получению финансовой прибыли. При этом социальное предпринимательство не заменяет собой бизнес как таковой, а дополняет его там, где возможны провалы корпоративной социальной ответственности.

Взаимосвязь КСО и социального предпринимательства прослеживается в статье М. Портера и М. Крамера «Капитализм для всех» (2011). Изначально М. Портер и М. Крамер (2002) придерживались узкой трактовки КСО как корпоративной филантропии, представляющей собой дополнительную дискреционную функцию [Благов, 2010]. Выделив зону, где общественные и коммерческие цели не противоречат друг другу, авторы определили данный вид корпоративной филантропии как «подлинно стратегический» [Porter, Kramer, 2002]. Позднее они расширили свой взгляд на КСО, сделав вывод, что компания обладает знаниями и ресурсами, позволяющими ей определить специфический набор социальных проблем, к разрешению которых она наиболее подготовлена и, в свою очередь, разрешение которых даст ей наибольшие конкурентные преимущества. Таким образом, по мнению авторов, компаниям необходимо привязывать корпоративную социальную деятельность к цепочке создания ценности, что позволит одновременно «удовлетворить ожидания общества и получить экономическую выгоду» [Портер, Крамер, 2007]. В этом случае КСО перестанет носить характер смягчения последствий деятельности компании, а

скорее, будет иметь инновационный характер, ведущий к созданию конкурентных преимуществ и социальному эффекту. В статье «Бизнес и общество: конкурентоспособность и социальная ответственность» [Портер, Крамер, 2007] авторы ввели понятие «разделяемая (общая) ценность»<sup>6</sup>, под которой они понимали выгоду для бизнеса и общества, получаемую от взаимодействия друг с другом. Но тогда, они сводили свои рассуждения к включению социального аспекта в разработку бизнес-стратегии. Позднее в статье «Капитализм для всех» (2011) М. Портер и М. Крамер четко разделяют понятия «корпоративная социальная ответственность», «устойчивое развитие» и «разделяемые ценности». Если программы КСО появились как ответ на давление общества и носили, скорее, защитный, оборонительный характер, то концепция «разделяемой ценности» исходит из того, что конкурентоспособность компании и состояние местных сообществ очень тесно взаимосвязаны, и компаниям необходимо внедрять такие методы работы, которые позволят повысить не только их конкурентоспособность, но и уровень экономического и социального благосостояния общества. Иными словами, рынки формируются не только экономическими, но и социальными потребностями, и компании в условиях жесткой конкуренции, турбулентности и ограниченности ресурсов должны учитывать этот факт, особенно при выходе на международные рынки. М. Портер и М. Крамер [Портер, Крамер, 2011] отмечают, что «концепция не поддерживает традиционное разделение ответственности между государством, НКО и бизнесом», аргументируя этот постулат тем, что обществу безразличен носитель социальных и экономических преобразований – создатель «общих ценностей». «Концепция общих ценностей разрушает баррикады между коммерческими и некоммерческими организациями» [Портер, Крамер, 2011, с. 39], о чем свидетельствует множество примеров создания в результате тесного взаимодействия коммерческих и некоммерческих организаций, так называемых

---

<sup>6</sup> В русском переводе статьи термин «shared value» обозначен, как «общая ценность». В диссертационной работе используется термин «разделяемая ценность», как более близкий и содержательный перевод англоязычного термина.

«организаций смешанного типа». По мнению авторов, носителями концепции «разделяемой ценности» могут быть как крупные компании, так и представители малого и среднего бизнеса; и именно социальные предприниматели одними из первых стали использовать концепцию «разделяемой ценности», лучше всех поняв, что «на этом пути стирается грань между коммерческим и некоммерческим сектором» [Портер, Крамер, 2011, с. 50]. В этом смысле «подлинное социальное предпринимательство не только приносит пользу обществу, но и создает общие ценности» [Портер, Крамер, 2011, с. 42]. Авторы считают, что социальные предприниматели, которые будут руководствоваться концепцией «разделяемой ценности», станут работать более эффективно и устойчиво.

По мнению А.Московской, «социальное предпринимательство повышает совокупную экономическую эффективность, так как вводит в экономический оборот ресурсы, которые ранее в таком качестве не использовались». Действительно, в социальном предпринимательстве на любом этапе цепочки создания ценности могут привлекаться ресурсы, либо создаваться комбинация ресурсов, которые ранее не были использованы, либо были использованы недостаточно. Например, это может быть привлечение социально уязвимых слоев населения (инвалидов, пенсионеров, бывших осужденных и т.д.) в процесс производства. Так, студия «Арбуз», созданная в 2007 году, выпускает печатную продукцию; в компании работают люди с инвалидностью, преимущественно слабослышащие. Кроме того, в социальном предпринимательстве часто задействуются материальные ресурсы, которые ранее не использовались или недоиспользовались. Например, благотворительный магазин «Спасибо!» занимается сбором ненужной одежды, украшений, книг в хорошем состоянии. Большая часть вещей распределяется среди нуждающихся и поступает в благотворительные организации, а средства от продажи оставшейся части используются на поддержание функционирования организации, а также перечисляются на благотворительность.

Социальное предпринимательство, как правило, направлено на удовлетворение спроса с низкой доходностью на рынках с низким уровнем конкуренции и может создавать несуществующий ранее спрос на новом рынке. Например, создание М.Юнусом микрокредитной организации «Граммин банк», не только способствовало решению острых социальных проблем бангладешского общества – безработица и бедность, но и сформировало спрос на новый вид услуг – микрокредитование. За счет уникальной комбинации ресурсов, выявления новых возможностей, использования проактивных, инновационных подходов в решении социальных проблем общества компания способна создавать экономическую и социальную ценность одновременно.

### ***Предпринимательский подход***

Предпринимательский подход основан на сути концепции «предпринимательство». Согласно [Широкова, 2011] в современной научной литературе отражены разные подходы к определению предпринимательства; среди доминирующих в настоящее время точек зрения можно выделить две — предпринимательство как создание новых организаций [Gartner, 1988] и предпринимательство как создание новых видов экономической деятельности [Stevenson, Sahlman, 1986; Stevenson, Jarillo, 1990; Shane, Venkataraman, 2000]. Именно второй подход «охватывает большее число аспектов, которые профессионалы ассоциируют с концепцией предпринимательства, и лучше соответствует классическому определению предпринимательства, данному Й. Шумпетером» [Широкова, 2011, с. 11]. Необходимо отметить, что и в первом, и во втором случае предпринимательство основано на цели извлечения индивидами собственной выгоды, но трактовка предпринимательства как нового вида экономической деятельности охватывает ряд важных аспектов, таких как распознавание благоприятных рыночных возможностей, инновационность деятельности, новые комбинации ресурсов [Schumpeter, 1934; Shane, Venkataraman, 2000; Van de Ven, Angle, Pool, 1989]. По мнению Г.Диза [Dees,

1998] идеи Ж.-В. Сэя, Й. Шумпетера, П. Дракера и Х. Стивенсона являются очень привлекательными, так как могут быть применены как в социальном, так и в бизнес-секторе. Как и в коммерческом предпринимательстве, в социальном предпринимательстве предпринимательский подход (предприимчивость) лидера организации сводится к поиску возможностей (в случае социального предпринимательства – обнаружение провалов рынка, государства), взятие рисков, поиск инновационных способов комбинации ресурсов для создания ценности. Как отмечал С.Ю.Витте [Витте, 1912, с. 568], «предприимчивость представляет чрезвычайно важное условие для развития народного хозяйства. Удачная предприимчивость нередко создает для местного населения новое поле для приложения труда, новые источники дохода и средства для существования массы населения. Пока какой-нибудь предприниматель не решится рискнуть своим трудом, личным спокойствием и капиталом – этих источников часто никто и не подозревает. В этом отношении предприниматели оказывают благотворное влияние в деле экономического развития страны и содействуют росту ее производительных сил».

Г. Диз [Deese, 1998] отмечает значительное сходство коммерческого и социального предпринимательства, что, по его мнению, является положительным фактором для дальнейших исследований социального предпринимательства. Он выделяет основное отличие социального предпринимательства — социальную миссию и предлагает рассматривать социальное предпринимательство как один из видов предпринимательства — предпринимательство с социальной направленностью.

Многие исследователи [Остин, Стивенсон, Вей-Скиллерн, 2010; Dees, 1998; Perrini, Vurro, 2006] пытались дать определение социального предпринимательства исходя из различий между социальным и коммерческим предпринимательством. Можно выделить следующие основные аспекты, которые отличают социальное предпринимательство от коммерческого:



1. *Цели* — так, Дж. Остин, Г. Стивенсон и Дж. Вей-Скиллерн, сравнивая два вида предпринимательства, подчеркивают, что социальное предпринимательство нацелено на «создание социальной ценности для блага общества, в то время как коммерческое предпринимательство нацелено на поддержание прибыльных операций в личных целях» [Остин, Стивенсон, Вей-Скиллерн, 2010, с. 117]. Однако сами авторы делают оговорку, что такое противопоставление преувеличено, потому что бизнес, ориентированный на получение прибыли, тоже создает социальные блага путем предоставления рабочих мест, товаров и услуг, выплаты заработной платы работникам и т. д.
2. *Поиск возможностей* — распознавание возможностей считается первым шагом в процессе организации новой экономической деятельности [Shane, Venkataraman, 2000; Ucbasaran et al., 2003]. «Для коммерческого предпринимателя возможность должна отражаться в большей и растущей доле рынка и привлекательной структуре отрасли. Для социального предпринимателя выявленная социальная потребность, наличие спроса или провалов рынка обычно уже гарантируют более чем достаточную долю рынка. Социальные предприниматели верят в то, что их теория изменений и применяемая организационная модель могут удовлетворить эти потребности наилучшим образом» [Остин, Стивенсон, Вей-Скиллерн, 2010, с. 123]. Важным условием использования идентифицированных социальными предпринимателями возможностей является новаторский, инновационный подход, который может заключаться и в новом способе создания, предоставления товара/услуги, и в новой комбинации ресурсов. «Коммерческое предпринимательство направлено на создание новых продуктов и обслуживание новых потребностей, в то время как социальное предпринимательство, как правило, сфокусировано на более эффективном удовлетворении уже существующих базовых потребностей с помощью инновационных

подходов» [Остин, Стивенсон, Вей-Скиллерн, 2010, с. 123]. Однако в отличие от коммерческих предпринимателей, социальные предприниматели не стремятся к защите своих идей, а наоборот открыты к распространению информации и знаний с целью тиражирования и масштабирования своей деятельности, а значит созданию большего социального эффекта.

3. *Привлечение ресурсов* — в связи с тем, что у социальных предпринимателей не редко есть ограничения на распределение прибыли (согласно законодательству ряда стран), низкий уровень отдачи от инвестиций, часто невозможность предоставления сотрудникам конкурентной заработной платы, они, как правило, не имеют доступ к тем же рынкам капитала, рабочей силы, что и коммерческие предприниматели. Для того чтобы преодолеть существующие ограничения, социальные предприниматели должны создавать новые бизнес-модели, организационные структуры и уникальные стратегии [Seelos, Mair, 2004]. Например, во французской некоммерческой организации «Optique Solidaire», которая выпускает очки, доступные малоимущим слоям населения, работает всего один сотрудник, а остальные сотрудники вовлечены как волонтеры. Однако чтобы построить прочные отношения с волонтерами и таким образом обеспечить стабильность операций, социальные предприниматели применяют немонетарные стимулы и используют разнообразные стратегии для создания эффективных стимулирующих систем [Sommerrock, 2010]. В отличие от традиционных предпринимателей, социальные предприниматели в большей степени рассчитывают на внешние ресурсы [Dacin et al., 2010]. В этом смысле для социальных предпринимателей важную роль играют отношения с заинтересованными сторонами, являющимися собственниками или обладателями необходимых ресурсов.

4. *Взаимодействие с заинтересованными сторонами* — в социальном предпринимательстве происходит трансформация традиционного подхода коммерческих компаний, преследующих максимизацию прибыли в интересах основной заинтересованной стороны – акционеров, к подходу управления отношениями с заинтересованными сторонами, которые вовлечены в создание социальной ценности. «Круг финансовых и нефинансовых заинтересованных сторон, перед которыми социально ориентированные предпринимательские фирмы несут ответственность, намного богаче и разнообразнее, что приводит к более сложной системе управления отношениями [Kanter, Summers, 1987]» [Остин, Стивенсон, Вей-Скиллерн, 2010, с.118]. Сложная система отношений довольно часто способствует конфликту интересов заинтересованных сторон, и поэтому требует более продуманного управления отношениями со стороны социального предпринимателя. А тот факт, что традиционные индикаторы успеха (например, прибыль, отдача от инвестиций) фактически отсутствуют в социальном предпринимательстве, возникает необходимость использования более выраженных средств коммуникации с заинтересованными сторонами для того, чтобы информировать их о результатах своей деятельности.
5. *Оценка результатов* — как отмечают Дж. Остин, Г.Стивенсон, Вей-Скиллерн, «цель социальных предпринимателей создает большие проблемы в оценке результатов деятельности таких организаций, по сравнению с коммерческими, которые в оценке своей деятельности опираются на более материальные и качественные показатели, например: финансовые индикаторы, доля рынка, удовлетворенность клиентов и качество» [Остин, Стивенсон, Вей-Скиллерн, 2010, с.118]. В социальном предпринимательстве возникает проблема количественного измерения эффекта, а также восприятия воздействия в связи с временным разрывом между оказанием услуги/предоставлением продукта и получением

эффекта. Например, эффект от предоставления услуг по обучению детей грамоте или от продажи питания для детей, которое может восполнить потребность ребенка в необходимых витаминах и минералах, возможно будет оценить только через определенный промежуток времени.

«Количественное или точное измерение социального эффекта является сложным делом, что объясняется природой социальных явлений, многообразием воздействия отдельных факторов, а также протяженностью этого воздействия во времени» [Остин, Стивенсон, Вей-Скиллерн, 2010, с.135]. Однако социальные предприниматели часто испытывают давление со стороны грантодателей, кредиторов, спонсоров в отношении необходимости предоставления информации о тех социальных эффектах, которые создаются благодаря деятельности организации. Например, Благотворительный фонд «Навстречу переменам» для того чтобы контролировать соответствие заявленной миссии и целей организации и тех результатов, которые она достигает, требует от всех поддержанных грантами организаций, предоставлять отчет о социальном воздействии. В настоящее время существует ряд методик измерения социального эффекта (например, Social Return on Investment (SROI), Cost-Effectiveness Analysis (CEA) и др.), однако ни одна из них не является широко признанной и совершенной.

Обобщая результаты анализа исследований социального предпринимательства, основанных на поиске сходств и различий между коммерческим и социальным предпринимательством, необходимо отметить, что многие авторы [Alvord, Brown, Letts, 2002; Guclu, Dees, Anderson, 2002] разделяют мнение о том, что социальное предпринимательство является разновидностью предпринимательства, в основе которого лежат важные характеристики, упомянутые ранее (например, способность предпринимателя распознавать возможности, поиск инновационных решений и т.д.). Однако именно цели

организации, связанные с решением социальной проблемы, и определяют его специфику и отличительные черты.

### ***Финансовая устойчивость***

Важным аспектом при определении понятия «социальное предпринимательство» выступает финансовая устойчивость, которая является необходимым условием долгосрочного создания социального эффекта и выражается в стремлении социальных предпринимателей достичь самоокупаемость, безубыточность своей деятельности. Наличие социальной миссии и создание социальной ценности являются обязательными условиями для социального предпринимательства, а создание экономической ценности – необходимым условием для его финансовой стабильности [Mair, Marti, 2006]. Например, программа терапии для детей и подростков, находящихся в приютах и детских домах, пострадавших от насилия, домашнего принудительного труда и проживающих на улицах, «Ювелирные девочки» (JewelGirls) изначально была благотворительной, существовала только на грантовые средства, но постепенно стала все больше рассчитывать на доход от продажи украшений для того, чтобы достигнуть стабильности и долгосрочности своей деятельности в целях реализации основной миссии. По мнению М. Юнуса А. Жоли, большинство социальных предпринимателей, скорее всего, будут стремиться к тому, чтобы обрести финансовую устойчивость для достижения большей эффективности и стабильности [Юнус, Жоли, 2009].

Для ряда исследователей наличие доходной деятельности является определяющим критерием при разграничении некоммерческой организации и социального предпринимательства [Boschee, McClurg, 2003]. В то же время, по мнению некоторых исследователей и исследовательских центров, реинвестирование прибыли в социальные программы либо на операционные расходы и/или их удержание для расширения и развития бизнеса (может частично распределяться между стейкхолдерами) выступает критерием для

дифференциации социально ответственного бизнеса и социального предпринимательства [Alter, 2007; European Research Network EMES].

М. Юнус и А. Жоли в книге «Создавая мир без бедности» (2009) представили свою точку зрения на экономическую природу социального предпринимательства. Необходимо отметить, что если П. Дракер [Дракер, 2007] считал, что не каждый бизнес может рассматриваться как предпринимательство, т.е. обладать новаторским, инновационным характером, то, по мнению М. Юнуса и А. Жоли, «каждый, кто создает социальный бизнес и управляет его работой, является социальным предпринимателем. Но не всякий социальный предприниматель занимается социальным бизнесом» [Юнус, Жоли, 2009, с. 49]. Социальный бизнес в трактовке М. Юнуса и А. Жоли «отличается от предприятий, максимизирующих прибыль, своими целями — созданием социальных благ для тех, ради кого он осуществляет свою деятельность». Таким образом, в такой трактовке социальное предпринимательство является более широким понятием, чем социальный бизнес, и может носить как коммерческий, так и некоммерческий характер. Однако необходимо отметить, что понятие «социальный бизнес» в трактовке М. Юнуса и А. Жоли полностью совпадает с понятием «социальное предпринимательство», предложенным рядом других исследователей [Robinson, 2006; Alter, 2007 и др.]. В соответствии с их точкой зрения важнейшими критериями социального предпринимательства является «двойная результативность» (double bottom line), т. е. создание социальной и экономической ценности и реинвестирование прибыли в развитие социальной деятельности.

Финансовая устойчивость социального предпринимательства напрямую зависит от способности предпринимателей находить, сохранять и преумножать ресурсы. Существуют разные мнения относительно источников ресурсов социальных предпринимателей. Согласно подходу Европейского исследовательского сообщества EMES ресурсы могут иметь смешанную природу, т. е. могут быть получены вследствие осуществления коммерческой и

волонтерской деятельности, а также за счет грантов и субсидий. Данного взгляда придерживаются и представители «школы социальных инноваций» Ж. Дефурни и М. Ниссенс [Defourny, Nyssens, 2009]. Американские исследователи, принадлежащие к «школе социальных предприятий», ограничиваются только рыночными источниками ресурсов. Такая позиция поддерживается и законодательствами ряда европейских стран (например, Великобритании, Ирландии, Финляндии), где социальные предприятия описаны как рыночно ориентированные организации. Дж.Босчи [Boschee, 2001] указывает на разницу между финансовой устойчивостью и самоокупаемостью и подчеркивает, что, если финансовая устойчивость может быть достигнута через гранты, дотации, субсидии и заработанный доход, то самоокупаемость – только за счет полагания на собственную доходную деятельность (заработанный доход). К.Альтер [Alter, 2007] выделяет разные варианты самоокупаемости в социальном предпринимательстве – от покрытия затрат по ценам ниже рыночных до заработанного дохода, за счет которого не только покрываются операционные, но и инвестиционные затраты. И, хотя, многие фирмы в социальном предпринимательстве, особенно на этапе запуска, часто опираются на нерыночные источники финансирования, очевидно, что такая зависимость повышает риск неустойчивости организации и может вызвать угрозу смещения мотивации – от создания ценности для получателя социального блага к созданию ценности для финансирующей стороны.

Ряд исследователей [Thompson & Doherty, 2006; Mair, Battilana, Cardenas, 2012] полагают, что фирмы в социальном предпринимательстве должны быть задействованы в производстве или продаже товаров/услуг, т.к. именно экономическая деятельность отличает социальное предпринимательство от таких форм социально направленной деятельности, как филантропия, благотворительность.

Многие исследователи, изучающие социальное предпринимательство, подчеркивают, что размытость границ социального предпринимательства, отсутствие четкого, принятого всеми определения, связано со сложной, смешанной природой социального предпринимательства [Dees and Anderson, 2006; Nicholls, 2010], что выражается в стирании межсекторных границ, превалировании социальных целей над экономическими, присутствии «смешанных ценностей» и т.д. Чтобы преодолеть такую концептуальную размытость, исследователи пытаются классифицировать, разработать типологию социального предпринимательства, и, таким образом, очертить границы данного явления [Dees and Anderson, 2006; Alter, 2007; Zahra et al., 2009]. Однако необходимо отметить, что, во-первых, будучи молодым явлением, находящимся, как отметил А. Николс [Nicholls, 2010] на «допарадигмальном» этапе развития, социальное предпринимательство испытывает постоянное институциональное влияние, что выражается в изменении спектра признанных легитимных форм социального предпринимательства, во-вторых, как упоминалось ранее, социальное предпринимательство является явлением, ограниченным и тесно связанным с контекстом.

Социальное предпринимательство может возникать, как при создании новой организации, так и вследствие развития нового направления в уже существующей организации в рамках стратегического или операционного выбора. Ниже схематично представлено описание источников и мотивов возникновения социального предпринимательства (рис. 1.1), которые, с одной стороны, основаны на континууме организационных целей – от социальных до экономических, а, с другой стороны, зависят от уровня возникновения мотивации к занятию социальным предпринимательством – организационный или индивидуальный уровень.



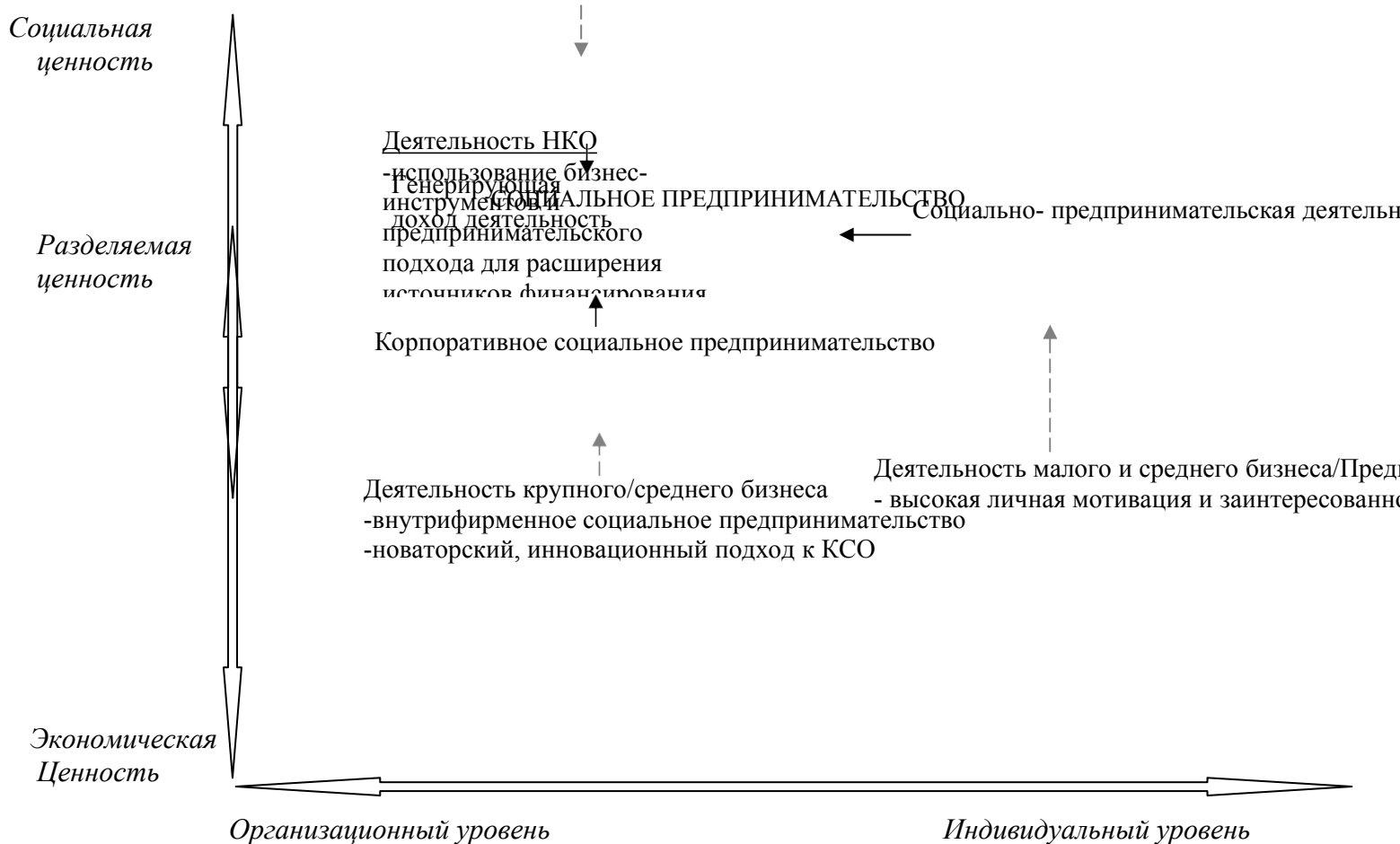


Рис.1.1. Источники возникновения социального предпринимательства

*Источник: составлено автором*

В представленной схеме автор показал, что социальное предпринимательство может возникнуть, во-первых, вследствие использования некоммерческими организациями предпринимательского подхода и бизнес-инструментов в своей деятельности с целью получения дополнительных источников финансирования для реализации социальной цели [Остин, Стивенсон,

Вей-Скиллерн, 2010; Boschee, 1998]. Во-вторых, за счет развития коммерческими организациями межсекторного взаимодействия в рамках, например, реализации программ корпоративной социальной ответственности, которые создают не только социальный эффект, но и экономический [Sagawa & Segal, 2000; Waddock, 1988]. И, в-третьих, социальное предпринимательство может возникнуть вследствие осознанного выбора предпринимателя к занятию экономической деятельностью, основной целью которой будет выступать не получение прибыли, а создание ценности через решение социальной проблемы.

Индивидуальный уровень появления социального предпринимательства находится в центре внимания «школы социальных инноваций». Нельзя недооценивать роль индивидуальных социальных предпринимателей в решении социально значимых вопросов общества. Зачастую вследствие расширения и распространения социальных инициатив может происходить не только увеличение масштаба и охвата решаемых проблем, но и инициирование изменений на институциональном уровне. Ярким примером может служить «Граммин банк», который через собственный организационный рост смог стимулировать появление других микрофинансовых инициатив в разных странах мира.

Социальное предпринимательство на организационном уровне, с одной стороны, является эффективным продолжением деятельности компаний в сфере КСО, так, по мнению Дж.Остина и Э.Рефикко, корпоративное социальное предпринимательство – это не другая форма КСО, а скорее процесс укрепления и продвижения развития КСО [Austin, Reficco, 2009], с другой стороны, частным случаем внутрифирменного предпринимательства. По мнению Дж.Остина и Э.Рефикко, корпоративное социальное предпринимательство возникает в ценностно-ориентированных компаниях, которые позиционируют себя как надежных, высоконравственных агентов, способных создать доверие, основанное на устойчивом этическом поведении и инновационных способах решения социальных проблем [Austin, Reficco, 2009]. Социальное корпоративное

предпринимательство четко отражает уже широко изучаемую концепцию внутрифирменного предпринимательства (интрапренерства), но с социальной направленностью. В последние годы внутрифирменное социальное предпринимательство привлекает внимание исследователей с точки зрения вклада индивида в развитие и создание устойчивой социальной и экономической ценности для организации и общества. По мнению Дж. Остина и Э. Рефикко [Austin, Reficco, 2009] внутрифирменное социальное предпринимательство – это основная движущая сила внутри организации, стимулирующая внутренние организационные преобразования и инновации, которые продвигают компанию к более совершенной форме КСО. Примерами успешного корпоративного социального предпринимательства являются компании «Adidas», «Timberland», «Starbucks», «Unilever», «Nike», «Danon» и др. Часто реализация социальных проектов требует партнерства с государством, НКО, либо межфирменного сотрудничества. Создание альянса с организациями, обладающими иными ресурсами, дает синергетический эффект. Использование компанией ресурсов и компетенций, отличных от тех, которыми она владеет, приводит к мощному совместному созданию экономической и социальной ценности [Austin, Reficco, 2009]. Компании «Danon» и «Adidas» запустили в Бангладеш в союзе с «Грамин банк» производство недорогих, но качественных фирменных товаров, доступных бедным слоям населения. В такого рода инициативах прослеживается явная трансформация корпоративной социальной ответственности в социальное предпринимательство, когда компания создает проект, направление (в данном случае товарную линию), которое не приносит «сверхприбыль», но имеет огромный социальный эффект. Необходимо отметить, что примеры корпоративного социального предпринимательства встречаются в инновациях продуктов, услуг, в создании новых бизнес-процессов и в обслуживании новых рынков. В России примеров социального предпринимательства, возникшего на организационном уровне, пока не так много, чтобы говорить об уже сложившейся тенденции, хотя ряд успешных инициатив уже стартовал и активно развивается.

Так, компания «Мобильные ТелеСистемы» (МТС) запустила в некоторых странах СНГ, в том числе и в России, проект в области телемедицины, основной целью которого является расширение доступа населения, особенно в отдаленных от больших городов районах, к медицинским услугам (например, передача показаний ЭКГ с электрокардиографа по каналам мобильной связи). Результаты электрокардиограммы, полученные во время выезда к пациенту, оперативно передаются старшему врачу станции скорой медицинской помощи для интерпретации и консультативной помощи. Помимо этого, МТС реализует проект «Кнопка жизни» для удаленного наблюдения за представителями старшего поколения, нуждающимися в постоянной опеке, который обеспечивает оперативное реагирование в случае экстренных вызовов. Так, за счет расширения компетенций компании и распознавания новых возможностей, создается социальная и экономическая ценность одновременно, что соответствует трактовке корпоративного социального предпринимательства, предложенной Дж.Остином и Е.Рефикко [Austin, Reficco, 2009].

Социальное предпринимательство становится эффективным направлением развития программ КСО крупного бизнеса. Переориентация части программ благотворительности на поддержку социального предпринимательства дает возможность рассчитывать на более долгосрочный социальный эффект от вложенных средств. Заметной тенденцией во многих странах, в том числе и в России, является трансформация программ корпоративной благотворительности в социальные инвестиции, направленные на устойчивое развитие регионов присутствия компаний. Например, в г. Череповец и г. Вологда работает школа социального предпринимательства. Это совместный проект Благотворительного фонда «Дорога к дому», компании ОАО «Северсталь» и Череповецкого государственного университета. «Школа социального предпринимательства» рассчитана на жителей Вологодской области, заинтересованных в создании собственного социального бизнеса. Успешно прошедший отбор претендент, проходит обучение (около 20 академических часов), направленное на развитие

компетенций проектной деятельности в области социального предпринимательства. Организаторы «Школы социального предпринимательства» осуществляют также подбор потенциальных фондов, инвесторов под готовые проекты. Через поддержку проектов в области социального предпринимательства крупный бизнес способен мультиплицировать социальный эффект на долгосрочной основе и повысить устойчивость на территориях присутствия.

Появление социального предпринимательства в рамках некоммерческих организаций связано со стремлением этих организаций достичь финансовой устойчивости и снизить зависимость от внешних источников финансирования за счет развития собственных коммерческих проектов. Например, Негосударственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Санкт-Петербургский Институт раннего вмешательства (ИРАВ)» (международный ресурсный центр знаний в области раннего детства, поддержки семей с детьми раннего возраста и по вопросам преодоления функциональных ограничений ребенка) стало развивать направление платных услуг в связи с необходимостью поиска финансовой устойчивости и снижения внешней ресурсной зависимости. В качестве платных услуг ИРАВ оказывает образовательные услуги организациям и профессионалам в сфере раннего детства, в том числе: государственным учреждениям, НКО, коммерческим организациям и специалистам, работающим в сфере раннего детства. Эти платные услуги являются профильными для данной организации [Предпринимательская деятельность НКО, 2014]. По мнению К.Соммеррок [Sommerrock, 2010] такие проекты часто не связаны с основной миссией некоммерческой организации и опосредованно поддерживают социальную миссию через направление дохода на нужды НКО, однако иногда коммерческие проекты НКО напрямую поддерживают ее социальную миссию. Например, некоммерческая организация «Youth Center» в Латинской Америке имеет в управлении магазин «Ben&Jerry» на правах франчайзинга, в котором работают

молодые люди «группы риска». Магазин не только является коммерческим проектом, который поддерживает финансовую устойчивость некоммерческой организации, но и напрямую участвует в реализации ее социальной миссии.

Итак, социальное предпринимательство представляет собой сложное и многогранное явление, существующее на стыке разных концепций, рынков и организационных форм, что усложняет его изучение и выявление концептуальных рамок. Многообразие трактовок социального предпринимательства приводит к тому, что некоторые виды деятельности, не соответствующие сути концепции «социальное предпринимательство», относят к этому явлению. Очевидно, что не всякая социально ориентированная деятельность должна рассматриваться как социальное предпринимательство.

В таблице 1.5 автором выделены основные признаки социального предпринимательства, которые в совокупности характеризуют это явление и помогают отделить его от других видов социально-экономической деятельности:

- Во-первых, необходимо еще раз подчеркнуть, что социальное предпринимательство – это экономический вид деятельности хозяйствующего субъекта, что отличает социальное предпринимательство от таких социально направленных видов деятельности, как филантропия, благотворительность, социальный активизм. Данный критерий означает, что социальное предпринимательство как экономическая деятельность есть процесс сочетания действий, приводящих к получению определенного перечня продукции. Это достигается тогда, когда объединяются ресурсы и производственный процесс для создания конкретных товаров и услуг [Общероссийский классификатор..., 2002]. Также, социальное предпринимательство – это деятельность, которая имеет устойчивую бизнес-модель, нацеленную на создание социального эффекта в долгосрочной перспективе, в отличие от некоммерческих организаций, которые, как правило, осуществляют проектную деятельность.

- Во-вторых, социальный предприниматель может осуществлять деятельность и в коммерческой, и в некоммерческой организационно-правовой форме.
- В-третьих, в отличие от основной цели коммерческого предпринимательства, которая состоит в получении прибыли, основная цель социального предпринимательства состоит в создании социального блага через реализацию миссии, которая привязана к решению конкретной социальной проблемы. Как правило, решение социальной проблемы происходит в интересах сообщества, которое может быть ограничено по определенным признакам (например, территориальным, в соответствии с особенностями здоровья и т.п), и в силу специфических характеристик является исключенной из социально-экономической жизни, не имеет возможности приобретать определенные товары и услуги.
- В-четвертых, с точки зрения автора, социальное предпринимательство может достигать финансовую устойчивость за счет сочетания рыночных и нерыночных источников дохода, что позволяет социальным предпринимателям осуществлять прорыв в те области, которые обычно не привлекательны для традиционного предпринимательства. Деятельность, основанная только на заемном невозвратном финансировании, не обладает устойчивостью в долгосрочной перспективе, а также фактически лишена компонента риска, присущего предпринимательской деятельности.
- В-пятых, социальное предпринимательство – это инновационный вид деятельности, который направлен на восполнение провалов рынка и государства за счет поиска возможностей (обнаружение социальных проблем), комбинации ресурсов для создания социальной ценности.
- В-шестых, фирмы в социальном предпринимательстве предоставляют товары, услуги, которые имеют высокие положительные эффекты, как правило, рассчитанные на потребности не «средних потребителей», не предоставляемые из-за провалов рынка и государства.

Таб. 1.5 Признаки социального предпринимательства

Критерий	Признаки социального предпринимательства
Вид деятельности	Деятельность хозяйствующего субъекта <sup>7</sup> , основанная на долгосрочном планировании
Организационно-правовая форма	Вне зависимости от организационно-правовой формы
Цель организации	Миссия, цели привязаны к решению конкретной социальной проблемы (разрыв между желаемым состоянием и имеющимся, вызванный провалами рынка, государства)
Финансовая устойчивость	Финансовая устойчивость может достигаться за счет смешанного подхода – использование рыночных и нерыночных инструментов и источников получения дохода
Характер деятельности	Предпринимательский подход – поиск возможностей (обнаружение провалов рынка, государства), взятие рисков, поиск инновационных способов комбинации ресурсов для создания социальной ценности
Характеристика предоставляемого товара/услуги	Товары, услуги, которые имеют высокие положительные эффекты, не предоставляемые из-за провалов рынка и государства

*Источник: составлено автором*

На основе проведенного автором анализа социального предпринимательства, выделения признаков социального предпринимательства и обоснования источников возникновения социального предпринимательства предлагается следующее определение социального предпринимательства: ***социальное предпринимательство – экономическая деятельность хозяйствующего субъекта, вне зависимости от организационно-правовой формы, использующего предпринимательский подход, миссия которого привязана к решению конкретной социальной проблемы, не решаемой вследствие провалов рынка и государства.***

Необходимо подчеркнуть, что миссия таких организаций связана с решением конкретной социальной проблемы определенного сообщества, что предопределяет и отношение социально-предпринимательских фирм в отношении

<sup>7</sup> Хозяйствующий субъект – это юридическое или физическое лицо, ведущее хозяйство от своего имени, экономические, хозяйственные операции [Райзберг, Лозовский, Стародубцева, 1998]



получения прибыли, которая становится не первичной целью, а необходимым и желаемым условием реализации миссии. Ориентация деятельности социального предпринимательства на создание социальной ценности через решение конкретной социальной проблемы, а не получение коммерческого эффекта фактически исключает деятельность коммерческих организаций, работающих в социальной сфере и нацеленных в первую очередь на получение прибыли (ориентированные на получение прибыли частные клиники, школы и т.д.). Инновационность социального предпринимательства связана не только со способностью новым образом комбинировать ресурсы для создания ценности, но и с возможностью социального предпринимательства осуществлять прорыв в области, где существуют провалы рынка и государства, а значит, есть острые социальные проблемы. Данное определение, с одной стороны, включает деятельность и вновь созданных организаций, и инновационный процесс создания социальной ценности внутри уже существующих организаций вне зависимости от организационно-правовой формы. Оно выводит за рамки такую социально направленную деятельность как благотворительность, а также, и новаторскую деятельность общественных и некоммерческих организаций, которые не осуществляют экономическую деятельность и не используют предпринимательский подход в деятельности.

Некоторые исследователи высказывают опасения относительно того, сможет ли социальное предпринимательство стать самостоятельной областью исследований, обретет ли легитимность статуса или останется полем для проверки других дисциплин [Busenitz et al., 2003]. Однако увеличение масштабов распространения социального предпринимательства, рост количества публикаций и исследований в этой области, появление работ в международных рецензируемых журналах, скорее всего, свидетельствует о том, что социальное предпринимательство, являясь новой областью исследований, всего лишь испытывает такие же проблемы (концептуальная неточность, «размытость теоретических границ»), как и любая другая область на этапе становления. Так,

необходимость развития теории социального предпринимательства, находящейся на стадии становления, является важной задачей в развитии социального предпринимательства [Dacin, Dacin, Matear, 2010; Santos, 2012; Kickul et al., 2013].

### **1.3. Региональные особенности развития социального предпринимательства**

Социальное предпринимательство как явление возникло еще в XIX в. Однако появление, развитие, формы возникновения, масштабы деятельности, скорость распространения социального предпринимательства происходила неравномерно в разных странах, что было обусловлено объективными институциональными факторами. Доминирование роли того или иного института в решении социальных проблем общества в разных странах в разные исторические периоды по-разному сказалось на формировании определенных традиций, норм и обычаев в отношении социально-значимых вопросов. Например, главенствующая роль церкви в европейских странах вплоть до начала XVIII века определяла закрепленную за ней функцию участия во многих социальных вопросах, таких как содержание странников, бездомных, больных. Великая промышленная революция, которая охватила множество стран мира, изменила отношение к решению социальных проблем. Начиная со второй половины XVIII века стали создаваться дома трудолюбия, где к труду привлекались маргинальные слои населения (бедные, инвалиды, сироты и т.п.). Развитие и укрепление роли капитализма в странах Европы усилило социальную ответственность государства, которая в наибольшей степени проявилась после мирового экономического кризиса 1929-1933 гг. и после Второй мировой войны. Большую часть государственных бюджетов составляли расходы социального характера: образование, здравоохранение, социальные пособия, пособия по безработице и многое другое. Однако вследствие возникновения провалов рынка и государства все больше надежд стали возлагать на частный капитал как основной движущей силы к процветанию и стабильности в этих странах. Частные компании все больше стали вовлекаться в социальные аспекты через различные

программы корпоративной социальной ответственности. Развитие социального предпринимательства, которое, прежде всего, началось именно в развитых капиталистических странах Европы и Америки, стало логичным отражением укрепляющейся позиции частных компаний и инициатив в решении социальных проблем. Однако предпосылки и характер появления и развития социального предпринимательства в разных регионах мира отличаются. Так, согласно исследованию Дж. Керлин [Kerlin, 2009] социальное предпринимательство в США находится на пересечении гражданского общества и коммерческого сектора, а в Европе – на пересечении гражданского общества и государственного сектора.

Традиции и обычаи, сложившиеся в обществе, сказываются на структуре и характере наиболее острых социальных проблем, существующих в разных странах. Например, в мусульманских странах, как правило, отсутствует проблема сиротства в связи с тем, что религиозные представления, развитые родственные отношения в этих странах не позволяют оставлять ребенка вне семьи. В России наоборот, существует острая проблема переполненности детских домов, интернатов, исключения детей-сирот из социально-экономической жизни. Данный пример показывает важность контекста при рассмотрении особенностей развития социального предпринимательства в мире. К тому же, как отмечает Дж. Керлин [Kerlin, 2009], понимание границ и сути явления «социальное предпринимательство» необходимо осуществлять через привязку к региональному контексту.

В зарубежной литературе уже появились работы, в которых рассматриваются и анализируются особенности развития социального предпринимательства в разных странах [Kerlin, 2006; *Fostering Social Entrepreneurship*, 2006; *Social Enterprise: new model for poverty reduction and employment generation*, 2008; Defourny and Nyssens, 2009]. Однако в основном в этих работах рассматривается опыт европейских стран, США, Великобритании и проводится сравнительный анализ американской и европейской традиции

возникновения и развития социального предпринимательства. Автор сделал попытку рассмотреть региональные особенности развития социального предпринимательства не только в тех странах, где оно уже имеет сложившуюся традицию, но и в тех странах, где социальное предпринимательство только начинает зарождаться. Основная задача представленного анализа состоит в необходимости, с одной стороны, показать глобальный масштаб распространения этого явления в мире, а с другой стороны, выявить его национальные особенности.

### **1.3.1. Развитые страны**

#### ***Европа***

Социальное предпринимательство в Европе зародилось еще в начале XIX в., когда получила развитие так называемая «социальная экономика» (social economy) через активный рост и усиление влияния некоммерческого сектора, основными агентами которой являются кооперативы (cooperatives), общества взаимопомощи (mutual organizations), ассоциации (association) и фонды (funds).

В XX в. идеи социальной экономики в социалистических странах Европы и в СССР реализовывались посредством тотального участия государства в социально-экономической сфере, а в капиталистических странах – через поддержку государством социальных программ, инициатив и организаций. «Фонды в Центральной и Восточной Европе были встроены в общественную инфраструктуру, в то время как кооперативы и ассоциации стали частью национализированной экономики и играли роль псевдо-общественных агентов» [Social Enterprise: New Model for Poverty Reduction and Employment Generation, EMES & UNDP report, 2008, p. 25]. Переход социалистических стран к рыночной экономике предоставил для некоммерческих организаций и гражданских инициатив возможность обрести свое место в новой социально-экономической системе. Однако для экономики переходного периода характерно несовершенство

законодательной базы, чем во многом и объясняется низкая эффективность деятельности социально ориентированных организаций.

В конце XX в. большинство стран Европы столкнулись с социальными проблемами в сфере занятости, здравоохранения, образования, которые требовали незамедлительного решения. Устранение проблем только силами государства и частного сектора порой было практически невозможно, именно поэтому в этот период активизировалась деятельность некоммерческих организаций, гражданских организаций и организаций местных сообществ. Постепенно некоммерческие организации выходили за пределы своих основных функций – защита и продвижение интересов определенных групп и слоев населения, все более вовлекаясь в процесс производства товаров и услуг, что требовало предпринимательского подхода для достижения эффективности и финансовой устойчивости.

Первой страной, которая узаконила деятельность социальных предприятий, была Италия, где в 1991 г. им был предоставлен официальный статус «социальные кооперативы» (social cooperatives). В 1995 г. в Бельгии был принят закон о «компаниях с социальной целью» (company with social mission). Абсолютно новую форму для организаций социального предпринимательства ввела в 2001 г. Великобритания – «компании, действующие в интересах местного сообщества» (community interest company). Однако необходимо отметить, что «большинство социальных предпринимателей Европы до сих пор функционируют в рамках традиционного законодательства «третьего сектора»» [Social Enterprise: New Model for Poverty Reduction and Employment Generation, EMES & UNDP report, 2008, с. 28].

Важную роль в формировании благоприятной среды для развития социального предпринимательства в странах Европы играют инициативы Европейского Союза, направленные на поддержку исследований и программ по социальному предпринимательству. Весомую роль в развитии социального предпринимательства в странах Европы играют международные фонды,

ассоциации и организации (USAID, Ashoka Foundation, EMES European Research Network). Говоря об исследованиях в области социального предпринимательства, необходимо отметить, что в отличие от США, где социальное предпринимательство исследуется как в бизнес-школах, так и на факультетах социологии, в Европе исследования социального предпринимательства часто осуществляют социологи, что смещает вектор исследований от экономической в социальную сферу.

### ***Северная Америка***

В США и Канаде социальное предпринимательство понимается в более широком смысле, чем в других странах. Понятие «социальное предпринимательство» охватывает континуум социально ориентированных организаций: от коммерческих организаций, вовлеченных в социально ответственную деятельность, до НКО, генерирующих доход. Такое широкое понимание определено историческим контекстом возникновения социального предпринимательства в США и Канаде.

Уже в конце XVIII в. в США коммерческая деятельность НКО была легализована и имела фактически всеобщий характер. Например, религиозные и общественные группы владели базарами и продавали товары домашнего производства в дополнение к добровольным взносам [Kerlin, 2006]. В 60-е гг. XX в. правительство США разработало программу «Великое общество» (Great Society), согласно которой федеральное правительство через фонды инвестировало миллиарды долларов в программы помощи бедным, в образование, здравоохранение, развитие сообществ, окружающую среду и искусство. Во избежание излишней бюрократии многие из фондов действовали через некоммерческие организации, что способствовало увеличению количества НКО [Kerlin, 2006]. Однако экономический спад 70-80-х гг. XX в. вызвал сокращение федеральных программ, что отразилось на финансовой устойчивости НКО, которые стали искать иные источники доходов, чем взносы и пожертвования.

Именно так в США стала активно развиваться социально ориентированная деятельность, приносящая доход.

Необходимо отметить, что институциональную среду социального предпринимательства в США в основном формируют частные фонды, которые обеспечивают финансовую поддержку, предоставляют образовательные, тренинговые, консалтинговые услуги социальным предпринимателям (в отличие, например, от Европы, где эти функции выполняет в основном государство, либо общественные организации). Поддержка социального предпринимательства частными инвестиционными фондами в США началась в 80-е гг. XX века. Некоторые фонды (Kellogg Foundation, Kauffman Foundation, Rockefeller Foundation) делали упор на формировании сети социальных предпринимателей, другие поддерживали стартапы с социальной миссией (Roberts Enterprise Development Fund). Стали появляться международные фонды, которые занимались обучением, консультированием социальных предпринимателей, а также выделяли гранты социальным предпринимателям (Skoll Foundation, Ashoka, Schwab Foundation). Важную роль в формировании условий для развития социального предпринимательства в США играют исследовательские центры, университеты (The Fuqua School of Business, Duke University; Harvard Business School; Columbia School of Business), а также ассоциации, объединяющие практиков в сфере социального предпринимательства (Social Enterprise Alliance, SeeChange, National Gathering for Social Entrepreneurship).

Социальное предпринимательство в США охватывает множество секторов и сфер – «от прибыльных институтов микрокредитования, которые созданы для обеспечения финансирования малого бизнеса, до некоммерческих фармацевтических компаний, имеющих цель – улучшение здоровья населения» [Fostering Social Entrepreneurship, 2006]. В зависимости от целей и задач организации законодательство США дает возможность выбрать необходимую правовую форму.

В отличие от США, где исторически сформирована активная позиция

фондов и общественных организаций в решении социальных проблем общества, канадское правительство, начиная со времен Второй мировой войны, проводит политику «социального государства» (welfare state). Руководствуясь принципом всеобщей справедливости, правительство Канады пытается сглаживать социальные и экономические противоречия ради достижения «всеобщего благосостояния», минимизируя социальные различия и дискриминацию. На протяжении последних 30 лет в стране активно развиваются инициативы социально-экономического развития страны (community economic development – CED).<sup>8</sup> Согласно статистике Канадского объединения гуманитарных и социальных наук [Canadian Federation for the Humanities and Social Sciences, 2006] в стране действуют более 3000 организаций социально-экономического развития (как коммерческих, так и некоммерческих), в которых задействованы более 3500 сотрудников и 1900 волонтеров. Как в США, так и в Канаде развиты разные формы межсекторного взаимодействия, которые способствуют эффективности социальной политики. Важную роль в привлечении общественного внимания к явлению социального предпринимательства в Канаде играют исследовательские центры по социальным инновациям, социальному предпринимательству, функционирующие в университетах (например, John Molson School of Business, Concordia University, Montreal; Rotman School of Business, University of Toronto; Université de Québec à Montréal, Faculty of Management; McGill School of Management), ассоциации (например, Canadian Community Economic Development Network; Chantier de l'économie Sociale).

---

<sup>8</sup> Сеть социально-экономического развития (CED Network) – объединение отдельных граждан и организаций с целью создания на местах благоприятных экономических возможностей и социальных условий, особенно для уязвимых слоев населения.



### 1.3.2. Развивающиеся страны

#### *Азия*

Рассматривая социальное предпринимательство в Азии, необходимо учитывать, что это регион, в котором проживает 60% всего населения планеты, при этом социально-экономическое положение многих азиатских стран нестабильно. Именно экологический, социальный и экономический дисбаланс в этом регионе стал катализатором появления инновационных подходов в решении существующих проблем. Возникновение и развитие социального предпринимательства в странах Азии шло неравномерно. Началом массового развития социального предпринимательства в Азии можно считать 1990-е гг., когда в азиатских странах стали появляться социально-предпринимательские фирмы.

Появление первых социально-предпринимательских фирм в Азии происходило при отсутствии источников привлечения капитала. Единственными средствами для запуска бизнеса были либо личные средства предпринимателя, либо гранты. Грантодателями, как правило, выступали фонды и религиозные организации. Роль фондов в становлении и развитии социального предпринимательства в мире неоспорима. С достижением экономической и социальной стабильности в Европе европейские фонды стали выделять средства на поддержку стран «третьего мира».

Основной религией таких стран, как Индонезия, Пакистан, Бангладеш, Малайзия является мусульманство. Согласно мусульманским традициям все верующие, обладающие имуществом сверх их основных нужд и нужд их семей, должны раз в год выплачивать милостыню, так называемый «закат» (zakat). Благодаря собранным средствам было открыто множество социально-предпринимательских фирм в странах Азии.

Помимо основных источников финансирования социального предпринимательства, рассмотренных выше, в странах Азии начала развиваться деятельность НКО, направленная на получение дохода. Например, НКО, основная

деятельность которой направлена на защиту прав детей в Индии, стала продавать открытки и канцелярские принадлежности с целью получения дохода для поддержки основной деятельности организации. Постепенно многие НКО стали более финансово устойчивы за счет формирования собственных источников дохода. Тенденцией последних лет стало изменение юридического статуса финансово устойчивых НКО с благотворительного на генерирующие доход социально ориентированные предпринимательские фирмы. Социальное предпринимательство можно встретить практически во всех отраслях экономики стран Азии – образование, здравоохранение, медиа-индустрия, транспорт, страхование и т.д.

Из множества стран Азии следует упомянуть Индию, где социальное предпринимательство имеет богатую историю. Социо-культурные традиции Индии всегда содействовали продвижению и распространению социального предпринимательства через различные формы социально ориентированных инициатив, такие как филантропия, свободная торговля, инклюзивные бизнес-модели. Ярким периодом развития социального предпринимательства в стране был период правления М. Ганди (1921-1934), когда было создано множество социально ориентированных предприятий, которые сегодня определенно попадают под общепринятое определение социального предпринимательства.

В настоящее время на фоне бурного экономического роста в Индии обострились социальные проблемы (растет разрыв между бедными и богатыми, городским и сельским слоями населения). Многие крупные компании уделяют внимание программам поддержки социально уязвленных слоев населения и строят свой бизнес на основе концепции «основание пирамиды». Например, одна из крупнейших индийских корпораций «Tata» не только разработала ряд продуктов для «основания пирамиды», но и организовала несколько социальных предприятий, которые помогают в решении важных социальных проблем общества.

Увеличение интереса корпораций к социальному предпринимательству не

было обусловлено уменьшением внимания государства к социальным проблемам. Индийское правительство занимает проактивную позицию в отношении поддержки социальных инноваций. Большую роль в этом направлении играет Национальный совет по инновациям (National Innovation Council), который поддерживает инновационные проекты, в том числе и в социальной сфере. Сегодня можно говорить о существовании в Индии целой «экосистемы», поддерживающей и формирующей социальное предпринимательство, которая включает образовательные учреждения, социальные сети, государственные институты, фонды, венчурных инвесторов и т. д.

Знаковым событием для развития социального предпринимательства в Азии стало создание банка «Грамин» (Grameen Bank) в 1976 г. М. Юнусом, который выдавал кредиты бедному населению (коммунам) Бангладеша без залога (их заработок составляет менее 2 долларов в день) для организации бизнеса. Позже появились другие услуги в области микрофинансирования (микрострахование, микровклады ит.п.), и микрофинансирование стало активно развиваться во всем мире как эффективный социально ориентированный бизнес. Появление и распространение микрокредитования в Бангладеш, в Индии, а потом и в других странах Азии стало возможным благодаря традициям в данном обществе, основанным на тесных взаимоотношениях в коммунах, где нарушение правил считается зазорным.

Для Китая социальное предпринимательство – достаточно новое явление, которое «сегодня набирает темпы, не имея четкой модели развития» [The General Report on Social Enterprise in China, 2008, с. 1]. Сам термин «социальное предпринимательство» стал широко использоваться в китайском обществе только в начале XXI в., когда были переведены на китайский язык книги Дэвида Борнштейна (David Bornstein) «Как изменить мир: социальные предприниматели и сила новых идей» (How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas, 2004) и Чарльза Лидбитера (Charles Leadbeater) «Расцвет социального предпринимателя» (The Rise of Social Entrepreneur, 1997). Именно

тогда социальное предпринимательство стало темой обсуждения на конференциях, семинарах, круглых столах с участием НКО, представителей науки и средств массовой информации. Понятие «социальное предпринимательство» настолько размыто в исследованиях и сознании в Китае, что, согласно данным отчета Британского совета «лишь малую долю фирм, ассоциирующих себя с социальными предприятиями, можно отнести к таковым» [The general Report of Social Enterprise in China, 2008, p. 12].

Среди факторов, тормозящих развитие социального предпринимательства в Китае, необходимо выделить политику государства, которая не создает благоприятных условий для развития некоммерческих организаций. Только в 2011 г., как было отмечено на Всемирном форуме Скола (Skoll World Forum 2011), ситуация в социальном секторе продемонстрировала положительные тенденции – количество частных фондов превысило количество государственных, увеличивается участие частного капитала в решении социальных проблем. Несмотря на то, что филантропия не характерна для Китая, традиция пожертвований широко распространена, что играет огромную роль в готовности общества поддерживать и реализовывать социальные инициативы. По мнению профессора Школы Фукуа Дюкского Университета, директора Центра распространения социального предпринимательства Г. Диза, за последние 30 лет Китай продемонстрировал, что способен создавать новые институты и инструменты достаточно быстро. Если такие же силы будут направлены на создание необходимой инфраструктуры для стимулирования и поддержки социального предпринимательства, то Китай сможет стать примером для всего мира [Dees, 2010].

Мощным импульсом для развития социального предпринимательства в странах Юго-Восточной Азии послужил экономический кризис, который разразился в регионе в 1997 году. Экономический кризис усугубил социальные проблемы общества – безработицу, социальное неравенство. С развитием программ по выходу из кризиса правительства стран Юго-Восточной Азии стали

рассматривать социальное предпринимательство как один из важных механизмов решения социальных проблем. Опираясь на опыт стран Северной Америки и Европы, правительства внедрялись механизмы поддержки социального предпринимательства.

В настоящее время политика многих азиатских государств направлена на поддержку социального предпринимательства. Так, в Республике Корея правительство рассматривает его в качестве эффективного средства для создания дополнительных рабочих мест и оказания социальных услуг, поэтому предоставляет социальным предпринимателям льготы в виде преимущественных прав на продажу продукции и услуг государственным учреждениям. В 2006 г. правительство разработало амбициозную программу для продвижения и поддержки социальных программ «Социальное измерение 2030» (Social Vision 2030), которая обеспечивает такого рода фирмам государственную поддержку для достойной конкуренции в рыночных условиях. По данным Министерства труда и занятости Республики Корея (по состоянию на июль 2011 года), в стране насчитывается 555 сертифицированных предприятий социального назначения.

Большую просветительскую роль в развитии социального предпринимательства в азиатском регионе играет Британский совет, Фонд Ашока, Фонд Шваба, Творческая лаборатория «Грамин», которые реализуют ряд образовательных программ по социальному предпринимательству, организуют семинары и конференции. В 2010 г. благодаря инициативе М. Юнуса в городе Фукуоке (Япония) была подписана декларация об учреждении «хаба» социального бизнеса в Азии (Social Business Hub Asia).<sup>9</sup> Основной задачей «хаба» является содействие распространению и развитию идей социального бизнеса в Азии.

---

<sup>9</sup> В 2011 г. городу Фукуоке присвоен титул «Город социального бизнеса». Первым городом, получившим этот титул, стал город Висбаден (Германия) в 2010 г. Титул «Город социального бизнеса» был предложен Творческой лабораторией «Грамин», инициативу которой поддержали множество социальных и политических организаций, которые официально продемонстрировали свое участие в развитии идеи социального предпринимательства.

## *Латинская Америка*

Возможность предоставления услуг и товаров малоимущим слоям общества, а также включение этих групп населения в процесс производства с помощью рыночных инструментов и устойчивых бизнес-моделей недавно осознали и в Латинской Америке. В Латинской Америке сохраняется высокий уровень бедности<sup>10</sup>, который влечет за собой огромное количество социальных проблем (ограниченный доступ бедных слоев населения к социальным услугам – здравоохранение, образование; высокий уровень преступности; диспропорция доходов и т. д.). Несмотря на то, что последние 15 лет количество бедных в абсолютном выражении в странах Латинской Америки сокращается, уровень социально-экономического неравенства остается высоким. Так, по данным Комиссии по экономическим вопросам стран Латинской Америки и Карибского бассейна (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), этот регион является самым «неравноправным» в мире.

Важной характеристикой социально-экономической ситуации в странах Латинской Америки является так называемое «социальное исключение» (social exclusion).<sup>11</sup> В контексте Латинской Америки его можно определить как процесс, когда индивидуумы или группы лишены доступа к возможностям, предоставляемым рынком. Различные барьеры и ограничения препятствуют представителям малообеспеченных слоев населения стать самостоятельными агентами финансово-хозяйственных отношений. Под давлением со стороны международных организаций, международных ассоциаций и в ситуации обострения социальных напряжений в Латинской Америке в последние годы

---

<sup>10</sup> В 2006 г. средний ежемесячный доход городского населения в Латинской Америке составлял \$45-161, сельского – \$32-101 [Marquez, Reficco, Berger., 2010, p. 10].

<sup>11</sup> Концепция «социального исключения» (social exclusion) широко обсуждается в Европе с середины XX в. в дискуссиях о крахе системы «государство всеобщего благосостояния». Получившая в последнее десятилетие широкую известность концепция К.К. Прахалада «основание пирамиды» (bottom of the pyramid) и концепция «инклюзивные бизнес-модели» (inclusive business models), используемая в проектах Программы развития ООН, направлены на взаимовыгодное взаимодействие бизнеса с бедными слоями населения на разных этапах цепочки создания ценности для решения проблем «социального исключения».

стали появляться проекты вовлечения бедных слоев населения бизнесом на разных этапах цепочки создания ценности.

Социальное предпринимательство как новая форма взаимодействия с социально уязвленными слоями общества активно развивается во всем мире, но в Латинской Америке можно говорить лишь о начальной фазе формирования и развития социального предпринимательства [Social Enterprise: making a difference, 2006].

Социальное предпринимательство в Бразилии, как и в других странах Латинской Америки, появилось сравнительно недавно. Согласно данным отчета Глобального мониторинга предпринимательства за 2009 год показатель ранней социально ориентированной предпринимательской активности в Бразилии один из самых низких в мире и почти в 6,5 раз меньше аналогичного показателя в Китае и в 1,5 раза в России [Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия 2009, 2010, с. 42].<sup>12</sup> В Бразилии SEA составляет 0,4%; в Китае – 2,6%; в России – 0,6% (Индия в проекте не участвовала) [Глобальный мониторинг..., 2010, с. 41]. Будучи самой динамично развивающейся страной Латинской Америки (среднегодовой рост ВВП за последние 10 лет – 3,2%), Бразилия занимает одно из первых мест в мире по социальному неравенству [Human Development Report..., 2006, с.115]. В стране существует множество социально значимых проблем, которые не решаются государством, но все чаще привлекают внимание социально-ориентированного бизнеса. Проблемы дискриминации, загрязнения окружающей среды, доступа населения к важнейшим видам услуг, таким как медицина, образование, стали теми сферами, где предприниматели с социально ориентированными целями не только создают социальную ценность, но и получают экономический результат. Необходимо отметить, что законодательная система Бразилии поддерживает частные инициативы, в том

---

<sup>12</sup> В исследовании Глобальный мониторинг предпринимательства (Global Entrepreneurship Monitor) [Глобальный мониторинг..., 2010, р. 44] аналогично понятию «ранняя предпринимательская активность» (early-stage total entrepreneurship activity (TEA)) введено понятие «ранняя социально ориентированная предпринимательская активность» (early-stage social entrepreneurship activity (SEA)), которое характеризует уровень социально ориентированной предпринимательской активности на ранних стадиях.

числе социально ориентированные. Например, существует ряд налоговых и кредитных льгот для социальных предприятий. Однако правила предоставления льгот разрабатываются органами государственной власти как срочный ответ на требующие немедленного разрешения социальные проблемы, и поэтому им не хватает последовательности, что в свою очередь затрудняет их понимание и практическое применение.

Тем не менее, в Бразилии постепенно формируется более благоприятная среда для развития социального предпринимательства благодаря формированию частного инвестиционного капитала и активной деятельности фондов, образовательных учреждений, ассоциаций (например, SEKEM, Ashoka McKinsey Center for Social Entrepreneurship), которые занимаются не только просветительской и консультационной деятельностью, но и оказывают финансовую поддержку социальным предпринимателям. По данным исследования бразильского отделения Организации развития предпринимательства АСПЕН (The Aspen Network of Development Entrepreneurs) в 2011 год 72% учредителей социально-предпринимательских фирм, принявших участие в опросе, это выходцы из малоимущих слоев населения, из семей, чей достаток составляет меньше двух минимальных размеров оплаты труда (приблизительно 680 долларов в месяц). 38% этих организаций сосредоточили свою деятельность на поддержке женщин, 30% – на поддержке детей и подростков и 16 % – на помощи людям с ограниченными возможностями<sup>13</sup>.

Сегодня перед государствами стран Латинской Америки стоит важная задача – увеличить масштаб деятельности социального предпринимательства, создавая благоприятные условия для государственно-частного партнерства, от которого выиграет большинство. Важную роль в формировании социального предпринимательства в Латинской Америке играют ассоциации – Сообщество изучения социального предпринимательства (Social Enterprise Knowledge

---

<sup>13</sup> [www.nb-fund.ru](http://www.nb-fund.ru)



Network) и Фонд по устойчивому развитию (Fundación para desarrollo sostenible (FUNDES)).

### *Африка*

Очевидно, что для стран Африки, где огромный пласт социальных проблем, нередко остается без внимания государства и частного сектора, социальное предпринимательство могло бы стать той движущей силой, которая способна не только содействовать решению конкретных социальных проблем общества, но и, возможно, инициировать социальные преобразования в этих странах. Однако правительства ряда стран Африки не хотят быть напрямую вовлеченными в область социального предпринимательства, рассматривая социальных предпринимателей как рискованных по своей природе, а их действия – «вольнодумными усилиями» [Urban, 2008]. Неспособность государства разрешить сложившиеся в обществе множественные противоречия, и недопонимание правительством, что «невидимая рука рынка» не способна разрешать ситуацию самым выгодным образом для общества [Christie, Honing, 2006], усугубляется еще и тем, что государство ограничивает свободу деятельности социально ориентированных организаций. Например, «ограничительная» политика государства в отношении некоммерческих организаций вызвана тем, что, во-первых, НКО имеют потенциал для организации людей вне государственных структур и, во-вторых, что НКО с изменением политики доноров в отношении построения институтов гражданского общества смогут получить средства, которые были бы направлены на государственные проекты [Sesan, 2006].

Сопrotивляясь финансовой неустойчивости и зависимости от внешнего финансирования, НКО предприняли попытки перехода к новой модели функционирования, которая обеспечила бы им финансовую стабильность. Именно таким образом, в конце XX – начале XXI в. в странах Африки из некоммерческих организаций появились первые социально-предпринимательские фирмы (например, FATE Foundation (2000); Lagos Digital

Village (2004)). Активная деятельность международных ассоциаций по поддержке социальных предпринимателей (Фонд Ашока, Фонд Шваба) формирует благоприятную среду для развития социального предпринимательства и оказывает положительное влияние на формирование институциональных основ социального предпринимательства в странах Африки посредством организации конференций, образовательных программ по социальному предпринимательству.<sup>14</sup>

### 1.3.3.

### Россия

Для России социальное предпринимательство – не новое явление, однако активно оно стало развиваться только с конца XX века. По данным исследования, проводимого исследовательской группой ЦИРКОН в 2008 и 2011 годах, «заметное большинство российских граждан находятся в неведении относительно социального предпринимательства» (Россияне по-прежнему..., 2011). В 2011 году согласно опросу лишь 4% по сравнению с 7% в 2008 году уверенно заявили, что они знают о том, что такое социальное предпринимательство, таким образом, общий уровень осведомленности за период 2008-2011 гг. даже снизился (рис.1.2).

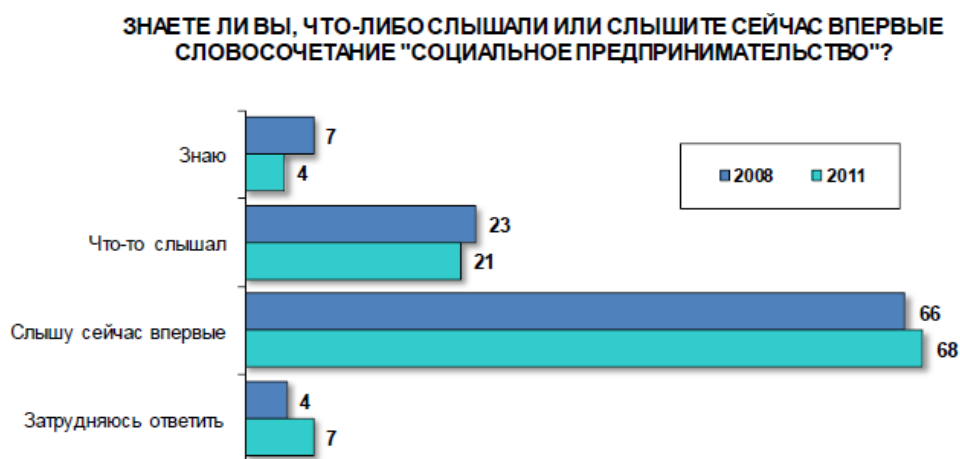


Рис.1.2 Осведомленность населения России о социальном предпринимательстве

*Источник: Пресс-релиз Исследовательской группы ЦИРКОН, 2011*

<sup>14</sup> В Южно-Африканской Республике в 2011 г. прошел Международный форум социальных предприятий (The Social Enterprise World Forum). Итальянская Школа последиplomного образования бизнеса и общества АЛТИС Католического университета Святого Сердца (ALTIS Postgraduate School of Business and Society, Università Cattolica del Sacro Cuore) реализует в Кении программу MBA по социальному предпринимательству.

В связи с тем, что реальный масштаб деятельности социального предпринимательства в мире и в частности в России подсчитать очень сложно, такие показатели, как осведомленность населения о данном явлении, наличие правовой базы, поддерживающих структур демонстрирует уровень развития и институционализации данного явления в конкретном обществе. Необходимо отметить, что в России отсутствует законодательно закрепленное определение социального предпринимательства, соответственно такие организации осуществляют деятельность в рамках законодательной базы коммерческих и некоммерческих организаций. Лишь в Федеральном законе от 05.04.2010 № 40-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ по вопросу поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций» официально закреплено понятие «социально ориентированные НКО»<sup>15</sup>. Социально-ориентированные НКО могут получить на конкурсной основе субсидии от Министерства экономического развития РФ (согласно Постановлению Правительства РФ от 23.08.2011 № 713 «О предоставлении поддержки социально ориентированным некоммерческим организациям») на реализацию региональных программ поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций (СО НКО). В рамках других организационно-правовых форм на данный момент льготы, субсидии и поддержка в иных формах государством не предусмотрена.

Необходимо отметить, что активная деятельность организаций, занятых в поддержке социального предпринимательства в России (например, Фонд региональных социальных программ «Наше будущее», Благотворительный фонд «Навстречу переменам», Российский Микрофинансовый Центр)<sup>16</sup>,

---

<sup>15</sup> К социально ориентированным НКО относятся НКО, созданные в предусмотренных законом формах (за исключением государственных корпораций, государственных компаний и общественных объединений, являющихся политическими партиями), которые занимаются деятельностью, направленной на решение социальных проблем и развитие институтов гражданского общества. Например, социальной поддержкой граждан, благотворительностью, деятельностью в области образования, просвещения, науки, культуры, искусства, здравоохранения и т. д. (полный перечень приводится в законе). При этом законодательными актами субъектов РФ могут устанавливаться иные виды деятельности социально ориентированных НКО [www.nb-forum.ru].

<sup>16</sup> В 2007 г. по инициативе В.Ю.Алекперова создан первый в России благотворительный фонд, оказывающий поддержку социальному предпринимательству, – фонд региональных социальных программ «Наше будущее». Цель фонда – содействие реализации долгосрочных социально значимых программ и проектов, в которых могут

повышающаяся роль социальных предпринимателей в обществе за счет социального эффекта, который они достигают, оказывает положительное влияние на формирование благоприятной среды для развития социального предпринимательства в России. Также, положительным фактором развития социального предпринимательства в России является либеральные тенденции, которые, как и во многих других странах, привели к тому, что вмешательство государства в жизнь людей стало более ограниченным. Те социальные сферы, которые традиционно были закреплены за государством (например, образование, медицина и т.д.) становятся «открытыми». Так, с 1 января 2015 года вступил в силу закон об основах социального обслуживания, который расширил возможности предпринимателей.

Факторами, тормозящими развитие социального предпринимательства в современной России, является слабая защита собственности, нарушение авторских прав и проблемы правового государства в целом, отсутствие независимой судебной системы и гласности, высокий уровень коррупции, а также низкий уровень развития демократических институтов, недостаточное развитие социально-экономических институтов, «таких как малое предпринимательство, кредитная кооперация, микрофинансирование, некоммерческая деятельность в социально-экономической сфере, способных выступить в качестве «материнских структур» для развития социального предпринимательства» [Московская, Мамута, 2008, с. 1]. По данным Глобального мониторинга предпринимательства за 2009 год, в России показатель уровня ранней социально ориентированной предпринимательской активности – один из самых низких (0,6%) [Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия 2009, 2010, с. 42] не только по сравнению со странами с инновационно-ориентированной и эффективностно-ориентированной экономиками, но и по сравнению с рядом стран – участниц

---

быть применимы принципы социального предпринимательства. В 2011 г. в России начал свою деятельность шведский фонд Playing for Change (Благотворительный фонд «Навстречу переменам»), поддерживающий социальные проекты, направленные на улучшение жизни детей и подростков. Российский Микрофинансовый Центр (РМЦ) был создан в июле 2002 г. как ответ на сформировавшуюся потребность сектора в появлении организации, которая представляла бы интересы всего микрофинансового сообщества в России.

проекта с ресурсно-ориентированной экономикой<sup>17</sup>. Можно предположить, что столь низкий уровень развития социального предпринимательства в России обусловлен отсутствием традиции решения социально значимых проблем бизнесом и закреплением данной роли преимущественно за государством<sup>18</sup>, отсутствием необходимой институциональной среды, а также тем, что социальные инновации не рассматриваются предпринимателями в качестве источника конкурентных преимуществ.

Потенциал развития социального предпринимательства в России достаточно велик, принимая во внимание, с одной стороны, возрастающие социальные проблемы в стране<sup>19</sup>, а с другой стороны, часто неэффективность применения традиционных механизмов решения социальных проблем государством и рыночными механизмами. Важным условием дальнейшего формирования благоприятной институциональной среды социального предпринимательства является привлечение общественного внимания к социальному предпринимательству как к области научных исследований, управленческих решений и социально-экономических преобразований.

На основе проведенного анализа особенностей возникновения и развития социального предпринимательства в мире, можно отметить, что социальное предпринимательство – глобальное явление, которое, с одной стороны, активно распространяется во всех регионах мира, с другой стороны, имеет свои

---

<sup>17</sup> Показатель уровня ранней социально ориентированной предпринимательской активности в России в 6,5 раз меньше, чем в США, и в 3,5 раза меньше, чем в Англии [Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия 2009, 2010, с. 42]. Глобальный мониторинг предпринимательства (GEM) разделяет все страны – участницы проекта на три группы по критерию «тип экономики»: ресурсно-ориентированная, эффективно-ориентированная и инновационно-ориентированная. В экономике эффективно-ориентированного типа конкурентоспособность обеспечивается высоким уровнем образования населения, эффективностью рынка и способностью извлекать пользу из существующих технологий. К странам с эффективно-ориентированным типом экономики, согласно GEM, относятся Аргентина, Босния и Герцеговина, Бразилия, Венгрия, Доминиканская Республика, Иордания, Иран, Китай, Колумбия, Латвия, Малайзия, Мексика, Панама, Перу, Россия, Румыния, Сербия, Тунис, Уругвай, Хорватия, Чили, Эквадор, Южная Африка [Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия 2009, 2010, с. 9].

<sup>18</sup> По словам премьер-министра Д.А.Медведева: «доля частного бизнеса в социальной сфере всего 1%. В то время как во Франции 50, в США 70, а в Германии - 93%» (7 октября 2013 года).

<sup>19</sup> Россия стала лидером по социальному неравенству, долларовые миллиардеры контролируют 30% движимых активов. Один процент россиян владеет 71% всех личных активов (в США этот показатель составляет 37%, в Китае и ЕС – 32%, в Индии 49%, в Японии – 17%) [Бляхман, 2013].

национальные формы и особенности в зависимости от степени развития институтов, традиций и культуры. Обобщая основные тенденции развития социального предпринимательства в мире, можно сделать вывод о том, что географические и временные рамки распространения социального предпринимательства обусловлены объективными предпосылками. Исторические, политические и социально-экономические факторы оказали влияние на период возникновения, на организационно-правовые формы социально-предпринимательских фирм и интенсивность распространения социального предпринимательства в разных регионах мира.

Национальная специфика обусловлена и доминирующей концепцией функционирования социальной сферы в разных странах. Согласно Л.С.Бляхман [Бляхман, 2013] в мире реализуются три основные концепции функционирования социальной сферы – преимущественно частно-страховая (США и др.), преимущественно государственная перераспределительная (Россия, Китай и др.) и публичная (страны Скандинавии и Северной Европы). Так, в зависимости от роли государства, которую оно играет в социальной сфере, социальное предпринимательство занимает разное место в общественно-экономической системе, поддерживается разными институтами и находится на стыке разных секторов экономики. Так, например, появление социального предпринимательства в США и Канаде было обусловлено развитием предпринимательской деятельности некоммерческого сектора, а в Западной Европе – кооперативов и ассоциаций. Именно этим объясняется различие подходов к определению содержания социального предпринимательства в странах Северной Америки и Западной Европы, законодательной базы и механизмов взаимодействия социально-предпринимательских фирм с заинтересованными сторонами. Так, в Скандинавских странах, оно, с одной стороны, активно поддерживается и стимулируется государством, а с другой стороны, частные компании в социальной сфере свободно конкурируют с государственными; в африканских странах социальное предпринимательство

связано в основном с индивидуальными бизнес-инициативами, и в отличие от стран Западной Европы, Америки и Канады, где социально-предпринимательские фирмы могут быть и достаточно крупными предприятиями, в странах Африки это в большей массе микро и малые фирмы; в России, где долгое время господствовала государственно перераспределительная концепция функционирования социальной сферы, долгое время существовало ограничение на допуск частных компаний в социальную сферу, и вся социальная сфера контролировалась государством, социальное предпринимательство в сравнении с другими странами мира стало зарождаться значительно позже и менее интенсивно.

Одной из основных движущих сил социального предпринимательства практически везде явились обострившиеся социальные противоречия, неспособность государства в одиночку решить множественные социальные проблемы общества. Очевидно, что в развивающихся странах спектр возможностей для организации социального предпринимательства намного шире, чем в развитых странах, где государство и фонды играют большую роль в решении социальных проблем. В тоже время, развитие социального предпринимательства, как и любой другой предпринимательской деятельности, будет проходить быстрее и мягче в странах, где созданы благоприятные для этого институциональные условия. Поэтому особое значение для процесса возникновения и развития социального предпринимательства имеют такие факторы, как развитие коммерческого и некоммерческого сектора, социальная политика государства, демократические процессы в обществе.

Необходимость масштабирования и тиражирования практик социального предпринимательства, которая поддерживается многими фондами, предоставляющими финансовую поддержку социальным предпринимателям (например, Фонд Ашока, Фонд «Наше будущее» и др.), требует тщательного анализа региональных особенностей развития социального предпринимательства. Социальное предпринимательство – это явление, которое, как правило, четко

ограничено контекстуальными рамками, и поэтому распространение практик социального предпринимательства должно происходить при четком понимании закономерностей и особенностей развития региона для достижения максимального эффекта. На основе проведенного анализа можно увидеть некоторые закономерности развития социального предпринимательства в разных регионах мира, однако вопросы о выделении кластеров развития социального предпринимательства (например, кластеры с более высоким уровнем развития социального предпринимательства - Индия и Бангладеш), возможность распространения успешных практик социального предпринимательства путем переноса их через географические границы (учитывая, что фактор контекста очень важен в социальном предпринимательстве), скорее всего, требуют отдельного анализа.

Мировые тенденции развития сектора некоммерческих организаций, трансформация концепции корпоративной социальной ответственности и поиск компаниями путей устойчивого развития актуальны и для России. Однако российская специфика институциональной среды (часто невысокая эффективность социальных программ бизнеса, непродолжительный период развития некоммерческого сектора, низкий уровень предпринимательской активности) обуславливают наблюдаемую «фрагментарность» развития социального предпринимательства в России. Становление и развитие нового для России явления — социальное предпринимательство — должно проходить в условиях проактивных и согласованных действий бизнеса, государства и общества.

Итак, необходимо отметить, что социальное предпринимательство — глобальное явление, которое, с одной стороны, активно распространяется во всех регионах мира, с другой стороны, имеет свои национальные формы и особенности в зависимости от степени развития институтов, традиций и культуры.



## Выводы по главе 1

В первой главе в рамках поставленных задач были достигнуты следующие результаты:

1. Во-первых, определено место и роль социального предпринимательства в социально-экономической системе. Выделены характеристики социального предпринимательства, которые являются схожими и отличительными по сравнению с основными секторами экономики (государственный, коммерческий, некоммерческий). Сделаны выводы о том, что социальное предпринимательство обладает некоторыми характеристиками всех секторов (государственный, коммерческий, некоммерческий), что затрудняет выделение четких границ социального предпринимательства. Сложная природа социального предпринимательства (стирание межсекторных границ, превалирование социальных целей над экономическими и т. д.) требует применения эффективных управленческих инструментов, использования методов оценки социальной и экономической ценности, поиска конкурентных преимуществ и создания устойчивых бизнес-моделей социального предпринимательства.
2. Во-вторых, обобщены характеристики различных социально-экономических агентов: выделены миссия, особенность предоставляемых товаров, роль в экономической системе, таким образом сделаны выводы о том, что социальное предпринимательство использует возможности для создания социальной ценности, которые были упущены другими институциональными агентами, а инновационность социального предпринимательства связана не только со способностью комбинировать ресурсы для создания ценности, но и с возможностью социального предпринимательства осуществлять прорыв в области, где существуют провалы рынка и государства, а значит, есть острые социальные проблемы. Социальное предпринимательство – важный рыночный механизм решения социальных проблем, который активно развивается сегодня практически во

всех регионах мира. Именно социальное предпринимательство позволяет решать социальные проблемы не за счет перераспределения финансовых ресурсов, как это происходит в случае государства (от налогоплательщиков) или в случае НКО (от грантодателей), а за счет достижения экономической эффективности самой организации. Возможно, именно социальное предпринимательство должно стать основным механизмом решения социальных задач в современной рыночной экономике.

3. В-третьих, на основе проведенного сравнительного и системного анализа были выделены три основных подхода к определению социального предпринимательства: первый делает акцент на способности социального предпринимательства осуществлять общественные трансформации, социальные изменения; второй подход определяет социальное предпринимательство как инновационный, предпринимательский способ создания социального эффекта; третий подход основан на важном условии существования и сохранения устойчивости в социальном предпринимательстве – достижение «двойного эффекта» – социального и экономического. Это позволило выделить наиболее важные и часто встречающиеся аспекты в определениях социального предпринимательства (социальная направленность, предпринимательский подход, финансовая устойчивость).
4. В-четвертых, на основе сравнительного анализа определений понятия «социальное предпринимательство» были выделены основные признаки, критерии социального предпринимательства, которые впоследствии, позволили дать авторское определение социального предпринимательства.  
*Социальное предпринимательство – экономическая деятельность хозяйствующего субъекта, вне зависимости от организационно-правовой формы, использующего предпринимательский подход, миссия которого привязана к решению конкретной социальной проблемы, не решаемой вследствие провалов рынка и государства.*

5. В-пятых, выявлены источники и мотивы возникновения социального предпринимательства. Автор обосновал, что социальное предпринимательство может возникнуть, во-первых, вследствие использования некоммерческими организациями предпринимательского подхода и бизнес-инструментов в своей деятельности с целью получения дополнительных источников финансирования для реализации социальной цели. Во-вторых, за счет развития коммерческими организациями межсекторного взаимодействия в рамках реализации программ корпоративной социальной ответственности, которые создают не только социальный эффект, но и экономический. И в-третьих, социальное предпринимательство может возникнуть вследствие осознанного выбора предпринимателя к занятию экономической деятельностью, основной целью которой будет выступать не получение прибыли, а создание социальной ценности через решение социальной проблемы.
6. В-шестых, обобщены особенности развития социального предпринимательства в разных регионах мира. Можно утверждать, что в мире нет региона, который не был бы затронут стремительным распространением социального предпринимательства. Очевидно, что ни один из участников экономической системы на современном этапе уже не может игнорировать это явление. Однако процесс возникновения и развития социального предпринимательства в разных странах не был равномерным и характеризуется национальной спецификой. Социальное предпринимательство – это явление, которое, как правило, четко ограничено контекстуальными рамками, и поэтому распространение практик социального предпринимательства должно происходить при четком понимании закономерностей и особенностей развития региона для достижения максимального эффекта.

Представленный в данной главе анализ показал, что социальное предпринимательство активно развивается во всем мире. Но, несмотря на

неуклонный рост практического и научного интереса к теме социального предпринимательства, нет разделяемого понимания границ, форм и значения этого феномена среди исследователей [Santos, 2012; Dacin, Dacin, Matear, 2010; Peredo and McLean, 2006; Perrini, 2006]. Представляется необходимым проведение теоретических и эмпирических исследований, которые смогли бы через изучение механизмов и процессов создания, функционирования и развития фирм, задействованных в социальном предпринимательстве, объяснить сущность данного явления.

На основе результатов анализа, представленных в данной главе, можно предположить, что особенность социального предпринимательства заключается именно в специфике его бизнес-моделей, благодаря которым социальное предпринимательство способно действовать в областях и сферах, где существуют провалы рынка и государства. Так, изучение социального предпринимательства через уровень бизнес-модели позволит понять бизнес-процессы, механизмы, используемые организациями для создания ценности для потребителя, а также извлечения дохода от своей деятельности, что внесет концептуальную ясность в суть самого явления «социальное предпринимательство».

## ГЛАВА 2. СПЕЦИФИКА БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

### 2.1. Концепция бизнес-модели в исследованиях социального предпринимательства

Понятие «бизнес-модель» стало широко упоминаться в 1990-е гг. для анализа деятельности компаний, работающих в сфере информационных технологий, и постепенно стало использоваться и в других отраслях экономики. Появление новых бизнес-возможностей, связанных с развитием Интернета, позволило компаниям создавать новые предложения в рамках взаимодействия с поставщиками, клиентами, конкурентами. В современной теории менеджмента широко используется термин «бизнес-модель» для описания процесса создания организацией ценности [Guo, Zhao, Tang, 2013; Катькало, 2008; Amit, Zott, 2001; Chesbrough, Rosenbloom, 2002], способа генерирования дохода [Stewart, Zhao, 2000; Drucker, 1954]. Бизнес-модель, с одной стороны, помогает понять логику уникальных для фирмы способов создания ценности, в первую очередь для клиентов, а с другой стороны, объясняет процесс извлечения и присвоения фирмой доходов от деятельности. Amit and Zott (2011) подчеркивают важность понятия «ценность»<sup>20</sup>, которое занимает центральное место при анализе бизнес-модели. Создание ценности от деятельности происходит, когда после вычета всех альтернативных издержек используемых ресурсов полезность для конкретного члена общества увеличивается, а присвоение ценности от деятельности происходит, когда конкретный субъект, осуществляющий деятельность, способен присвоить часть создаваемой ценности после учета всех затрат, связанных с использованными ресурсами [Mizik and Jakobson, 2003; Santos, 2012]. Так, ясно, что создание ценности измеряется на уровне общества, системы, а присвоение

---

<sup>20</sup> Ценность определяется, как разница между выгодами и понесенными затратами пользователей, и выражается в повышении уровня благосостояния пользователей, по сравнению с тем, которым они обладают в настоящий момент (Sirmon соавт., 2007).

ценности на уровне конкретной организации или иной единицы анализа [Santos, 2012].

Применение бизнес-модели в исследованиях организаций согласно Р.Амит и К.Зотт [Amit and Zott, 2011] позволяет, во-первых, использовать новый, не традиционный уровень анализа (помимо отрасли, организации, сети и т.д.). Несмотря на то, что бизнес-модель относится к конкретной фирме, границы бизнес-модели простираются намного шире и включают сети, взаимодействие с заинтересованными сторонами, отношения с клиентами, поставщиками и т.п. Во-вторых, через изучение бизнес-моделей можно попытаться не только ответить на вопрос *что* компании производят, чтобы удовлетворить потребности определенного рынка, но и *как* они это делают. В-третьих, многие исследователи [Teese, 2010; Amit, Zott, 2011] анализируют операционную деятельность при рассмотрении бизнес-модели, которая помогает понять логику построения и функционирования бизнеса, его архитектуру, отражающую стратегические решения. В-четвертых, фокус исследований бизнес-моделей все-таки смещен от рассмотрения процесса присвоения ценности к процессу создания ценности, делая акцент на последнем, не игнорируя первое [Santos, 2012]. Из приведенных выше заключений можно сделать вывод, что бизнес-модель – это новая единица анализа; бизнес-модель можно рассматривать как систему, которая состоит из компонентов, связей между ними и динамических процессов внутри [Afuah and Tucci, 2001]; в центре рассмотрения находится деятельность; главный фокус – ценность.

С 1990-х годов можно проследить определенную траекторию развития исследований концепции бизнес-модели – от определения самого понятия «бизнес-модель» до применения концепции бизнес-модели для изучения разного вида организаций. Так, используя подходы к определению этапов эволюции концепции «бизнес-модель», предложенные А.Остервальдер, И.Пинье и Ч.Туччи [Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005], а также К.Соммеррок [Sommerrock, 2010], предлагается выделить пять этапов эволюции познания концепции бизнес-модели

(рис. 2.1). На первом этапе исследователи пытались найти определение понятия «бизнес-модель», разработать классификацию бизнес-моделей, в основном на примере фирм, занятых в электронной промышленности; на втором этапе авторы, изучающие бизнес-модели, предпринимали попытки выделить основные компоненты бизнес-модели, данные исследования в основном сводились к перечислению этих компонентов; на третьем этапе проводился анализ компонентов бизнес-модели, изучение каждого компонента как части, элемента построения общей системы; на четвертом этапе академические работы в основном были посвящены разработке базовых моделей и категорий; а на пятом этапе разрабатывались конкретные инструменты для построения и анализа бизнес-моделей, концепция бизнес-модели стала широко применяться при анализе фирм из различных отраслей.

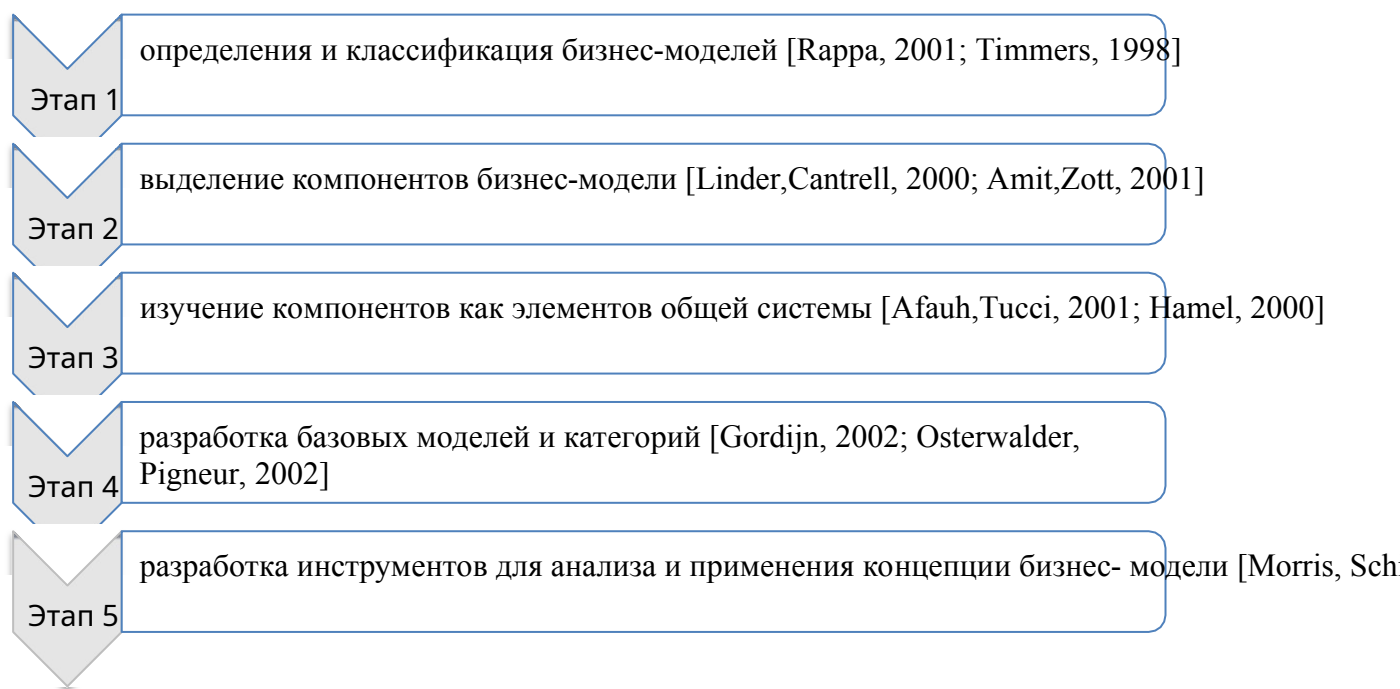


Рис. 2.1. Эволюция концепции бизнес-модели

*Источник: составлено по [Osterwalder, Pigneur, Tucci, 2005; Sommerrock, 2010]*

Также, следует отметить, что с концептуальным прояснением понятия «бизнес-модель», уточнением компонентов и инструментов анализа бизнес-модели исследования стали все больше проводиться на примере фирм из разных

отраслей и секторов экономики, а не только электронной промышленности. Однако на данный момент существует немного работ, посвященных изучению особенностей формирования и развития бизнес-моделей в социальном предпринимательстве, хотя интерес к анализу процесса создания ценности для клиента и присвоения ценности фирмой, достижения баланса и устойчивости деятельности социально-предпринимательских фирм все больше привлекает внимание исследователей и практиков.

Бизнес-модель помогает понять логику, лежащую в основе деятельности фирмы, а также стратегические решения, направленные на создание и получение ценности [Shafer, Smith, Linder, 2005], поэтому рассмотрение особенностей формирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве и использование бизнес-модели в качестве единицы анализа в социальном предпринимательстве представляется вполне логичным. Во-первых, социальное предпринимательство характеризуется сложным процессом создания ценности; во-вторых, социальное предпринимательство, согласно К.Соммеррок [Sommerrock, 2010], встроено в широкую сеть, созданную из компаний, ориентированных на получение прибыли, некоммерческих организаций, местных, региональных, национальных и международных органов власти, правительств и других институтов; а в-третьих, в отличие от стратегии, анализ которой в большей степени опирается на оценку конкурентов и внешней среды, анализ бизнес-модели преимущественно сфокусирован на процессе реализации рыночных возможностей [George, Vock, 2011], что особенно актуально в исследованиях по предпринимательству, в частности по социальному предпринимательству.

Применение бизнес-модели в качестве единицы анализа в исследованиях социального предпринимательства, а также изучение особенностей формирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве получает все более широкое применение в связи с тем, что позволяет понять процесс создания ценности, который именно в социальном предпринимательстве является наиболее сложным и противоречивым. Если в коммерческих организациях ценность рассматривается



как «экономическая концепция, описывающая, сколько клиент готов заплатить за предложенную продукцию» [Шаталов, 2010, с. 28], то в социальном предпринимательстве внимание уделяется созданию «социальной ценности», которая согласно [Thompson, MacMillan, 2010] связана с конкретными социальными проблемами и попыткой найти их решения. Это вызвано самой сутью социального предпринимательства, которое в отличие от коммерческого предпринимательства в первую очередь ориентировано на решение острых социальных проблем, при этом финансовая устойчивость организации выступает условием для достижения ее основных целей.

А. Гуклу, Г. Диз, Б. Андерсон [Guclu, Dees, Anderson, 2002] определили концепцию бизнес-модели в социальном предпринимательстве как конструкцию, включающую два элемента – операционную модель и ресурсную стратегию (рис. 2.2). Операционная модель – это совокупность определенных действий, структур, поддерживающих систем, которые в процессе взаимодействия должны создать ожидаемый эффект. Ресурсная стратегия поддерживает операционную модель через определение и привлечение необходимых материальных и нематериальных ресурсов. В связи с тем, что в социальном предпринимательстве ресурсы могут привлекаться и на безвозмездной основе (пожертвования, работа волонтеров и т. п.), ресурсная стратегия воспринимается шире, чем просто привлечение финансовых ресурсов. По мнению авторов [Guclu, Dees, Anderson, 2002] два элемента бизнес-модели (и операционная модель, и ресурсная стратегия) способствуют созданию социального эффекта согласно теории социального воздействия (*social impact theory*)<sup>21</sup>, что и должно быть основным результатом деятельности социального предпринимательства. Авторы [Guclu, Dees, Anderson, 2002] утверждают, что для того чтобы предпринимательская идея могла быть трансформирована в реализованную возможность, социальный предприниматель должен определить социальную ценность, которая будет создана, и разработать

---

<sup>21</sup> Теория социального воздействия подразумевает, что в основе любой социально ориентированной организации есть представление (теория) о том, как предприятие будет достигать социальный эффект. Эта теория находится в центре стратегии предприятия, а в целом формирует миссию и ценности организации [Guclu, Dees, Anderson, 2002].

устойчивую бизнес-модель. Данный подход к определению концепции бизнес-модели в социальном предпринимательстве показывает взаимосвязь бизнес-модели и результата деятельности фирмы в социальном предпринимательстве, который в соответствии с социальной миссией должен выражаться в создании определенного социального эффекта.

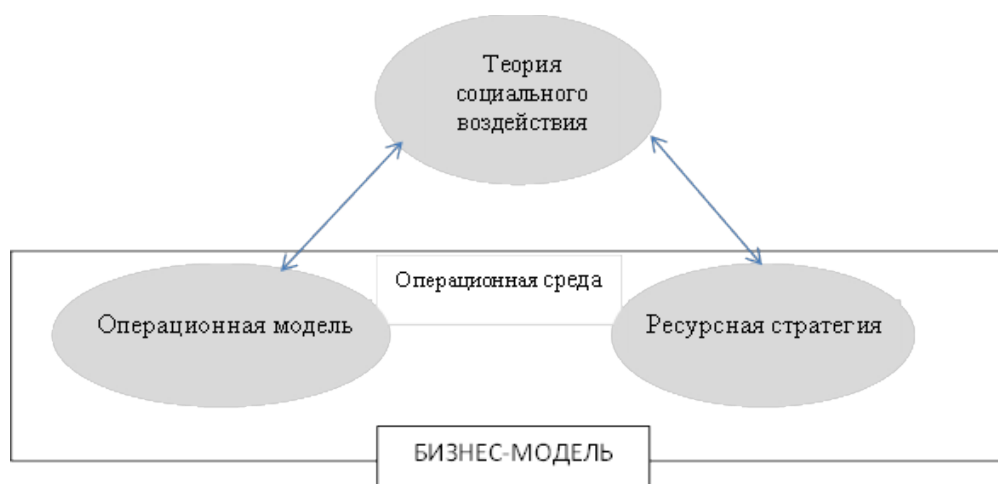


Рис. 2.2 Бизнес-модель социального предпринимательства

*Источник: [Guclu, Dees, Anderson, 2002]*

Ф. Перрини и К. Вурро [Perrini, Vurro, 2006] рассматривают бизнес-модель как необходимый механизм реализации социальных инноваций. Авторы подчеркивают важность ориентации компании на рынок, удовлетворения ожиданий заинтересованных сторон и выделяют следующие элементы бизнес-модели: рыночная ориентация, сеть, гибкость (внутри организации), географическая ориентация и организационная структура. Они также делают акцент на том, что бизнес-модель по их мнению должна быть явно направлена на решение конкретной социальной задачи и приводить к широкой социальной трансформации в долгосрочном периоде [Perrini, Vurro, 2006].

Обе модели [Guclu, Dees, Anderson, 2002; Perrini, Vurro, 2006] выделяют схожие базовые элементы бизнес-модели социального предпринимательства – в первой модели обозначен процесс создания ценности [Guclu, Dees, Anderson,

2002], а во второй – процесс ценностного предложения и необходимость вовлечения заинтересованных сторон [Perrini, Vurro, 2006]. Однако обе модели не получили широкого применения в исследованиях социального предпринимательства, так как затрагивают лишь некоторые аспекты процесса создания ценности социальными предпринимателями.

Ряд исследователей предприняли попытку определения типов социального предпринимательства путем классификации бизнес-моделей [Alter, 2007; Dees, Anderson, 2006; Grassl, 2012]. Концепция бизнес-модели использовалась для выявления особенностей функционирования разных типов социального предпринимательства, однако фактически не рассматривалась сама концепция бизнес-модели в социальном предпринимательстве и особенности формирования бизнес-моделей социального предпринимательства.

Некоторые исследователи применяли концепцию бизнес-модели при рассмотрении отдельных кейсов для выявления особенностей и характеристик успешных моделей социального предпринимательства [Mair, Shoen, 2007; Seelos, Mair, 2007; Yunus et al., 2009; Wilson, Post, 2013] и в качестве уровня анализа [Sommerrock, 2010; Michelini, 2012]. Например, Дж.Мэр и О.Шон [Mair, Shoen, 2007] выбрали три успешных организации, занимающиеся социальным предпринимательством (Грамин Банк, Секем, МСС), и исследовали бизнес-модели этих организаций. На основе проведенного анализа авторы сделали вывод о том, что успешность этих организаций связана с применением схожих принципов формирования бизнес-моделей. На основе выделенных принципов авторы выдвигают три теоретических предположения:

1. Успешные социально-предпринимательские фирмы не просто определяют свое место в цепочке создания ценности определенной отрасли, а с самого начала проактивно формируют свою собственную сеть создания ценности с компаниями, которые разделяют их социальное видение;
2. Успешные социальные предприниматели тщательно определяют свои потребности в ресурсах и в соответствии с ними формируют ресурсную

стратегию, которая встраивается в бизнес-модель на самых ранних стадиях деятельности;

3. Успешные социальные предприниматели интегрируют свою целевую группу в цепочку создания социальной ценности на ранних стадиях деятельности, что, во-первых, предполагает активную роль этой группы в создании ценности, а, во-вторых, дает возможность этой группе присвоить часть создаваемой ценности.

Бизнес-модель используется некоторыми авторами для сравнения особенностей разных форм социально ориентированного бизнеса – инклюзивного бизнеса<sup>22</sup>, социального бизнеса, социального предпринимательства [Michelini and Fiorentino, 2012; Michelini, 2012]. Однако данные исследования выявляют сходства и различия между этими видами бизнеса на основе только двух компонентом – миссии и получение дохода, но не определяют глубинные особенности формирования и функционирования бизнес-моделей социального предпринимательства.

Несмотря на появление исследований в области социального предпринимательства, в которых описывается концепция бизнес-модели, можно отметить, что в большинстве случаев, согласно [Sommerrock, 2010, P. 134], термин «бизнес-модель» упоминается в них просто как «модное понятие» и всего лишь в нескольких работах в качестве единицы анализа и рассматривается сама бизнес-модель социального предпринимательства, особенности ее формирования и функционирования [Mair, Shoen, 2007; Seelos, Mair, 2007, Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega, 2009]. Следует отметить, что эти исследования носят фрагментарный характер, а применительно к российскому контексту их почти нет.

Применение бизнес-модели в качестве единицы анализа в исследованиях социального предпринимательства, изучение специфики и типов используемых бизнес-моделей в социальном предпринимательстве, а также рассмотрение

---

<sup>22</sup> Инклюзивные бизнес-модели предполагают включение малообеспеченных людей на разных этапах цепочки создания ценности в качестве потребителей, клиентов или покупателей со стороны спроса, и в качестве сотрудников, производителей и предпринимателей со стороны предложения [Доклад ООН..., 2010].

особенностей формирования бизнес-моделей социального предпринимательства позволяет переместить фокус исследований, доминирующих на начальном этапе исследований в области социального предпринимательства, от вопросов *кто* (изучение социального предпринимателя и его характеристик) или *что* (изучение того, что создает социальное предпринимательство – социальный эффект) к вопросу *как* (каким образом создается ценность в организации, и как организации становятся успешными).

Необходимо отметить, что смещение акцента от рассмотрения конкретной организации к изучению бизнес-модели в исследованиях социального предпринимательства позволит, во-первых, понять сложный и специфичный процесс создания и присвоения ценности, который присущ социально-предпринимательским фирмам/проектам, во-вторых, дать более целостное понимание о том, как социально-предпринимательская фирма/проект функционирует и достигает устойчивости в сложной системе взаимодействия с партнерами, поставщиками, клиентами и т.п., в-третьих, приблизить нас к пониманию самого явления «социальное предпринимательство», его границ и особенностей.

## **2.2. Компоненты бизнес-моделей социального предпринимательства**

Разнообразие определений понятия «бизнес-модель» обусловлено наличием разных подходов к выделению основных компонентов, блоков бизнес-модели. «Именно разница в выделяемых областях принимаемых решений, компонентах бизнес-модели, по большому счету, и характеризует отличия в понимании бизнес-модели фирмы» [Широкова, 2011, с. 110]. Однако, как отмечают Д.Е.Климанов, О.А.Третьяк [Климанов, Третьяк, 2014], последние годы «определенная консолидация мнений исследователей наметилась относительно перечня блоков (компонентов), в которых раскрываются виды деятельности, осуществляемые при реализации бизнес-модели, а также в признании рядом авторов бизнес-модели в качестве отдельной единицы анализа».

Указанные в таблице 2.1 способы выделения компонентов бизнес-моделей демонстрируют разнообразие существующих подходов определения и описания бизнес-моделей. Однако можно отметить, что большинство авторов делают акцент в определении понятия «бизнес-модель» на следующих компонентах [Sommerrock, 2010, p.136]:

- ценностное предложение (value proposition);
- создание ценности (value creation);
- получение дохода (income generation).

К вышеперечисленным компонентам разные авторы добавляют и другие. Например, Г. Хамел [Hamel, 2000] в качестве компонентов бизнес-модели выделяет ценностную сеть (value network), стержневую стратегию (core strategy), получение стратегических ресурсов (procurement of strategic resources) и управление взаимодействием с клиентом (management of customer interface), а Б. Демил и Х. Леккок [Demil, Lecocq, 2010] – ресурсы и компетенции (resources and competences), организационную структуру (organizational structure) и предложения по доставке ценности (propositions for value delivery).

Российские исследователи выделяют другие компоненты для анализа бизнес-модели. Например, А.Шаталов [Шаталов, 2010] анализируя взаимосвязь бизнес-модели и результатов деятельности фирмы, выделяет следующие блоки – «операционная модель» (включает в себя предлагаемую ценность, сеть создания ценности и рынок), «модель роста» и «экономическая модель». В зависимости от определенных характеристик каждой компоненты автор определяет кластеры бизнес-моделей, а затем показывает взаимосвязь каждого типа бизнес-модели и результатов деятельности фирмы. Несмотря на то, что данный подход позволил решить, стоявшие перед автором исследовательские задачи, его сложно назвать универсальным и подходящим для применения при анализе бизнес-моделей социального предпринимательства в связи с тем, что, например, отсутствуют такие важные для социального предпринимательства компоненты, как «взаимоотношение с клиентом», «потребительские сегменты».

Таб. 2.1 Походы к выделению компонентов бизнес-модели

Авторы	Компоненты бизнес-модели
<b>Исследования бизнес-моделей не социально-предпринимательских фирм</b>	
Shafer, Smith, Linder, 2004	Стратегические решения (клиенты, предлагаемая ценность, компетенции, доходы, дифференциация и т.д.), создание ценности (необходимые ресурсы/активы, процессы/операции), получение ценности (издержки, финансовые аспекты, прибыль) и сеть создания ценности (поставщики, отношения с потребителями, материальные и информационные потоки)
Osterwalder et al., 2005;	Ценностное предложение, каналы распределения, отношения с клиентами, партнерская сеть и модель получения дохода
Остервальдер и Пинье, 2014	Потребительские сегменты, ценностное предложение, каналы сбыта, взаимоотношения с клиентами, потоки поступления дохода, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, ключевые партнеры, структура издержек
Zott and Amit, 2010	Элементы дизайна (содержание, структура, управление) и основы дизайна (инновационность продуктов, создание барьеров для переключения потребителя на другие товары/услуги, комплементарность, эффективность)
Rasmussen, 2007	Ценностное предложение, рыночные сегменты, модель получения дохода, цепочка создания ценности, структура затрат, потенциальная прибыльность, ценностная сеть, конкурентная стратегия
Hamel, 2000	Взаимодействие с клиентами, ключевая стратегия, стратегические ресурсы, ценностная сеть
Chesbrough and Rosenbaum, 2000	Ценностное предложение, целевой рынок, структура внутренней цепочки создания ценности, структура затрат, модель получения прибыли, ценностная сеть, конкурентная стратегия
<b>Исследования бизнес-моделей социально-предпринимательских фирм</b>	
Mair and Schoen, 2005 использовали Hamel, 2000	Взаимодействие с клиентами, ключевая стратегия, стратегические ресурсы, ценностная сеть
Yunus et al., 2010	Ценностное предложение (заинтересованные стороны и продукт/услуга), формула социального эффекта (социальный и экономический эффект), совокупная ценность (внутренняя ценностная сеть и внешняя ценностная сеть), формула экономического эффекта (доход от продаж, структура затрат, используемый капитал)
Marquer et al., 2010 использовали Osterwalder et al., 2005;	Ценностное предложение, каналы распределения, отношения с клиентами, партнерская сеть и модель получения дохода
Michellini and Fiorentino, 2012 использовали Osterwalder et al., 2005	Ценностное предложение, экосистема, рынок, экономические характеристики

*Источник: составлено автором*

В исследованиях социального предпринимательства авторы в основном применяют и адаптируют существующие подходы к выделению компонентов бизнес-модели. Например, Л. Микалини и Д. Фиорентино [Michelini and Fiorentino, 2012] исследуют особенности социальных и инклюзивных бизнес-моделей, основывая свой анализ на концептуальной модели А.Остервальдер, И.Пинье, К.Туччи [Osterwalder et al., 2005]. Л. Микалини [Michelini, 2012] исследует особенности бизнес-модели социального бизнеса, добавляя к стандартным компонентам [Osterwalder et al., 2005; Yunus, 2010] специфичный для социального бизнеса компонент – формула социального эффекта, и рассматривает его через соотношение риска и выгоды.

В данной диссертационной работе для выявления специфики бизнес-моделей в социальном предпринимательстве бизнес-модель рассматривается через анализ *стратегической модели*, в рамках которой определяются стратегически важные для фирмы компоненты (определяются потребители, создаваемая для них ценность, ключевые ресурсы, виды деятельности), а также через анализ *операционной модели*, которая показывает архитектуру создания ценности (включающей определение ценностной сети, взаимоотношения с клиентами, каналов сбыта, потоки поступления доходов) (рис. 2.3).

Компоненты бизнес-модели были выделены в соответствии с А.Остервальдер и И.Пинье [Остервальдер, Пинье, 2014] с внесением небольших изменений. Подход к выделению компонентов бизнес-модели (канва бизнес-модели), предложенный А. Остервальдер и И.Пинье [Остервальдер, Пинье, 2014], несмотря на существующую критику, обладает рядом преимуществ: имеет простую логику, позволяет просмотреть взаимосвязь элементов, анализ компонентов происходит относительно центрального компонента канвы – ценностное предложение. Можно отметить и универсальность используемого авторами подхода, который позволяет применять канву к анализу фирм в разных отраслях и сферах. Указанные выше аргументы послужили причиной выбора именно канвы А.Остервальдер и И.Пинье [Остервальдер, Пинье, 2014] для



анализа бизнес-моделей в социальном предпринимательстве. Компоненты, обозначенные в работе А.Остервальдер и И.Пинье [Остервальдер, Пинье, 2014] как потоки поступления доходов и структура издержек, объединены в один компонент «получение прибыли», так как доход, получаемый компанией от каждого потребительского сегмента за вычетом издержек на поддержание бизнес-модели, образует прибыль компании. Компонент «ключевые партнеры» обозначен как ценностная сеть [Хамел, 2007], т.е. более широкое понятие, которое охватывает все те организации, которые имеют важное значение для компании в цепочке создания ценности.

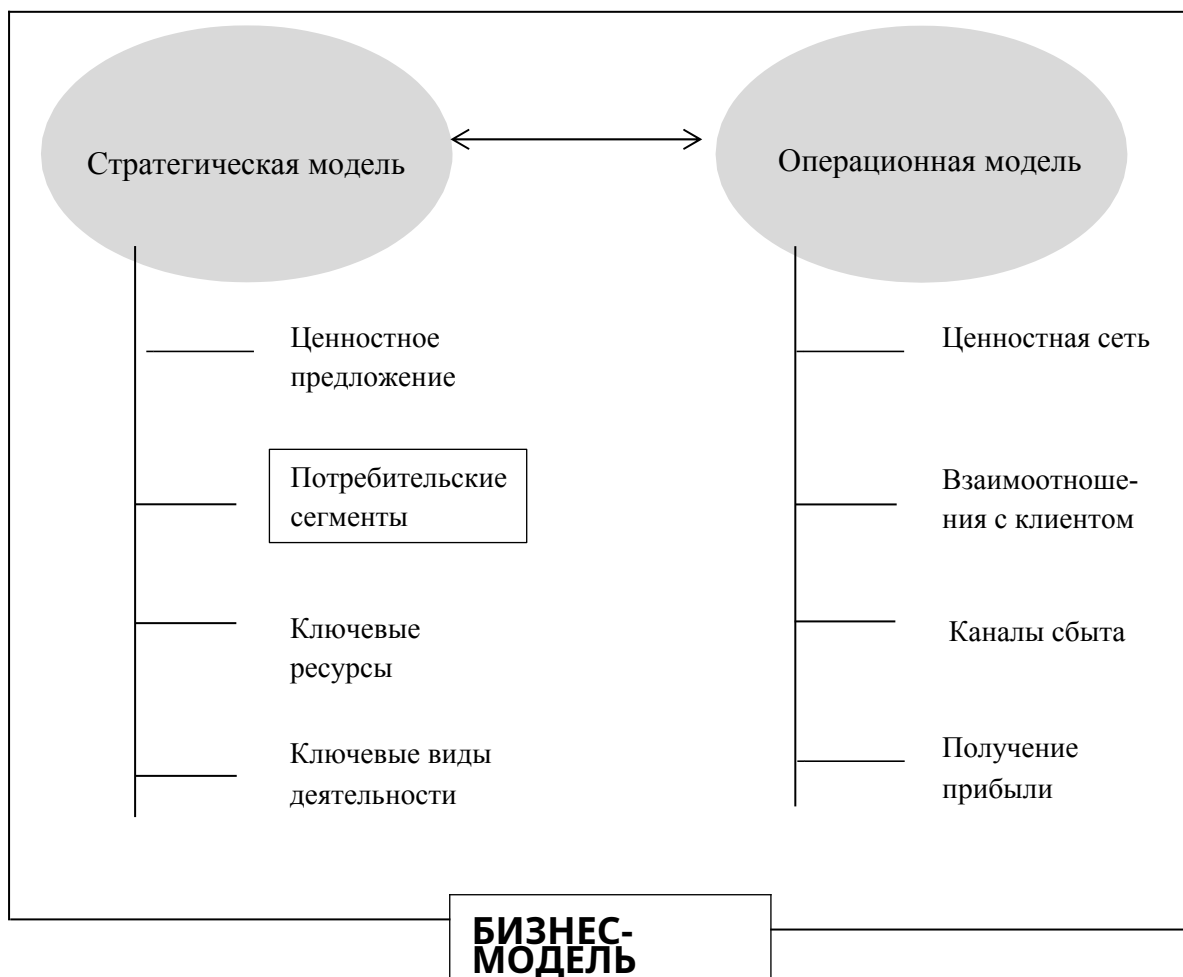


Рис. 2.3 Схема анализа бизнес-модели

*Источник: составлено автором*

Для удобства анализа все компоненты соотнесены соответственно между двумя элементами бизнес модели – стратегической и операционной моделью, что отражает характер принимаемых решений в рамках каждой модели (таб.2.2).

Таб. 2.2 Компоненты бизнес-модели

Компонент	Описание
<b>Стратегическая модель</b>	
Ценностное предложение	Описание товаров и услуг, которые представляют ценность для определенного потребительского сегмента. Иными словами, ценностное предложение – совокупность преимуществ, которые компания готова предложить потребителю
Потребительские сегменты	Определяются, какие группы людей и организаций предприятие рассчитывает привлекать и обслуживать. Когда решение о выборе сегментов обслуживания выбрано, можно строить бизнес-модель, опираясь на четкое понимание специфических нужд клиентов.
Ключевые ресурсы	Наиболее важные активы, необходимые для функционирования бизнес-модели
Ключевые виды деятельности	Действия компании, которые необходимы для реализации ее бизнес-модели
<b>Операционная модель</b>	
Ценностная сеть	Поставщики Партнеры Коалиции
Взаимоотношения с клиентом	Типы отношений, которые устанавливаются у компании с отдельными потребительскими сегментами. Они могут варьировать от персональных до автоматизированных. Динамика отношений – отражает природу взаимоотношений, взаимодействия между потребителем и фирмой
Каналы сбыта	Как компания взаимодействует с потребительскими сегментами, доносит до них свои ценностные предложения
Получение прибыли	Способы создания потоков доходов и структура затрат, которая зависит от архитектуры создания ценности

*Источник: составлено по [Остервальдер, Пинье, 2014]*

Стратегическая модель включает в себя такие компоненты, как ценностное предложение, потребительские сегменты, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности. Операционная модель объединяет такие компоненты бизнес-модели, как ценностная сеть, взаимодействие с клиентом, каналы сбыта, получение прибыли. Важно отметить, что в целях данного исследования анализ бизнес-модели осуществляется в отношении основной заинтересованной стороны

– благополучателя, для которой фирма, работающая в области социального предпринимательства, создает ценность, реализовывая свою миссию. Таким образом, потребительские сегменты, взаимоотношения с клиентом и иные компоненты определяются применительно к благополучателю.

Анализ бизнес-модели организации должен начинаться с определения миссии организации, которая описывает ее основное, уникальное предназначение. Согласно [Ireland and Hitt, 1992], правильно-сформулированная миссия должна отражать главную, уникальную задачу, а в идеале она должна учитывать ожидания заинтересованных сторон.

В рамках *стратегической модели* компании необходимо определить, какую ценность она будет создавать для клиента, какие ресурсы для этого необходимы и какие основные виды деятельности должны обеспечивать создание ценности. Создание ценности – центральный элемент стратегии компании [Ngo et al. 2010]. Ценность создается посредством уникальной бизнес-модели, которая может стать основой конкурентного преимущества фирмы [Christensen, 2001]. Компании могут работать на одном и том же рынке, удовлетворять одни и те же потребности, использовать одни и те же рыночные стратегии, но реализовывать свою миссию через разные бизнес-модели. Традиционно изучение стратегии связано с анализом конкуренции, присвоением ценности и конкурентным преимуществом, в то время как концепция бизнес-модели в большей степени делает акцент на изучении ценностного предложения, взаимодействия с партнерами, совместного создания ценности. Таким образом, роль потребителя, которая редко рассматривается в стратегическом менеджменте, представляется важной при построении бизнес-модели.

Ряд исследователей подчеркивают тот факт, что построение бизнес-модели происходит путем создания ценности, сфокусированной на потребителе [Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Mansfield & Fourie, 2004]. Согласно [Zott & Amit, 2008] бизнес-модель представляет собой модель экономического обмена фирмы с внешними агентами, она отражает ценностное предложение для

основных заинтересованных сторон компании, а также систему, которую фирма использует для формирования и передачи ценности потребителю. Необходимо отметить, что создание ценности является не абстрактным процессом, а фокусируется на конкретных рыночных сегментах. Как отмечается в [Hamel, 2000], для того чтобы процветать в «эпоху революций», компаниям необходимо создавать новые бизнес-модели, в которых и создание и присвоение ценности должны происходить через формирование и управление ценностной сетью (поставщики, партнеры, коалиции), благодаря чему усилятся собственные ресурсы компании.

В контексте социального предпринимательства ценность связана преимущественно с созданием «социальной ценности» [Guclu, Dees, Anderson, 2002]. Несмотря на то, что ряд авторов выделяет различные виды создаваемой ценности (см: [Bourdieu, 1986; Throsby, 1999]), исследователи социального предпринимательства в основном делают акцент на создании именно «социальной ценности». Как отмечается в работе [Young, 2006], социальный контекст предопределяет не легкую задачу для исследователей, в связи с тем, что «ценность» является субъективным понятием, а «социальная ценность» - еще более неоднозначным. Но, как отмечалось ранее, если в коммерческом предпринимательстве социальная ценность является побочным результатом на пути к созданию экономической ценности, то в социальном предпринимательстве именно создание социальной ценности и выступает основной целью социальных предпринимателей [Dees 1998; Peredo and McLean 2006; Perrini 2006].

Согласно [Amit and Zott, 2001] бизнес-модель, построенная на принципах ресурсной концепции, может быть хорошим инструментом для анализа создаваемой организацией ценности. С точки зрения ресурсной концепции конкурентное преимущество основано на уникальных присущих компании ресурсах. Уникальное сочетание имеющихся ресурсов и способностей (которые, согласно [Barney, 1991] должны быть редкими, не полностью поддающимися имитации; незаменимы другими нередкими и воспроизводимыми ресурсами-

заменителями) может привести к созданию компанией ценности [Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993]. Так, согласно ресурсной концепции, создание ценности должно быть привязано к ресурсам фирмы, ее динамическим способностям [Teece, Pisano, and Shuen, 1997] и желательно – к ключевым компетенциям. Следуя этой логике, в работе рассматривается важный компонент стратегической модели – *ключевые ресурсы*, – на котором базируются конкурентные преимущества. Эти ресурсы согласно [Hamel, 2000] включают в себя ключевые компетенции (что компания знает и умеет делать), стратегические активы (материальные и нематериальные активы) и ключевые процессы (процедуры, применяемые при преобразовании исходных ресурсов в продукт). Социальные предприниматели должны понимать ценность, которая важна для потребителя, и инвестировать именно в те ресурсы, развитие тех способностей, которые будут способствовать созданию ценности, сохранению конкурентного преимущества, а значит, и решению социальной проблемы на системной и долгосрочной основе.

При анализе бизнес-модели компании в рамках компонента *«потребительские сегменты»* определяются группы людей и организаций, которые компания планирует обслуживать. Для определения сегментов потребителей разбивают на группы в зависимости от их потребностей, характеристик, характера поведения и т.п. Согласно А.Остервальдер и И.Пинье [Остервальдер, Пинье, 2014] «клиенты – сердце любой компании», поэтому тщательное отношение к определению и отбору потребителей, которые будут обслуживаться в рамках бизнес-модели, является важнейшей задачей успешной реализации ценностного предложения.

Предполагается, что в рамках *ключевых видов деятельности* компания должна определить, без каких видов деятельности невозможна реализация ее бизнес-модели, «это обязательный компонент процесса создания и реализации ценностных предложений, выхода на рынок, поддержания взаимоотношений с клиентами и получения дохода» [Остервальдер, Пинье, 2014]. Так, авторы

предлагают классифицировать основные виды деятельности на – производство, разрешение проблем и платформы/сети (ключевая деятельность этого типа связана с управлением платформами, сервисным обеспечением и продвижением платформ).

**Операционная модель** включает в себя ценностную сеть, взаимодействие с клиентом, каналы сбыта, получение прибыли. Именно через операционную модель организация определяет и развивает ключевую компетенцию к созданию ценности, становясь основным двигателем, благодаря которому и формируется исключительная ценность, как для фирмы, так и для потребителя. Согласно ресурсному взгляду на стратегию, компетенция – это деятельность и процессы, посредством которых организация эффективно использует свои ресурсы, а ключевая компетенция – это деятельность, на которой основано конкурентное преимущество и которую конкурентам трудно скопировать [Джонсон и др., 2007]. Благодаря ключевой компетенции фирма способна реализовать потребность рынка. Многие исследователи в области социального предпринимательства [Santos, 2009; Muller, 2012] отмечают, что в отличие от традиционного предпринимательства, социальные предприниматели, как правило, не стремятся к защите своего конкурентного преимущества, а скорее готовы поделиться своим опытом и знаниями, так как возможность тиражирования и распространения успешного опыта будет означать возможность решения социальной проблемы в большем масштабе. Тем не менее изучение ключевой компетенции с точки зрения особой способности фирмы по использованию ресурсов, благодаря чему создается уникальная ценность, является важным аспектом в изучении социального предпринимательства.

Компонент операционной модели – *ценностная сеть*, которая окружает компанию, дополняет и усиливает ее собственные ресурсы. Элементами ценностной сети являются поставщики, партнеры и коалиции с конкурентами, которые мыслят похоже. Компонент – *взаимоотношение с клиентом* – объясняет, как предприятие выходит на рынок и как устанавливает отношения с

потребителем, какую информацию, знания организация получает от потребителей и использует в их интересах, как происходит взаимодействие между производителем и потребителем, и за что и как платит потребитель. Компонент – *каналы сбыта* – определяет, каким образом компания взаимодействует с потребителем, как эффективно донести до них ценностное предложение.

Компонент операционной модели – *получение прибыли* – демонстрирует, каким образом компания получает доходы<sup>23</sup> и какие расходы она несет. Несмотря на то, что социальные предприниматели в большей степени ориентированы на создание ценности, а не на получение ценности [Santos, 2010], финансовая устойчивость является необходимым условием для реализации миссии компании. Получаемая прибыль позволяет компании реинвестировать денежные средства в развитие бизнеса, что крайне важно в социальном предпринимательстве для создания наибольшего социального эффекта.

Так, описанная схема анализа бизнес-модели отражает взаимосвязанность компонентов и представляется удобной логически выстроенной канвой для изучения особенностей формирования бизнес-моделей социального предпринимательства.

Проведенный анализ исследований показал, что использование бизнес-модели в качестве уровня анализа позволяет понять логику создаваемой и присваиваемой организацией ценности. Учитывая специфику функционирования социального предпринимательства можно предположить, что существуют особенности в создаваемых социальными предпринимателями бизнес-моделях.

---

<sup>23</sup> Под источниками дохода понимаются все источники финансирования, которые компания получает на безвозвратной основе, подразделяя их на рыночные источники дохода (доход с продажи, плата за пользование, и т.п.) и нерыночные источники дохода (субсидия, субвенция, дотация, грант, ссуда, пожертвование, дарение). Данное определение дохода шире того, которое принято в отношении коммерческих компаний, однако, учитывая специфику социального предпринимательства, нерыночные источники дохода могут носить системный характер.

### **2.3. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: кейс-анализ**

В целях достижения поставленных в диссертационном исследовании задач эмпирическое исследование реализовывалось в два этапа. Цель первого этапа состоит в необходимости выявления специфики бизнес-моделей в социальном предпринимательстве для последующего выявления признаков при построении типологии бизнес-моделей. Второй этап эмпирического исследования заключается в построении типологии и выявлении основных бизнес-моделей в социальном предпринимательстве (результаты данного этапа исследования представлены в третьей главе).

На данном – первом этапе проведения эмпирического исследования предполагается необходимым изучение особенностей формирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве с целью последующего выявления признаков для разработки типологии бизнес-моделей. Индуктивный подход к выделению признаков применяется в слабо структурированных исследовательских полях, где уровень развития теории не позволяет выделить характеристики, признаки, критерии объекта концептуально. Основной исследовательский вопрос, который сформулирован в рамках данного этапа эмпирического исследования – в чем особенности формирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве? Для ответа на этот вопрос был проведен анализ бизнес-моделей четырех российских фирм, работающих в социальном предпринимательстве.

Для выявления особенностей формирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве в работе используется стратегия исследования – кейс-метод. Кейс-метод позволяет понять процессы благодаря глубокому пониманию случая и контекста. Согласно Р.Инь [Yin, 2014] кейс-метод позволяет глубоко изучать актуальное явление (кейс) в реальном контексте, особенно, когда границы между контекстом и явлением не в достаточной степени определены. В качестве метода теоретизирования кейс-метода в данной работе используется метод «обоснования, привязанного к контексту» (contextualized explanation) [Welch et al.,



2010]. Данный метод основан на философском направлении «критический реализм» (critical realism), который подразумевает высокую роль контекста при анализе кейсов, а также выявление причинно-следственных связей. В отличие от широко используемого позитивистского философского подхода, который предполагает возможность выведения универсальных законов [Eisenhardt, 1989; Yin, 2003], а контекст рассматривается как ограничение, критический реализм рассматривает контекст как необходимое условие для выведения глубоких обоснований [Welch et al., 2010]. А в отличие от интерпретивистского философского подхода, критический реализм не просто видит основную роль кейс-метода в объяснении явления, но в раскрытии и выявлении причинно-следственных связей. Применительно к представленному в работе исследованию, специфика социального предпринимательства рассматривается как необходимый контекст при анализе кейсов, а результатом исследования является выявление механизмов, особенностей формирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве.

Единицей анализа в данной работе является бизнес-модель социально-предпринимательских фирм/проектов, используется подход анализа нескольких кейсов [Eisenhardt 1989; Eisenhardt and Graebner 2007], который позволяет провести сравнительный анализ и вывить общие и отличительные черты и тенденции. В работе анализируются 4 кейса – российские социально-предпринимательские фирмы/проекты, отобранные и поддержанные Благотворительным Фондом «Навстречу переменам»<sup>24</sup> через выдачу гранта и

---

<sup>24</sup> Благотворительный фонд «Навстречу переменам» — был учрежден международным фондом «Навстречу переменам» (Reach for Change) в 2012 году с целью улучшения качества жизни детей и подростков и соблюдения их интересов. БФ «Навстречу переменам» реализует свою деятельность в России и Казахстане в партнерстве с такими компаниями, как СТС – Медиа, газета Metro, Viasat, Avito, Black Earth Farming и Tele2, которые предоставляют информационную, организационную и ресурсную поддержку. Деятельность фонда направлена на улучшение жизни детей и подростков до 18 лет, защиту детства и полноценную реализацию прав детей согласно Конвенции ООН о правах ребенка. БФ «Навстречу переменам» занимается поиском и поддержкой социальных предпринимателей – исключительных личностей, компаний и организаций, деятельность которых направлена на улучшение жизни детей и подростков. Согласно определению Фонда социальным предпринимателем может считаться человек, деятельность которого направлена на решение острых социальных задач с помощью инновационных идей и использования бизнес-методов. Он стремится масштабировать и распространять результаты своей работы на благо как можно большего количества детей и подростков; стремится создать финансово устойчивые организации. Он обладает всеми качествами предпринимателя - прагматичностью,

обеспечение наставничества. Эти 4 фирмы были первыми организациями в России, которые получили поддержку от Фонда «Навстречу переменам». Выбор кейсов основан на соответствии компаний определению социального предпринимательства, которого придерживается автор в работе. Важно отметить, что кейсы представляют разные сферы (психологическая помощь, спорт, просвещение, реабилитация) и разные по остроте и особенностям социальной проблемы – от торговли людьми до низкого уровня интереса к чтению среди детей. Каждая из выбранных организаций работает в областях, которые по той или иной причине не в достаточной степени охвачены государством и рынком. Выявление социальной проблемы, трансформация ее в рыночную возможность, а также поиск инновационных решений и их реализация через устойчивую бизнес-модель – это путь, который проходит социальный предприниматель в реализации своего проекта. В таблице 2.3 относительно каждого проекта описаны социальные проблемы, связанные с ними провалы рынка/государства, способы их решения социальными предпринимателями и сформулированные организациями миссии.

Таб. 2.3 Социальные проблемы, способы их решения социальными предпринимателями: анализ кейсов

	Проблема	Провалы государства/рынка	Способ решения	Миссия организации
<b>Кейс 1 – Программа «Ювелирные девочки» (БФ «Безопасный дом»)</b>	Торговля людьми	Проблема не признана государством, НКО занимаются данной проблемой на локальном уровне и не стабильно	Реабилитация через тренинги и изготовление бижутерии	Снижение риска вовлеченности детей и молодежи в ситуации торговли людьми, эксплуатации и насилия
<b>Кейс 2 – «Детский книжный автобус “Бампер”»</b>	Дети не читают	В географически отдаленных районах низкий уровень оснащенности	Привозить книги тем, у кого нет возможности их купить	Создание условий для развивающего и приносящего удовольствие

желанием совершенствоваться, энергичностью, целеустремленностью, но использует эти качества для совершенствования существующей системы защиты детства.

		библиотек и книжных магазинов детской литературой		чтения для каждого ребенка в России
<b>Кейс 3 – Федерации экстремального спорта и молодежных спортивных движений Томской области</b>	Подростки предоставлены сами себе, нет доступных занятий	Бюджетные секции и кружки в основном рассчитаны на младший и средний школьный возраст	Организация секций по занятию экстремальными видами спорта	Формирование нового поколения, социально активного, физически и духовно развитого, способного преодолевать жизненные препятствия
<b>Кейс 4 – АНО «Партнеры по радости»</b>	Дети, находящиеся долго в больницах, страдают не только физически, но и психологически	Детские больницы не предоставляют услуги по психологической реабилитации детей (за исключением штатного психолога)	Оказание клоунотерапевтической помощи детям, находящимся на лечении в больнице и дома	Содействие социально-культурной реабилитации детей, находящихся в трудной жизненной ситуации (в больницах, на лечении дома)

*Источник: составлено автором*

Сбор данных осуществлялся в несколько этапов и происходил на протяжении полутора лет – с момента попадания проектов в инкубатор Благотворительного фонда «Навстречу переменам» (2012 год) до декабря 2013 года. Сбор данных включал анализ материалов и документов – первичные заявки от руководителей компаний на получение гранта, бизнес-планы компаний, отчеты о социальном воздействии компаний, информация с сайтов компаний, а также проводились полуструктурированные интервью, неформальное общение.

Для того чтобы укрепить надежность полученных данных, в работе были использованы тесты, наиболее часто применяемые в кейс-методе [Yip, 2009]:

- *конструктивная валидность* (на этапе сбора информации, формирования кейса) – использовались несколько источников информации (анализировались первичные заявки от руководителей компаний на

получение гранта, бизнес-планы компаний, отчеты о социальном воздействии компаний, информация с сайтов компаний, а также проводились полуструктурированные интервью, неформальное общение), выдерживалась логическая цепочка изложения полученной информации, получены и зафиксированы ответы ключевых респондентов (руководителей компаний);

- *внутренняя валидность* (на этапе анализа данных) – данные анализировались с точки зрения причинно-следственных связей, рассматривались альтернативные интерпретации данных, использовались логические модели при анализе данных;
- *внешняя валидность* (на этапе создания дизайна исследования) – использовалась одинаковая логика в исследовании для всех анализируемых кейсов;
- *надежность* (на этапе сбора данных) – при проведении всех интервью, встреч использовались протоколы данных.

В результате проведенного эмпирического исследования удалось выявить особенности построения бизнес-моделей в анализируемых кейсах (таб. 2.4), произвести обобщения, выдвинуть предположения, объясняющие эти особенности и сделать выводы.

Таб. 2.4. Описание компонентов бизнес-моделей кейсов

Компонент бизнес-модели	Кейс 1 Программа «Ювелирные девочки»	Кейс 2 «Детский книжный автобус “Бампер”»	Кейс 3 Федерации экстремального спорта и молодежных спортивных движений Томской области	Кейс 4 АНО «Партнеры по радости»
<b>Стратегическая модель</b>				
Ценностное предложение	Предоставление услуг по реабилитации и профилактике торговли людьми	Подбор и доставка книг в те места, где они недоступны. Не только доставка	Создание площадки для занятий молодежи экстремальными видами спорта,	Оказание клоунотерапевтической помощи детям, находящимся на

	через участие детей и подростков в арт-терапии с изготовлением бижутерии из натуральных камней	книг, но и попытка стимулировать у детей интерес к чтению через проведение образовательных и развлекательных программ	регулярное проведение мероприятий и выступлений для повышения мотивации и интереса к экстремальным видам спорта	лечения в больнице. Визиты больничных клоунов основаны на импровизации, организации праздников в детских больницах
Потребительские сегменты	Дети и подростки до 18 лет	Дети и, подростки до 18 лет, проживающие на всей территории России, особенно в отдаленных ее частях	Дети и подростки до 18 лет из разных социальных слоев	Дети и подростки до 18 лет, пребывающие на длительном лечении в стационаре или дома, оставшиеся без попечения родителей
Ключевые ресурсы	Сеть контактов, методики, через которые происходит выявление детей и подростков, столкнувшихся с проблемой торговли людьми, а также группы риска.	Тщательно отобранная коллекция книг, автобусы.	Специальные площадки для занятий экстремальными видами спорта, тренеры.	Клоуны, обученные по специальной программе «Школа больничных клоунов».
Ключевые виды деятельности	Поиск, выявление подростков и детей, психологические тренинги, мастер-классы, управление отношениями с клиентами через развитие доверия и психологического комфорта	Маркетинг, логистика, управление отношениями с клиентами через обеспечение психологического, эмоционального комфорта, познавательного интереса	Занятия с тренерами, поддержание отношений с клиентами через эмоциональное вовлечение, создание экстремальных шоу	Отбор и обучение волонтеров (клоунов), предоставление услуг клоунотерапии, управление эмоциональными и психологическим и отношениями с клиентом
<b>Операционная модель</b>				
Ценностная сеть	Активное сотрудничество с НКО в отношении принятия и передачи детей и подростков, столкнувшихся с	Активное налаживание контактов с издательствами, школами, детскими домами	Взаимодействуют с городскими властями (вступление в молодежный парламент Томской области),	Активное налаживание контактов с больницами, и создание сети волонтеров, внедрение в

	проблемой торговли людьми, а также групп риска		со школами, с лидерами уличных спортивных субкультур соседних регионов	практику детских больниц игровые методы реабилитации
Взаимоотношения с клиентами	Проактивный поиск своих клиентов через использование специальных методик. Разработка сайта для информирования о проблеме торговли людьми и выявления детей и подростков, столкнувшихся с этой проблемой	Не ждут пока родители захотят зайти за книжкой для ребенка, а сами едут к детям, активно знакомят детей и подростков с книгами, разжигает детское любопытство, являются их проводником в книжный мир. Покупатели имеют возможность совместного создания ценности через покупку книг для благотворительных целей (в детские дома, хосписы)	Привлечение молодежи через бесплатные дворовые тренировки, массовые мероприятия, семинары, фестивали, социальные сети, уличные мастер-классы	Не ждут, пока к ним обратятся, сами приходят к детям, которые находятся на лечении в больнице и дома
Каналы сбыта	Информирование о существующей проблеме, выявление клиентов с использованием специальных методик, осуществление контроля после выхода ребенка/подростка из программы	Информирование потребителей через социальные сети, участие в городских акциях, мероприятиях. Использование активных продаж через приход в учреждение	Информирование потребителей через уличные, ознакомительные семинары, дворовые тренировки, фестивали, блоги	Использование активных методов продвижения через партнерские организации (больницы, хосписы, детские дома)

Получение прибыли	Смешанный подход к получению дохода (доход от деятельности и заемные невозвратные средства). Привлечение грантов, а также доход от продажи украшений, сделанных благополучателями. Сокращают издержки за счет привлечения волонтеров, использования вторичных материалов.	Смешанный подход к получению дохода (доход от деятельности и заемные невозвратные средства). Получение дохода от продажи книг, а также от фандрайзинговых мероприятий. Активно используют фандрайзинговые мероприятия для привлечения ресурсов.	Смешанный подход к получению дохода (доход от деятельности и заемные невозвратные средства). Доход от размещения рекламы спонсоров мероприятий, а также от оплаты занятий подростками.	Смешанный подход к получению дохода (доход от деятельности и заемные невозвратные средства). Привлечение грантов, а также доход от продажи раскрасок и интернет-журнала «Детский вопрос». Основные работники привлечены как волонтеры.
-------------------	---	---	--	--

*Источник: составлено автором*

Руководители всех проектов в интервью в той или иной степени упоминали о том, что они сталкивались с проблемой «отклонения от миссии» (mission drift). Под отклонением от миссии понимается применение стратегий, которые отклоняют организацию от ранее определенной миссии [Fritsch, Rossi, Hebb, et al., 2013]. Согласно мнению некоторых исследователей (см., [Battilana, Walker, Dorsey, 2012]), это свойственно смешанным организационным формам, как социальное предпринимательство, где необходимо соблюдать баланс между социальной и экономической устойчивостью. Проблема отклонения от миссии в социальном предпринимательстве проявляется в отступлении организации от ее основной цели, связанной с решением конкретной социальной проблемы в связи с необходимостью достижения финансовой устойчивости. Например, руководитель компании – «Детский книжный автобус “Бампер”» отметила, что в период, когда организация искала эффективные способы достижения самоокупаемости, многие издательства, с которыми они сотрудничают, предлагали изменить ассортимент и сфокусироваться на тех книгах, которые пользуются наибольшим спросом.

Однако «Детский книжный автобус “Бампер”» ради обеспечения финансовой устойчивости не последовал совету продавать популярную литературу, а продолжил, в соответствии со своей миссией, тщательно отбирать ту литературу, которая, по мнению организации, необходима детям.

Согласно теории ресурсной зависимости, эффективная организация будет изменять свои стратегии в ответ на ограничения внешней среды [Pfeffer and Salancik, 1978]. Следовательно, «отклонение от миссии» будет чаще возникать в меняющейся, неопределенной среде. Можно предположить, что в социальном предпринимательстве наблюдается более сложная и неопределенная среда, которая связана с двойственностью его целей (социальные и экономические) и необходимостью удовлетворять требования разных заинтересованных сторон. Кроме того, как правило, социальные предприниматели попадают в зависимость от поставщиков ресурсов чаще, чем традиционные предприниматели, в связи с тем, что, работая в низко маржинальных областях, достаточно сложно достичь самоокупаемости, а значит, и установить собственный контроль над важными ресурсами. Теория ресурсной зависимости утверждает, что организация будет выбирать стратегии, которые наилучшим образом удовлетворяют требованиям внешних организаций, от которых она зависит [Pfeffer and Salanchik, 1978]. Следовательно, социальные предприниматели в большей степени и чаще реагируют на требования заинтересованных сторон, которые являются держателями необходимых социальным предпринимателям ресурсов, что, в свою очередь, влияет на выбор стратегии и следовании миссии.

Сталкиваясь с проблемой отклонения от миссии, социальные предприниматели вынуждены принимать сбалансированные управленческие и стратегические решения, которые, с одной стороны, позволят им следовать миссии, привязанной к решению конкретной социальной проблемы, а, с другой стороны, позволят сохранять финансовую устойчивость для реализации этой миссии. Например, руководители программы «Ювелирные девочки», столкнувшись с необходимостью повышения продаж, не стали увеличивать



разнообразии ассортимента продукции и навязывать подросткам идею делать те изделия, которые они не хотят, а расширили ассортимент продукции (футболки, сумки, открытки), тем самым продолжив реализацию основной цели программы – проведение арт-терапии через получение положительных эмоций: «Мы не можем и не хотим навязывать детям, подросткам и взрослым людям, проходящим у нас терапию, изготовление тех продуктов, которые они не хотят делать. Для нас главное – их эмоциональное состояние и прогресс в терапии». Соблюдение баланса между достижением основной миссии социального предпринимательства, связанной с решением социальной проблемы, и сохранением финансовой устойчивости важно не только с точки зрения достижения эффективности деятельности самой организации, но и для легитимности таких организаций через демонстрацию того, что решение социальных проблем может достигаться с помощью бизнес-инструментов.

### ***Стратегическая модель***

*Потребительские сегменты* – важно отметить, что в социальном предпринимательстве понятия «потребитель» (благополучатель) и «покупатель» часто разделены. Это связано с тем, что потребитель либо не может сам заплатить за товар/услугу, либо он находится внутри цепочки создания ценности, т.е. является, например, работником или поставщиком, а покупателем товара/услуги выступает другая группа. Однако важность и той и другой группы для компании равноценна, так как покупатель обеспечивает компании финансовые поступления, которые дают возможность удовлетворять потребности основных благополучателей, создавать и усиливать социальный эффект.

Необходимо отметить, что такое разделение требует от социального предпринимателя развития дополнительных компетенций для создания ценности для покупателя, чтобы выдерживать баланс между доходом, который социальный предприниматель получает от продажи товара/услуги, и созданием ценности для благополучателя. Например, в рамках программы «Ювелирные девочки»

проводится работа по привлечению основных благополучателей – подростков, столкнувшихся с проблемами торговли людьми, и отдельные мероприятия для продвижения и продажи товара (украшений) покупателям. Однако в данной работе при рассмотрении бизнес-моделей социального предпринимательства все компоненты будут рассматриваться в отношении основного потребителя (благополучателя) блага, а не покупателя – в тех случаях, когда покупатель и потребитель разделены, потребитель является центральной заинтересованной стороной, для которой организация создает ценность. Таким образом, происходит своего рода искусственное разграничение между социальной и экономической частью проекта. Так, в программе «Ювелирные девочки» можно проследить явное разделение между той ее частью, которая создает социальную ценность (решение социальных проблем определенной группы) – терапия и профилактика детей, которые пострадали и потенциально могут пострадать от торговли людьми, и той, которая служит источником финансовой стабильности проекта (продажа украшений ручной работы из натуральных камней). Это достаточно искусственное разграничение, потому что, например, передача части дохода от продажи украшений детям за выполненную работу служит важным источником финансовой стабильности этих детей, создает положительный социальный эффект. Как отмечается в работе [Battilana, Walker, Dorsey, 2012, P. 53], социальное предпринимательство разрушает привычное разделение покупатель-бенефициар (благополучатель), когда коммерческие организации заботятся об основном потребителе-покупателе, а некоммерческие организации – о потребителе-бенефициаре, так как в социальном предпринимательстве потребление товара или услуги покупателем производит социальную ценность. В социальном предпринимательстве успешность проекта в долгосрочной перспективе, как правило, обусловлена правильным построением бизнес-модели, а именно: стратегия получения дохода должна быть направлена на реализацию основной миссии проекта.

*Ценностное предложение* Руководители всех проектов отмечают, что ценностное предложение постепенно трансформируется с изменением бизнес-модели и становится шире задекларированного компанией изначально. Например, в программе «Ювелирные девочки» с расширением деятельности организации увеличивалось количество задач, которые она стала решать, т.е. изменилось само целеполагание. Если изначально основная цель состояла в профилактике и оказании психологической помощи детям, пострадавшим от торговли людьми, то постепенно к ней присоединились и такие задачи, как оказание социальной и медицинской помощи, обучение основам финансовой грамоты и планированию для повышения социально-экономической адаптации детей, базовым навыкам изготовления бижутерии для расширения возможностей и изменения отношения детей и подростков к получению дохода.

Такая трансформация целей и задач организации связана, во-первых, с изменением самой бизнес-модели проекта, т.е. появлением коммерческой компоненты, которая создает дополнительные функции. Во-вторых, как отмечают многие исследователи в области социального предпринимательства (напр. Kerlin, 2010; Defourny and Nyssens, 2008), социально уязвленные слои населения – это, как правило, «социально исключенные» группы, которые имеют множество социальных, экономических, правовых, медицинских и т.п. проблем, и поэтому организации, которые оказывают им какую-либо определенную помощь, начинают создавать комплекс дополнительных услуг, продуктов для повышения социальной адаптации этих групп.

С необходимостью постепенного расширения ценности сталкиваются и традиционные предприниматели в связи с определенными стратегическими или операционными задачами. Однако особенностью социального предпринимательства является то, что социальные предприниматели часто оказываются в ситуации, когда им приходится оперировать в областях, напрямую не связанных с их основной миссией, создавать услугу/товар, не существующую на рынке, чтобы реагировать на потребности и спрос со стороны основной

заинтересованной стороны – благополучателя. Часто на рынке отсутствует организация, которая способна удовлетворить определенную потребность, и социальные предприниматели сами вынуждены создавать необходимый товар/услугу, а также производить определенные системные изменения для того, чтобы внедрить товар/услугу, тем самым расширяя свою деятельность. Например, руководитель программы «Ювелирные девочки» отмечает, что они часто оказываются в ситуации, когда для того, чтобы внедрить какую-то услугу (например, оказание юридической, медицинской, консультационной помощи для тех, кто столкнулся с проблемой торговли людьми), они вынуждены сначала потратить ресурсы на проработку и создание соответствующей институциональной среды (например, пролоббировать закон, правовые нормы т.п.).

Расширение ценности в социальном предпринимательстве происходит более спонтанно, чем в традиционном, когда компании заранее планируют выход на новые рынки, внедрение новых продуктов и т.п. В социальном предпринимательстве расширение ценности носит, скорее вынужденный характер, вызванный специфичностью благополучателя. Однако возможность социального предпринимателя расширять создаваемую ценность будет ограничена операционной эффективностью организации. Таким образом, социальный предприниматель, как правило, получает два возможных пути развития – либо расширять собственную создаваемую ценность через развитие и изменение бизнес-модели, либо концентрироваться только на своей ключевой компетенции и создавать надежную сеть партнеров, которым организация сможет передавать те функции, которые требуют развития дополнительных компетенций.

*Ключевые ресурсы.* Во всех проектах можно увидеть попытку приобретения контроля над ключевым ресурсом. Это подтверждается предположениями, выдвинутыми в статье [Mair, Schoen, 2007], авторы которой отметили, что успешные социальные предприниматели проактивно создают контроль над

ключевыми ресурсами. Так, в ходе анализа кейсов было выявлено, что, например, АНО «Партнеры по радости», считая своим основным ресурсом клоунов, создала школу больничных клоунов, в которой проходят тренинги клоуны. Федерация экстремального спорта и молодежных спортивных движений Томской области среди своих первоочередных задач видела именно строительство собственной специальной тренировочной площадки, так как без этого ресурса невозможна реализация проекта. В программе «Ювелирные девочки» основной стратегический ресурс – это та система (методика, специалисты, контакты со специальными учреждениями и т.п.), с помощью которой происходит выявление детей и подростков, столкнувшихся с проблемой торговли людьми. Для усиления контроля над ним организация разработала свой сайт, который помогает выявлять таких клиентов. Такой подход можно объяснить: во-первых, стремлением социальных предпринимателей снизить ресурсную зависимость своих организаций, установив контроль над стратегическими ресурсами; во-вторых, желанием защитить и сохранить свою ключевую компетенцию, которая тесно связана с использованием стратегических ресурсов фирмы.

Однако необходимо отметить, что, в отличие от традиционного предпринимательства, когда организации контролируют, по крайней мере, такие ресурсы, как человеческие, финансовые, в социальном предпринимательстве фирмы часто зависят от внешних организаций (например, используя труд волонтеров, получая гранты и субсидии и т.п.). Так, согласно теории ресурсной зависимости, такая ситуация приводит к повышенной и часто конфронтационной зависимости [Pfeffer, Salancik, 1978] фирм, работающих в области социального предпринимательства, от внешних заинтересованных сторон. Поэтому в такой ситуации важную роль начинает играть партнерская сеть. Можно предположить, что развитие партнерских отношений будет играть еще более важную роль для устойчивости организации, чем в других видах экономической деятельности. Так, руководитель проекта АНО «Партнеры по радости» отмечает, что развитие долгосрочных, устойчивых отношений с партнерами – важная составляющая

успеха компании. Компания практически не имеет штатных сотрудников, а реализует свою деятельность за счет привлечения труда волонтеров. В этом случае, развитие сети партнерских отношений позволяет компании быть более независимой в отношении одного из ключевых ресурсов своей фирмы.

*Ключевые виды деятельности.* Во всех проектах к ключевым видам деятельности относится управление отношениями с клиентами. Скорее всего, это связано с тем, что в большинстве случаев организации не только предоставляют определенный товар/услугу, но и решают социальные проблемы конкретных групп людей. В рамках проекта «Детский книжный автобус “Бампер”» не просто продаются книги, а детям пытаются привить любовь к чтению, а также через общение, тренинги осуществляется помощь в решении психологических и эмоциональных проблем детей. Необходимо отметить, что и в традиционном предпринимательстве многие компании выделяют в качестве вида деятельности управление отношениями с клиентами как ключевой (например, компания Dell), однако спецификой социального предпринимательства является акцент на эмоциональные, психологические аспекты отношений. Такой подход, скорее всего, связан с сущностью социального предпринимательства – привязкой деятельности к решению конкретной социальной проблемы, – и особенностями благополучателей, которые часто выражаются в закрытости, замкнутости последних, их нежелании идти на контакт, что требует от организаций установления повышенного эмоционального и психологического контакта с потребителями.

### ***Операционная модель***

*Ценностная сеть.* В указанных проектах можно отметить проактивный подход к созданию собственной ценностной сети. Эти данные подтверждают результаты, которые обнаружили авторы исследования [Mair, Shoen, 2007], анализируя три кейса из стран с развивающимися экономиками. Руководители

проектов, которые анализируются в диссертационном исследовании, в ходе интервью неоднократно делали акцент на том, что формирование стратегических отношений с партнерами во всей цепочке создания ценности является необходимым инструментом для достижения максимального эффекта деятельности и оказания системных изменений. Они проактивно создают ценность в организациях, с которыми взаимодействуют, и, таким образом, часто увеличивают создаваемый социальный эффект, меняя ценности, нормы в партнерских организациях. Например, руководитель организации АНО «Партнеры по радости» отмечает, что в некоторых больницах врачи, разделяющие с ними ценности, стали носить шапочки с помпончиками при посещении детей в палатах. В рамках программы «Ювелирные девочки» проходят специальные тренинги для различных специалистов (психологов, социальных работников, представителей религиозных сообществ и т.д.) на предмет торговли людьми, что повышает осведомленность о данной проблематике, а также увеличивает поддержку проекта со стороны других организаций. Как отмечают руководители программы «Ювелирные девочки», количество пострадавших от насилия, которые перенаправляются другими организациями, после таких тренингов резко возрастает.

Согласно подходу [Stevenson, 1999] предприниматели «должны реализовывать возможности вне зависимости от ресурсов, которые находятся под контролем организации», поэтому в теории предпринимательства сети рассматриваются как важный механизм для создания устойчивости, особенно для организаций, находящихся на этапе рождения и становления, которые в большей степени опираются на внешние источники ресурсов [Timmons, 1998]. Однако следует отметить, что ценностная сеть, как отмечалось ранее, приобретает более важное значение в социальном предпринимательстве, нежели в традиционном, в связи с необходимостью на всех этапах деятельности организации использовать ресурсы других организаций чаще. Например, в организации АНО «Партнеры по

радости» клоунами работают только волонтеры, которых отбирают с помощью различных партнерских некоммерческих организаций.

Следует подчеркнуть, что руководители всех проектов отмечали и наличие сопротивления на пути реализации проектов со стороны основных стейкхолдеров. Например, АНО «Партнеры по радости» не сразу нашла поддержку среди медицинского персонала больниц – не все понимали, в чем ценность клоунотерапии. Руководитель проекта отмечал: «Есть отделения, где очень ждут, но все зависит от человеческого фактора...».

На пути к реализации своей цели социальные предприниматели часто сталкиваются с институциональными барьерами не только формальными (например, правовыми), но и неформальными (например, нормами, обычаями, традициями и т.п.). Их изменение требует не только терпения, но и проактивной позиции в отношении формирования устойчивых, долгосрочных, основанных на разделении ценностей, взаимоотношений с основными партнерами. Сложности в выстраивании ценностной сети, отмеченные руководителями анализируемых организаций, можно объяснить не только спецификой социального предпринимательства в целом, которая связана с осуществлением прорыва в новые области и созданием рынка в ранее не существовавших сферах, но и низким уровнем легитимности таких организаций в России.

Для России социальное предпринимательство – не совсем новое явление, однако его активное распространение стало наблюдаться только в течение последних пяти лет. По данным исследования, проводившегося исследовательской группой ЦИРКОН в 2008 и 2011 годах, «заметное большинство российских граждан находятся в неведении относительно социального предпринимательства» (Россияне по-прежнему..., 2011).

*Взаимоотношения с клиентами (благополучателями).* Во всех проектах можно отметить проактивное взаимодействие с клиентами. Например, «Детский книжный автобус “Бампер”» сам приезжает к детям и привозит книги.



Необходимо подчеркнуть, что ориентация на потребности клиента, его вовлечение в создание ценности, проактивное взаимодействие с ним и персональная поддержка сегодня становится нормой для всех компаний, ориентированных на долгосрочное развитие, социальное предпринимательство – не исключение. Однако особенностью социального предпринимательства является характер взаимодействия с клиентами, которые обладают особыми характеристиками. Во-первых, часто благополучатели по объективным причинам не открыты к общению, замкнуты и не выходят на контакт сами, во-вторых, у благополучателей, как правило, существует низкая самоидентификация, что требует от социальных предпринимателей применения специальных техник по определению потенциальных потребителей блага. Например, в программе «Ювелирные девочки» разработана специальная методика по выявлению и идентификации тех, кто столкнулся с проблемой торговли людьми. Руководители проекта отмечают, что жертвы торговли людьми часто сами не осознают, что попали в беду. В-третьих, социальные предприниматели часто осуществляют прорыв в те области, где ранее не было рынка, а значит, существует низкая осведомленность о предлагаемой услуге или товаре среди потенциальных клиентов, что требует персонального взаимодействия с клиентами, формирования позитивного восприятия, более персонального и проактивного взаимодействия с клиентами, чем в традиционном предпринимательстве.

Еще одним важным моментом, присущим всем проектам является вовлечение благополучателей в процесс создания ценности и иногда таким образом, что благополучатели могут присваивать часть создаваемой ценности. Такой подход – вовлечение благополучателя на разных этапах цепочки создания ценности – отличает социально-предпринимательские фирмы от других видов организаций, которые обычно рассматривают благополучателей в качестве потребителей товаров или услуг, находящихся соответственно в конце цепочки создания ценности. Например, в «Детском книжном автобусе “Бампер”» клиенты могут купить книгу, которую потом передадут в детский дом. В

программе «Ювелирные девочки» сами дети и подростки изготавливают украшения, которые потом продаются организацией через различные каналы продвижения, а подростки получают небольшое денежное вознаграждение. Совместное создание ценности имеет преимущества: во-первых, позволяет социальным предпринимателям балансировать в условиях ограниченности ресурсов; во-вторых, гарантирует устойчивость ценностного предложения. Однако необходимо учитывать, что вовлечение благополучателей в процесс создания ценности требует еще более внимательного и продуманного подхода в отношениях с этой основной заинтересованной стороной организации.

*Каналы сбыта.* Важное место в реализации проектов занимает информирование потребителей о предоставляемой услуге/товаре. Информирование через традиционные каналы продвижения, такие как реклама, рассылка и т.п., в анализируемых организациях/проектах практически не используется. Большое значение играют партнеры, через которых осуществляется привлечение благополучателей. Например, для информирования своих потенциальных потребителей об услугах программа «Ювелирные девочки» в большой степени опирается на партнеров (некоммерческие организации, детские дома, дома приюта и т.д.). Кроме того, в качестве важного канала сбыта социальные предприниматели используют инструменты событийного маркетинга (event marketing), т.е. создание комплекса мероприятий, направленных на продвижение товара/услуги. Как отмечается в работе [Close et al., 2006], событийный маркетинг помогает вовлечь клиента не только рационально, но и эмоционально: возможно, необходимость эмоционального вовлечения благополучателя, который, как было указано ранее, часто не открыт к общению, замкнут и не легко идет на контакт, подталкивает социальных предпринимателей использовать более яркие, эмоциональные средства продвижения и сбыта продукта. Например, Федерация экстремального спорта и молодежных спортивных движений Томской области регулярно использует массовые

мероприятия, такие как уличные, ознакомительные семинары, дворовые тренировки, фестивали, чтобы привлечь молодежь к занятиям экстремальными видами спорта.

*Получение прибыли.* Все проекты используют смешанный подход к получению дохода (доход от деятельности и заемные невозвратные средства). Интересно отметить, что даже та организация, которая изначально не привлекала гранты, субсидии и иные источники заемных невозвратных средств – «Детский книжный автобус “Бампер”» – стала системно и стратегически использовать их. Сочетание привлечения рыночных и нерыночных источников дохода свойственно социальному предпринимательству как особой форме организаций смешанного типа. Именно за счет такой стратегии социальные предприниматели способны делать прорыв в те области, где существуют высокие положительные эффекты, иными словами создавать рынок там, где коммерческим компаниям невыгодно. В трех остальных проектах, наоборот, наблюдается включение в бизнес-модель дополнительных элементов, которые позволяют развивать собственные источники дохода и нацеливаться на постепенный переход к самоокупаемости. Например, программа «Ювелирные девочки», которая изначально существовала как часть некоммерческой организации и полностью зависела от внешнего финансирования (гранты, субсидии), постепенно стала все более активно развивать коммерческую деятельность, что, с одной стороны, позволило снизить в некотором смысле ресурсную зависимость и помогло «рассчитывать на свои силы», а с другой – привело к необходимости применения долгосрочного планирования своей деятельности, а следовательно, расчёта и поиска баланса между экономической и социальной эффективностью. Такое развитие позволяет переключиться от проектно-ориентированного подхода, свойственного некоммерческим организациям, к подходу, основанному на долгосрочном ведении деятельности, а следовательно, решать социальную проблему на систематической основе. Главным мотивирующим фактором деятельности

социального предпринимателя является нежелание смириться с определенной ситуацией и стремление достичь системных изменений, что возможно только при использовании долгосрочного планирования деятельности.

Важно отметить, что определенной спецификой функционирования социального предпринимательства в России является отсутствие законодательно-закрепленного определения социального предпринимательства, а соответственно, например, и особых льготных условий для деятельности таких организаций, а также специальных кредитных продуктов, которые активно развиваются во всем мире. Поэтому при упомянутых институциональных особенностях социальные предприниматели используют инструменты и подходы, которые свойственны либо коммерческому, либо некоммерческому сектору.

Источником дохода в некоторых случаях выступает сам благополучатель, однако, очень часто источником дохода выступает третья сторона. Это объясняется в большинстве случаев неплатежеспособностью благополучателя, и необходимостью построения социальными предпринимателями такой бизнес-модели, которая позволила бы устойчиво функционировать за счет получения дохода от другой заинтересованной стороны.

Во всех анализируемых проектах прослеживается проактивное привлечение нерыночных ресурсов для минимизации издержек. Например, в АНО «Партнеры по радости» в основном используется труд волонтеров, «Детский книжный автобус “Бампер”» приобретает автобусы за счет эффективного проведения фандрайзинговых акций. Именно использование нерыночных ресурсов, как правило, и позволяет социальным предпринимателям минимизировать расходы и осуществлять деятельность в низкомаржинальных сферах, в которых традиционному бизнесу действовать не выгодно.

Сравнительный анализ четырех кейсов показал, что в наиболее явной форме многие аспекты и проблемы проявлялись в программе «Ювелирные девочки». Данный результат может быть объяснен тем, что, во-первых, острая проблема

торговли людьми, решаемая в рамках данного проекта, не признана многими институтами, что требует от руководителей проекта дополнительных усилий в достижении целей. Во-вторых, особенные характеристики благополучателя в этом проекте – повышенная замкнутость, нежелание выходить на контакт и наличие множественных проблем и сложностей – вынуждают социальных предпринимателей, как было подчёркнуто ранее, находить способы и пути установления взаимоотношений с благополучателями через вовлечение их в процесс создания ценности и расширение ценностной сети.

С другой стороны, несмотря на принадлежность анализируемых организаций к разным сферам и областям деятельности, были выявлены ряд закономерностей в анализируемых кейсах, которые свидетельствуют о наличии специфических характеристик социального предпринимательства и существовании особенностей бизнес-моделей в социальном предпринимательстве.

На основе проведенного анализа бизнес-моделей фирм, вовлеченных в социальное предпринимательство в России, были получены данные, которые позволяют сделать ряд предположений и выводов. Одни из них основаны на общей логике объяснений специфики бизнес-моделей в социальном предпринимательстве, а другие базируются на отличительных характеристиках институциональной среды в России:

1. Социальные предприниматели чаще сталкиваются с проблемой «отклонение от миссии», которую можно объяснить специфичностью самого явления, где достижение социального эффекта должно происходить при сохранении финансовой устойчивости, более сложной и неопределенной внешней средой и зависимостью от держателей основных ресурсов. Так, можно предположить, что социальные предприниматели в большей степени и чаще реагируют на требования заинтересованных сторон, которые являются держателями необходимых социальным

предпринимателям ресурсов, что в свою очередь влияет на выбор стратегии и следовании миссии.

2. Ценностное предложение социальных предпринимателей постепенно трансформируется с изменением бизнес-модели и становится шире, чем оно задекларировано компанией изначально. Можно предположить, что такая трансформация целей и задач организации связана, во-первых, часто с изменением самой бизнес-модели проекта, т.е. включение коммерческой компоненты, которая создает дополнительные функции. А во-вторых, с характеристиками благополучателя: как правило, это «социально исключенные» группы, которые имеют множество проблем. Поэтому, социальные предприниматели вынуждены реагировать на ожидания основной заинтересованной стороны – благополучателя и создавать комплекс дополнительных услуг, продуктов для повышения социальной адаптации этих групп, либо развивать сеть партнеров, которые смогут решить проблемы, не связанные с основной деятельностью социально-предпринимательской фирмы. Более сложная и неопределенная внешняя среда, чем в традиционном предпринимательстве требует больших усилий, ресурсов от социальных предпринимателей при расширении существующей ценности и создании новых продуктов/услуг.
3. Социальные предприниматели пытаются приобрести контроль над ключевым ресурсом, что подтверждает выдвинутые предположения [Mair, Schoen, 2007]. Такой подход можно объяснить, во-первых, стремлением социальных предпринимателей как ресурсно-ограниченных организаций, снизить ресурсную зависимость, установив контроль над стратегическими ресурсами, а во-вторых, желанием защитить и сохранить свою ключевую компетенцию, которая тесно связана с использованием стратегических ресурсов фирмы. Однако социальное предпринимательство находится в большей зависимости от внешних организаций, чем традиционное, в связи с необходимостью использования ресурсов других организаций и лиц.

4. Социальные предприниматели проактивно формируют ценность в организациях, с которыми взаимодействуют, таким образом, часто увеличивают создаваемый социальный эффект, так как меняют ценности, нормы в партнерских организациях. В предпринимательстве сети играют важную роль особенно на ранних этапах развития фирмы в связи с отсутствием у организации собственных ресурсов и необходимостью использовать ресурсы партнеров. Однако в социальном предпринимательстве роль партнерских сетей значительно выше, чем в традиционном предпринимательстве в связи с тем, что фирмы, занятые в социальном предпринимательстве часто могут устойчиво функционировать только за счет привлечения ресурсов внешних организаций. Сложности в выстраивании ценностной сети, обнаруженные в ходе исследования, можно объяснить, не только спецификой социального предпринимательства в целом, которая связана с осуществлением прорыва в новые области и созданием рынка в ранее несуществующих сферах, но также и низким уровнем легитимности таких организаций в России.
5. Социальные предприниматели проактивно взаимодействуют с клиентами. Однако особенностью социального предпринимательства является характер взаимодействия с клиентами, которые обладают особыми свойствами. Во-первых, часто благополучатели по объективным причинам не открыты к общению, замкнуты и не выходят на контакт сами, во-вторых, у благополучателей существует низкая самоидентификация, что требует от социальных предпринимателей применения специальных техник по выявлению потенциальных потребителей товаров или услуг. В-третьих, социальные предприниматели часто осуществляют прорыв в те области, где ранее не было рынка, а значит, существует низкая осведомленность о предлагаемой услуге или товаре среди потенциальных клиентов, что требует более персонального и проактивного взаимодействия с клиентами,

формирования позитивного восприятия, чем в традиционном предпринимательстве.

6. Социальные предприниматели активно вовлекают благополучателей в процесс создания ценности и иногда таким образом, что благополучатели могут присваивать часть создаваемой ценности. Такой подход – вовлечение благополучателя на разных этапах цепочки создания ценности отличает социально-предпринимательские фирмы от других видов организаций, которые обычно рассматривают благополучателей в качестве конечных потребителей товаров или услуг, находящихся соответственно в конце цепочки создания ценности.
7. Социальные предприниматели используют смешанный подход к получению дохода (доход от деятельности и заемные невозвратные средства). Сочетание привлечения рыночных и нерыночных источников дохода свойственно социальному предпринимательству, как особой форме организаций смешанного типа особенно на ранних стадиях функционирования. Именно за счет такой стратегии социальные предприниматели способны делать прорыв в те области, где существуют высокие положительные эффекты, а иными словами создавать рынок там, где коммерческим компаниям невыгодно. Но, возможно, что активное использование фандрайзинга является и специфичным для России в связи с низким уровнем развития специальных кредитных институтов и поддерживающих структур для социальных предпринимателей.
8. Источником дохода в некоторых случаях выступает сам благополучатель, однако, очень часто источником дохода выступает третья сторона. Это объясняется в большинстве случаев неплатежеспособностью благополучателя, и необходимостью построения социальными предпринимателями такой бизнес-модели, которая позволила бы устойчиво функционировать за счет получения дохода от другой заинтересованной стороны.



## Выводы по главе 2

1. Рассмотрена концепция бизнес-модели, описаны основные понятия. В целом, можно сделать вывод, что бизнес-модель помогает понять логику создания и присвоения ценности и способна объяснять стратегические решения через анализ логики бизнеса, его архитектуру.
2. Проанализированы основные этапы эволюции концепции бизнес-модели – этап определения и классификаций (таксономий) бизнес-моделей, этап выделения компонентов бизнес-модели, этап изучения компонентов как элементов общей системы, этап разработки базовых моделей и категорий, этап разработки инструментов для анализа и применения концепции бизнес-модели к другим сферам. Следует отметить, что с концептуальным прояснением понятия «бизнес-модель», уточнением компонентов и инструментов анализа бизнес-модели исследования бизнес-моделей стали все больше проводиться на примере фирм из разных отраслей и секторов экономики, а не только электронной промышленности. Таким образом, изучение бизнес-моделей в социальном предпринимательстве логично вписывается в общую тенденцию развития и применения концепции бизнес-модели. Однако на данный момент существует немного работ, посвященных изучению особенностей формирования и развития бизнес-моделей в социальном предпринимательстве, хотя интерес к анализу процесса создания ценности для клиента и присвоения ценности фирмой, достижения баланса устойчивости деятельности социального предпринимательства все больше привлекает внимание исследователей и практиков.
3. Представленный в данной главе анализ продемонстрировал, что применение бизнес-модели в качестве единицы анализа в социальном предпринимательстве является логичным и обоснованным в связи с тем, что, во-первых, социальное предпринимательство характеризуется

сложным процессом создания ценности, во-вторых, социальное предпринимательство инкорпорировано в разветвленную сеть отношений с разнообразными социально-экономическими агентами, а в-третьих, в отличие от стратегии, анализ которой в большей степени опирается на оценку конкурентов и внешней среды, анализ бизнес-модели преимущественно сфокусирован на процессе реализации рыночных возможностей, что особенно актуально в исследованиях по предпринимательству, в частности по социальному предпринимательству.

4. Обоснована актуальность изучения бизнес-моделей в социальном предпринимательстве, которая связана с необходимостью и возможностью концептуализации и развития теории социального предпринимательства.
5. Сделан вывод о том, что смещение акцента от изучения конкретной организации к изучению бизнес-модели в исследованиях социального предпринимательства позволит, во-первых, понять сложный и специфичный процесс создания и присвоения ценности, который присущ социальному предпринимательству, во-вторых, дать более целостное понимание о том, как социально-предпринимательская фирма функционирует и достигает устойчивости в сложной системе взаимодействия с партнерами, поставщиками, клиентами и т.п., в-третьих, приблизить нас к пониманию самого явления «социальное предпринимательство», его границ и особенностей.
6. Рассмотрены подходы к выделению компонентов бизнес-модели. На основе проведенного анализа разработан подход к анализу бизнес-модели и адаптирована канва бизнес-модели А. Остервальдер и И.Пинье [Остервальдер, Пинье, 2014] в целях проведения первого этапа эмпирического исследования. Разработана схема для анализа бизнес-модели в социальном предпринимательстве – выделены стратегическая и

операционная модели, которые отражают характер принимаемых фирмой решений.

7. На основе проведенного первого этапа эмпирического исследования сделан вывод о том, что изучение социального предпринимательства через анализ особенностей формирования его бизнес-моделей является важным и обоснованным. Результаты исследования показывают, что существуют определенные, специфичные аспекты бизнес-модели, которые отличают социальное предпринимательство от других форм экономической деятельности. Представляется необходимым проведение дальнейших качественных исследований в этом направлении, которые позволят сделать существенный прорыв в теории социального предпринимательства, возможно, смогут прояснить концептуальные неясности в этом поле, подведя исследователей к решению многих важных вопросов – что такое социальное предпринимательство, где лежат границы этого явления. Представляется, что исследование бизнес-моделей в социальном-предпринимательстве может стать важным шагом для построения и развития теории социального предпринимательства, т.к. бизнес-модель помогает понять логику создания и присвоения ценности, раскрыть архитектуру бизнеса таких организаций. Так, выявление основных бизнес-моделей и особенностей их формирования могло бы приблизить нас не только к пониманию функционирования фирм, задействованных в социальном предпринимательстве, но и к прояснению самого явления «социальное предпринимательство».

## **ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ: РЕЗУЛЬТАТЫ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

### **3.1. Типологии в исследованиях социального предпринимательства**

Теоретические исследования в области социального предпринимательства значительно отстают от практического развития этого явления. С каждым годом во всем мире появляется все больше организаций, которые решают социальные проблемы с помощью бизнес-инструментов, однако научные исследования в данной области до сих пор находятся на этапе прояснения концептуальных основ, поиска ответов на базовые вопросы – что такое социальное предпринимательство, где границы этого явления и т.п. Для развития теории и научных знаний в области социального предпринимательства требуется проведение углубленных эмпирических исследований, которые смогли бы прояснить целый ряд вопросов, сузить границы данного явления, снизить теоретические неясности. В работе используются качественные методы исследования [Denzin, Lincoln, 1994] и подход «обоснованной теории» (grounded theory)<sup>25</sup> [Страусс, Корбин, 2011], которые позволяют раскрыть и понять то, что лежит за феноменом, о котором пока мало что известно.

Разработка типологии рассматривается многими исследователями [Bailey, 1994; Doty and Glick, 1994; Short et al., 2008], как подходящий и эффективный инструмент для построения теории. В связи с тем, что социальное предпринимательство представлено различными видами организаций, которые являются неоднородными [Mort et al., 2003; Nickolls, 2006], использование метода построения типологии может помочь в понимании этого явления, проведении его границ и объяснения особенностей функционирования [Bailey, 1994; Doty and Glick, 1994; Short et al., 2008].

---

<sup>25</sup> Обоснованная теория это теория, которая индуктивно выводится из изучения феномена, который она представляет. То есть, она создается, развивается и верифицируется в разных условиях путем систематического сбора и анализа данных, относящихся к изучаемому феномену. Таким образом, сбор данных, анализ и теория находятся во взаимной связи друг с другом [Страусс, Корбин, 2011].

Типология является одним из видов классификации. Классификация может быть определена как «процесс группировки субъектов по их сходным характеристикам» [Bailey 1994, с.4], и является важным методом концептуализации и обобщения научных знаний [McKelvey 1975, Bailey 1994]. Несмотря на то, что отсутствует полный консенсус в отношении различных методов классификации, а разделение на индуктивный и дедуктивный подход скорее является искусственным [Meyer et al. 1993], традиционно выделяют два метода классификации: типология и таксономии. Типология, как правило, является концептуальным, дедуктивным методом построения классификации, а таксономия – эмпирическая классификация объектов [Bailey 1994, Short et al. 2008]. При использовании таксономии как инструмента разработки классификации, выделив характеристики признаков, можно сгруппировать объекты со схожими характеристиками и получить таксы (группы). Обычно при использовании таксономии применяются количественные методы исследования. А при построении типологии концептуально выделяются так называемые «идеальные типы», которые представляют собой некую уникальную комбинацию характеристик исследуемого объекта, а не объективно существующую реальность [Doty and Glick 1994, p.232]. Как отмечает К.Бейли [Bailey, 1994], типология обычно строится с применением качественных методов исследования. Большим преимуществом типологии является возможность упростить сложные концепции через классификацию объектов в соответствии с несколькими, обычно двумя признаками. Качественно сделанная типология служит хорошей основой для дальнейших эмпирических и теоретических исследований [Bailey, 1994].

В данном исследовании предлагается использовать подход к построению типологии, обозначенный Bailey (1994), как уровень индикатора или описанный С.Клуг [Kluge, 1999], как «эмпирически обоснованная типология» (*empirically grounded typology*). Данный метод позволяет избежать недостатков дедуктивного классического подхода к разработке типологии, которые, как отмечает К.Бейли [Bailey, 1994], могут быть связаны с отсутствием эмпирических примеров к

теоретически разработанной типологии, которая будет состоять из так называемых «идеальных типов» [Weber, 1904] и быть в чистом виде гипотетической. Также, применение данного подхода в слабо структурированном исследовательском поле, каким, как было отмечено ранее, является социальное предпринимательство, представляется обоснованным в связи с его использованием в качестве стратегии «обоснованной теории».

Согласно С.Клуг [Kluge, 1999] построение «эмпирически обоснованных типов» должно происходить в соответствии со следующей схемой:

1. Необходимо разработать признаки и критерии классификации. Так, если в стандартных исследованиях признаки и критерии определяются до сбора данных, то при построении «эмпирически обоснованной типологии» категории, свойства и шкалы измерения во время процесса анализа данных [Strauss, 1987; Strauss & Corbin, 1990; Kelle & Kluge, 1999].
2. Необходимо сгруппировать эмпирические данные и проанализировать закономерности. Так, группировка данных должна производиться в соответствии с определенными признакам (свойствами) и согласно определенным шкалам измерения признака (критериям), а полученные группы (типы) должны анализироваться в отношении эмпирических закономерностей.
3. Необходимо проанализировать содержательные отношения и полученные типовые конструкции. При необходимости могут быть использованы методы сокращения количества типов [Bailey, 1994; Kluge, 1999], в результате чего будут получены и описаны основные типы, имеющие значения.
4. Наконец, необходимо описать характеристики построенных типов.

Как отмечают многие авторы [Neuman, 2003; Bailey, 1994; Doty and Glick, 1994; Short et al., 2008], хорошо разработанная классификация является важным

шагом в развитии теории. Классификация – это путь, связывающий простые концепции и теорию, они помогают систематизировать абстрактные объекты, сложные концепции [Neuman, 2003]. Использование метода построения классификации для дальнейшего развития теории социального предпринимательства представляется вполне обоснованным в связи с тем, что, во-первых, для развития теории социального предпринимательства требуются серьезные, глубокие исследования, которые помогут установить границы этого явления, определить основные понятия, положения [Nickols, 2006; Peredo and McLean, 2006; Mair and Marti, 2006], во-вторых, социальное предпринимательство состоит из сложных процессов, понимание которых может быть достигнуто через систематизацию.

Принимая во внимание гибридную природу социального предпринимательства [Battilana, 2012], исследователи пытаются разработать определения, модели и типологии для того, чтобы прояснить категории, границы данного явления.

С.Захра, Е.Гедайлович, Д.Неубаум и Дж.Шульман [Zahra et al., 2009] разработали типологию социальных предпринимателей в зависимости от характеристик, которыми они обладают. У авторов получилось 3 типа: «социальный мастер на все руки» (social bricoleur), социальный конструктивист (social constructionist), социальный инженер (social engineer). Данная типология была разработана концептуальным путем, каждый тип основан на одном из взглядов теории предпринимательства – Ф.Хайка (1945), И.Кирцнера (1973) и Й.Шумпетера (1942).

Уже существует ряд работ, в которых авторы попытались разработать классификацию социального предпринимательства, где единицей анализа выступает организация, выделяя разные характеристики в качестве критериев анализа [Alter, 2004, 2006; Peredo and McLean, 2006; Elkington et Hartingan, 2008; Mair, Battilana, Cardenas, 2012].

Наиболее цитируемой работой по типологии социального предпринимательства является работа К.Альтер [Alter, 2004, 2006]. Автор располагает социальное предпринимательство в континууме гибридных организаций. К. Альтер определяет гибридные организации, как организации, являющиеся смешанным типом, которые обладают характеристиками коммерческих и некоммерческих организаций, они стремятся к созданию социальных и экономических ценностей, их методы определяются миссией и рынком, а доход реинвестируется на реализацию миссии, либо на операционные расходы и/или удерживается для расширения и развития бизнеса (может частично перераспределяться между заинтересованными сторонами). Гибридные организации автор разделяет в зависимости от мотивации, ответственности и принципа перераспределения прибыли (рис. 3.1). При разработке данной классификации К. Альтер подчеркивает, что, несмотря на существование в традиционном понимании прибыльных (for-profit) и неприбыльных (not-for-profit) организаций, в реальности сложно разделить создание экономической и социальной ценности, и социальное предпринимательство лежит где-то на континууме организаций, которые создают так называемую «смешанную ценность» (blended value) [Emerson, 2003].



Рис. 3.1 Спектр гибридных организаций

Источник: [Alter, 2007, с.14]



Дальше автор выделяет три типа социальных предприятий<sup>26</sup> в зависимости от степени интеграции социальной программы в бизнес:

- встроенные (embedded) социальные предприятия – бизнес деятельность создана в целях реализации социальной программы;
- интегрированные (integrated) социальные предприятия – бизнес деятельность частично покрывает социальные программы, обычно разделяя затраты, аккумулируя ресурсы и т.п.;
- внешние (external) социальные предприятия – бизнес деятельность не связана с социальными программами и миссией организации, а лишь поддерживает их финансово.

Основываясь на выделенных типах социальных предприятий, К.Альтер [Alter, 2007] представляет типы операционных моделей социального предпринимательства, которые автор считает базовыми и наиболее популярными:

- модель предпринимательской поддержки;
- модель рыночного посредничества;
- модель занятости;
- модель платы за услуги;
- модель рынка для низкодоходных клиентов;
- кооперативная модель;
- модель рыночного сцепления.

Несмотря на то, что выделенные операционные модели социального предпринимательства представляют практический и теоретический интерес, они не являются результатом систематизации данных с применением строгой научной методологии, а скорее являются результатом общих наблюдений автора.

Интересной представляется типология А.Передо и М.МакЛин [Peredo and McLean, 2006], которая построена в зависимости от двух параметров: роль

---

<sup>26</sup> Социальные предприятия здесь используется автором [Alter, 2007] как синоним социально-предпринимательской фирме

социальных целей и коммерческого обмена. Исследователи получили пять типов организаций социального предпринимательства, сочетая разные признаки выделенных параметров. Например, авторы описывают организации, у которых социальные цели являются центральными, а вся прибыль реинвестируется на социальные нужды или на развитие организации, и приводят пример Грамин банка. Данная типология построена посредством критического анализа литературы в области предпринимательства, корпоративной социальной ответственности с рассмотрением отдельных примеров. Фактически все последующие типологии, разработанные исследователями, изучающими социальное предпринимательство, являются также в большей степени концептуальными, а не эмпирическими. Каждая из них делает определенный сдвиг в развитии теории за счет классификации организаций в зависимости от наиболее значимых аспектов социального предпринимательства – целей, подхода к распределению прибыли и т.д., и приближает нас к пониманию границ явления «социальное предпринимательство» [Elkington et Hartingan, 2008; Neck, Brush, Allen, 2009].

Причиной доминирования именно концептуального подхода в разработке классификаций социального предпринимательства является слабое развитие теории в этой области, сложность выделения эмпирических данных. Однако в 2012 году появилась работа Дж.Мэр, Дж. Баттилана, Дж.Карденас [Mair, Battilana, Cardenas, 2012], в которой авторы разработали классификацию (таксономию) социального предпринимательства, основываясь на эмпирических данных (200 компаний/проектов). В результате проведенного анализа авторы выделили 4 типа организаций социального предпринимательства в зависимости от формы капитала: модель, основанная на политическом, человеческом, на экономическом и социальном капитале. Социальное предпринимательство, основанное на политическом капитале, в основном связано с проблемами в области прав человека, законодательной защитой и т.п. Социальное предпринимательство, которое ставит человеческий капитал в центр своей деятельности в решении

социальных проблем, в основном занято в сфере образования, медицины. Организации, которые используют экономический капитал в целях достижения социальных преобразований, в основном заняты решением проблем, связанных с трудоустройством, доступом к рынку, бедностью. Социальное предпринимательство, в котором основной упор делается на развитие социального капитала, связано с проблемами гражданской активности и вовлеченности. Несмотря на то, что данное исследование является значимым исследованием, в котором разработана таксономия социального предпринимательства, оно имеет ряд ограничений. Например, одно из ограничений связано с тем, что классификация построена в зависимости от одного параметра – тип капитала, что дает лишь фрагментарное представление о социальном предпринимательстве.

Из вышеперечисленного обзора подходов к разработке классификаций можно сделать вывод о том, что в представленных ранее работах, есть попытки внести определенность в концептуальные неточности социального предпринимательства через разработку типов социального предпринимательства. Каждая из представленных работ внесла определенный вклад в развитие теории социального предпринимательства, продвинув наше понимание и раскрыв ту или иную область исследуемого явления. Однако в основном все упомянутые работы используют концептуальный подход, имеют не всегда обоснованные параметры, признаки и критерии, а также часто используют организационно-правовые формы в качестве основы для разработки континуума организаций, что, скорее всего, является не вполне релевантным, т.к. социальным предпринимательством, как было определено ранее, является деятельность, направленная на решение социальных проблем вне зависимости от организационно-правового статуса организации. Представляется необходимым разработку эмпирически обоснованной классификации социального предпринимательства на основе релевантных признаков и критериев, что позволило бы внести определенный

вклад в развитие теории социального предпринимательства, показать границы данного явления и определить его особенности.

### **3.2. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: эмпирически обоснованная типология**

Для целей второго этапа эмпирического исследования были выбраны бизнес-планы 143 слушателей, успешно-защитивших свои итоговые проекты в рамках образовательной программы повышения квалификации «Управление проектами в области социального предпринимательства», реализуемой в Институте «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета при финансовой поддержке Фонда Citi. В итоге в выборку попали 77 бизнес-планов фирм/проектов, находящихся на разных стадиях развития (от стартапа)<sup>27</sup> (Приложение 1), которые отвечали ранее определенным автором признакам социального предпринимательства:

- Экономическая деятельность хозяйствующего субъекта, основанная на долгосрочном планировании;
- Вне зависимости от организационно-правовой формы;
- Миссия привязана к решению конкретной социальной проблемы определенного сообщества;
- Финансово-устойчивая деятельность (финансовая устойчивость может достигаться за счет смешанного подхода – использование рыночных и нерыночных инструментов);
- Предпринимательский подход – поиск возможностей (обнаружение провалов рынка, государства), взятие рисков, поиск инновационных способов комбинации ресурсов для создания социальной ценности;
- Товары, услуги, которые имеют высокие положительные эффекты, не предоставляемые из-за провалов рынка и государства.

<sup>27</sup> В выборку также не попали бизнес-планы, которые были написаны в качестве учебных и не привязаны к уже существующей фирме.

Для анализа данных в начале была произведена оценка бизнес-планов в зависимости от проблем, которые решаются компаниями. В качестве критериев для анализа были выбраны параметры, выделенные [Mair, Battilana, Cardenas, 2012], включающие категорию «проблемы» и категорию «целевая группа». Данные категории были получены авторами в результате контент-анализа документов социальных предпринимателей, которые были поддержаны международным Фондом Ашока и Фондом Шваба в разных странах мира. Разработка собственных категорий понадобилась авторам в связи с разницей в выделении категорий фондами. Так, Фонд Ашока разделяет социальных предпринимателей на 6 классов, а Фонд Шваба на 29 в зависимости от сферы деятельности. Заимствование выделенных авторами категорий для анализа данных диссертационного исследования является вполне обоснованным в связи с тем, что, во-первых, они были разработаны с учетом всех необходимых правил и процедур индуктивного подхода и получены на значимой выборке – 200 компаний/проектов, во-вторых, применение этих категорий позволит провести сравнительный анализ выборки, используемой в работе [Mair, Battilana, Cardenas, 2012] и в данном диссертационном исследовании. Так, Дж. Мэр, Дж. Баттилана, Дж. Карденас [Mair, Battilana, Cardenas, 2012] выделили 11 подкатегорий для категории «проблемы» и 16 подкатегорий для категории «целевая группа» (Приложение 2).

Важно отметить, что для одной организации могут быть выбраны несколько категорий, в связи с тем, что одна организация может решать несколько проблем в интересах нескольких целевых групп.

Полученные результаты анализа эмпирических данных, используемых в данном диссертационном исследовании, демонстрируют распределение организаций/проектов по областям, т.е. тем проблемам, которые она решают, а также по целевым группам (таб. 3.1, таб. 3.2). Так, необходимо отметить, что доминирующей сферой деятельности организаций/проектов, попавших в выборку

данного исследования, является решение экономических проблем (41,6%), что абсолютно соотносится с данными, полученными Дж.Мэр, Дж.Баттилана, Дж.Карденас [Mair, Battilana, Cardenas, 2012]. Затем следуют такие сферы, как здоровье (26%), развитие гражданского общества (23,4%) образование (19,5%), культура (14,3%) и окружающая среда (9,1%).

Таб. 3.1 Описание эмпирических данных – категория «проблемы»

№	Проблемы	Количество	Процент
1	Экономика	32	41,6%
2	Здоровье	19	24,7%
3	Развитие гражданского общества	18	23,4%
4	Образование	15	19,5%
5	Культура	11	14,3%
6	Окружающая среда	7	9,1%
7	Семья	4	5,2%
8	Продовольствие/вода	3	3,9%
9	Жилищные условия	2	2,6%
10	Защита прав	1	1,3%
11	Технология	1	1,3%

*Источник: составлено автором*

Важно отметить, что в такой сфере, как «защита прав» занято всего 1,3% от всех организаций, тогда как у [Mair, Battilana, Cardenas, 2012] в этой области занято 17,5% организаций. Возможно, такую тенденцию можно объяснить тем, что некоммерческие организации, занятые в сфере защиты прав, пока испытывают определенные трудности в поиске бизнес-моделей, которые бы позволили вывести данную деятельность в социальное предпринимательство. Деятельность таких организаций, как Организация Объединенных Наций (ООН) в России, которая финансирует множество программ по защите прав человека, низкая предпринимательская активность, недостаточность знаний и компетенций часто приводит к подавлению инициатив некоммерческих организаций по поиску возможных путей достижения финансовой устойчивости организации. Например, проект «Электронный альянс по правам детей» ([www.alliance-e.ru](http://www.alliance-e.ru)), который поддерживает Совет Министров Северных стран, несмотря на попытки, пока так

и не может найти модель, которая позволила бы проекту выйти на уровень самоокупаемости и не зависеть от грантов и субсидий.

Из представленных данных распределения организаций по целевым группам, которые являются основными благополучателями, видно (таб. 3.2), что 31,2% организаций/проектов решают проблемы детей, далее следуют лица с ограниченными возможностями (19,5%), местное сообщество (16,9%), молодежь (13%). В категории «другое» были отнесены группы, которые не были выделены отдельно, например, взрослые, реставраторы, малые музеи, люди с зависимым поведением, приемные родители, мужчины.

Таб. 3.2 Описание эмпирических данных – категория «целевая группа»

№	Целевая группа	Количество	Процент
1	Дети	24	31,2%
2	Люди с ограниченными возможностями	15	19,5%
3	Местное сообщество	13	16,9%
4	Молодежь	10	13,0%
5	Другое	9	11,7%
6	Женщины	8	10,4%
7	Семья	7	9,1%
8	Общество в целом	6	7,8%
9	Сироты	6	7,8%
10	Бизнес	4	5,2%
11	Пожилые люди	4	5,2%
12	Общественные организации	2	2,6%
13	Фермеры	2	2,6%
14	Бедные	2	2,6%
15	Учителя	1	1,3%
16	Государство	1	1,3%
17	Бездомные	1	1,3%
18	Студенты	1	1,3%

*Источник: составлено автором*

Важно отметить, что по результатам анализа имеющихся эмпирических данных к классификации целевых групп [Mair, Battilana, Cardenas, 2012] были добавлены две категории, которые имеют достаточно высокие показатели по частоте появления – категория «сироты» (7,8%) и «пожилые люди» (5,2%).

Отсутствие категории «сироты» в классификации Дж.Мэр, Дж.Баттилана, Дж.Карденас [Mair, Battilana, Cardenas, 2012] вполне объяснима в связи с отсутствием такой явной проблемы, как в развитых странах в связи со стабильной системой опеки и усыновления, так и во многих развивающихся странах и странах с развивающимися рынками, где сдерживающим фактором для роста количества сирот являются традиции общества (например, в Индии, Бангладеш, Пакистане и т.д.). В России же неумещающее количество детей-сирот остается одной из самых острых социальных проблем страны. Похожая ситуация наблюдается в уходе и предоставлении услуг для пожилых людей – например, наличие развитой системы социального страхования в развитых странах, а также подъем последние 15-20 лет коммунитарной и солидарностной идеологии в странах Европы<sup>28</sup> играет важную роль в сглаживании проблем людей пенсионного возраста, разрывая связь между старостью и бедностью. В России, несмотря на улучшающиеся условия жизни пенсионеров (например, принятие в 1995 году двух федеральных закона, регламентирующих общие принципы предоставления социальных услуг и социальное обслуживание граждан пожилого возраста и инвалидов, Правительством РФ было принято постановление №70 от 29 января 2002 года «О федеральной целевой программе "Старшее поколение" на 2002-2004 годы»), наблюдается необходимость увеличения объема и повышения качества и доступности предоставляемых социальных услуг пожилым, разработки механизмов и инструментов интеграции данного населения в социально-экономическую жизнь. В тоже время, социальные услуги (принятое название в народе – «социалка»), как отмечает Н.И.Зверева, директор Фонда региональных социальных программ «Наше будущее» [Зверева, 2013], «начинают открываться частному бизнесу, государство сегодня готово к диалогу и сотрудничеству»<sup>29</sup>. Помимо этого, некоторые благотворительные фонды специализируются на поддержке социального предпринимательства в области поддержки людей

<sup>28</sup> Это направление социальной работы связано с широким участием самих жителей в решении собственных проблем на основе взаимопомощи и кооперации.

<sup>29</sup> <http://www.nb-forum.ru/interesting/experts/zvereva-trendu.html>



пожилого возраста. Например, Фонд Тимченко поддерживает экспертные проекты некоммерческих, коммерческих, религиозных, федеральных и муниципальных организаций, деятельность которых направлена на повышение качества жизни людей старшего возраста. Но, несмотря на появление в России государственных мер, частных инициатив, направленных на обслуживание людей пожилого возраста, наблюдается значительный провал рынка и государства в этой сфере, что привлекает социальное предпринимательство в данную область. Об этом и свидетельствуют результаты, полученные при анализе эмпирических данных.

Из представленных данных видно, что классификация Дж.Мэр, Дж.Баттилана, Дж.Карденас [Mair, Battilana, Cardenas, 2012] хорошо покрывает фактически все области деятельности и целевые группы организаций/проектов, и потребовала лишь некоторых добавлений, которые можно объяснить институциональными особенностями российского контекста. Важно отметить, что использование классификации Дж.Мэр, Дж.Баттилана, Дж.Карденас [Mair, Battilana, Cardenas, 2012] для анализа имеющихся эмпирических данных позволило выявить ряд особенностей развития социального предпринимательства в России. Необходимо подчеркнуть, что не очень большая выборка – 77 организаций/проектов, а также получение выборки из числа слушателей программы «Управление проектами в области социального предпринимательства» объективно является ограничением данного анализа и требуется проведения дальнейших исследований на более репрезентативной выборке, однако полученные результаты наглядно отразили те тенденции и реалии развития социального предпринимательства, которые отмечают и многие эксперты в этой области в России.

В целях данного диссертационного исследования в работе предлагается разработать типологию бизнес-моделей в социальном-предпринимательстве, которая не только позволит внести существенный вклад в понимание основных

используемых в социальном предпринимательстве бизнес-моделей, но и расширить наши знания в целом о явлении «социальное предпринимательство». Как отмечает П.Вейл и др. [Wiell et al., 2005], нет одного верного способа выделения типов бизнес-моделей, но некоторые типологии являются более проработанными и практичными, чем другие. Для того чтобы достичь хороших результатов в построении типологии, авторы предлагают следовать рекомендациям американского социолога Л.Скотт [Scott, 1981], который выделяет следующие характеристики «хорошей типологии»:

1. Типология должна быть интуитивно разумной, т.е. должна быть построена с учетом здравого смысла;
2. Типология должна быть в определенной степени универсальной, т.е. должна быть основана на систематическом подходе и применяться не только к компаниям определенной отрасли или сферы;
3. Типология должна быть четко определена, т.е. должны существовать систематические правила, а не субъективный подход для определения бизнес-модели компании к тому или иному типу;
4. Типология должна быть концептуально элегантной, т.е., несмотря на субъективизм элегантности, желательно использовать небольшое количество концепций.

Для достижения целей и задач, поставленных в работе, и принимая во внимание необходимость создания теоретически продуманной и практически применимой типологии, при разработке типологии в данной работе автор следовал рекомендациям, упомянутым выше.

Использование нескольких признаков с маленьким количеством переменных и анализ эмпирических данных в соответствии с этими признаками является, согласно мнению многих авторов [Bailey, 1994; Kluge, 1999; Scott, 1981], исследовательским методом, обладающим высокой практической направленностью, т.к. позволяет избежать чрезмерной сложности получаемых

данных. Поэтому в ходе разработки типологии целью одной из задач был поиск двух-трех концептуально обоснованных и эмпирически чувствительных критериев [Bailey, 1994].

Несмотря на многочисленные дебаты относительно унификации определения концепции «бизнес-модель» [Zott, Amit, Massa, 2011], существует единое мнение о том, что бизнес-модель должна показывать связь между внутренними элементами работы компании и внешними по отношению к компании, включая создание ценности для клиента [Amit and Zott 2001 and Teece, 2010, Vargo and Lusch, 2004, Ulaga, 2003 and Normann, 2001, Chesbrough and Rosenbloom, 2002, Morris, Schindehutte, Allen, 2005] и присвоение ценности через получение дохода компанией или монетизацию ценности [Teece, 2010, Walter et al., 2001; Möller and Törrönen, 2003]. Многие исследователи уже применяли параметры и признаки, относящиеся к процессу создания и присвоения ценности для разработки типологии бизнес-моделей фирм, работающих в разных областях экономики. Например, Kujala et al. (2010) использовали параметры – ценностное предложение для потребителя (для создания ценности) и получение дохода для поставщика (для присвоения ценности) для разработки типологии бизнес-моделей проектных фирм. Также, М.Раппа [Rappa, 2001] выделил два параметра для таксономии бизнес-моделей фирм электронной промышленности – получение дохода и ценностное предложение. Такой подход к классификации бизнес-моделей вполне обоснован, т.к. предложенные характеристики отражают логику, лежащую в основе концепции «бизнес-модель» – создание и присвоение ценности.

Несмотря на то, что, согласно Ф.Сантос [Santos, 2012] социальное предпринимательство в большей степени нацелено на создание ценности для благополучателя, чем на присвоение, финансовая устойчивость является важным условием реализации социальных целей и достижения устойчивости организации, поэтому и создание и присвоение ценности являются важными составляющими при рассмотрении бизнес-моделей в социальном предпринимательстве. Так,

описанный выше подход выделения параметров для соответствующего выделения признаков и критериев, разработки классификации является вполне обоснованным для применения его для выделения основных типов бизнес-моделей в социальном предпринимательстве. В качестве первого параметра для разработки типологии предлагается использовать – компонент *«ценностное предложение» (создание ценности)*, а в качестве второго – компонент *«логику получения дохода» (присвоение ценности)*.

В социальном предпринимательстве ценностное предложение, как и в коммерческом, отражает ту ценность, которая создается компанией для клиента. Иными словами, те решения, которые компания предлагает для разрешения проблем основной заинтересованной стороны – клиента [Chesborough and Rosenbloom, 2002]. На основе первого этапа эмпирического анализа четырех кейсов, представленных в главе 2, а также анализа исследований в области социального предпринимательства установлено, что именно специфические характеристики благополучателя (часто отсутствие доступа к рынку, низкий уровень платежеспособности, замкнутость и т.п.) во многом и определяют особенности формирования бизнес-моделей в социальном-предпринимательстве.

На основе результатов и выводов, полученных в ходе первого этапа исследования, направленного на выявление специфики формирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве с использованием кейс-метода, было установлено, что ценностное предложение организации/проекта связано с решением социальной проблемы основной целевой группы – благополучателей. А получение дохода, как уже было определено ранее, имеет свою специфику, во-первых, в связи с тем, что благополучатели часто не платежеспособны, а значит, присутствует другая заинтересованная сторона, которая является источником дохода для организации, а во-вторых, доходы могут формироваться за счет и нерыночных механизмов (получение грантов, дотаций, краудфандинговые механизмы).

Для того чтобы определить признаки двух выделенных для разработки типологии параметров (ценностное предложение и логика получения дохода) согласно логике «обоснованной теории» были проанализированы бизнес-планы отобранных организаций/проектов (77 бизнес-планов). С помощью контент-анализа выделены признаки и значения признаков (критерии). Более углубленный анализ данных позволил сделать вывод о том, что качество решаемой проблемы и предлагаемой ценности тесно связано с типом благополучателя, а именно с тем, где в цепочке создания ценности находится благополучатель. Несмотря на то, что социальное предпринимательство, как было уже отмечено ранее, обладает широким кругом заинтересованных сторон, основной заинтересованной стороной является именно та группа, в интересах которой решается социальная проблема [Sommerrock, 2011]. Так, например, если благополучатель является работником (например, социальный предприниматель трудоустраивает на свое предприятие людей с ограниченными возможностями), то основные проблемы, которые решает социальный предприниматель, состоят в интеграции, социализации и повышении экономического благосостояния этой группы людей. Если благополучатель является поставщиком (например, социальный предприниматель закупает сырье у фермеров из отдаленных районов), то основная ценность, которая создается в рамках ценностного предложения, является возможность получения доступа к рынку. А если благополучатель является покупателем (например, социальный предприниматель предоставляет образовательные услуги семьям детей-аутистов), то он получает возможность приобретения товара или услуги. Например, М. Моррис, М. Шиндехутт и Дж. Аллен [Morris, Schindehutte, Allen, 2005] предлагают выделять положение клиента в цепочке создания ценности на основе того, кем является клиент – поставщиком, государством, институтом, оптовой торговой компанией, розничной торговой компанией, поставщиком услуг. В данном диссертационном исследовании предлагается использовать следующие характеристики положения благополучателя,

полученные на основе контент-анализа<sup>30</sup> 77 бизнес-планов фирм/проектов, – в начале цепочки создания ценности (за пределами), внутри цепочки создания ценности и в конце цепочки создания ценности (за пределами). Данные характеристики создания ценности для благополучателя можно построить по аналогии с моделью «цепочки создания ценности» М. Портера. Цепочка создания ценности была предложена М. Портером [Porter, 1985] в качестве инструмента стратегического анализа, направленного на подробное изучение деятельности организации с целью стратегического планирования, для выявления источников конкурентного преимущества с помощью анализа отдельных видов деятельности компании (рис. 3.2). Так, видно, что поставщики находятся за пределами в начале цепочки создания ценности и обеспечивают поставку сырья, комплектующих и т.д.; работники находятся внутри цепочки создания ценности и могут быть заняты в любом виде деятельности (основном или вспомогательном), а потребители (либо покупатель, либо реципиент) находятся в конце цепочки создания ценности и используют продукты/услуги, произведенные фирмой. Таким образом, благополучатель может занимать разные позиции и выполнять разные роли в цепочке создания ценности.



<sup>30</sup> Контент-анализ – количественный анализ текстов и текстовых массивов с целью последующей содержательной интерпретации выявленных закономерностей.

Благополучате



Рис. 3.2 Цепочка создания ценности  
 Источник: составлено по [Porter, 1985]

Так, в качестве признака параметра «ценностное предложение» предлагается выделить «ценностное предложение в зависимости от положения благополучателя в цепочке создания ценности», в качестве значения признака (критерия) следует определять – за пределами в начале/внутри/за пределами в конце цепочки создания ценности.

Получение дохода в социальном предпринимательстве происходят либо за счет прямой оплаты благополучателем, либо третьей стороной, т.е., когда возникает разделение между покупателем и благополучателем (потребителем). Как было отмечено ранее, социальное предпринимательство нацелено на решение социальных проблем благополучателя – основной заинтересованной стороны, поэтому вопрос о том, каким образом благополучатель получает товар/услугу – является ли он источником дохода, либо бизнес-модель выстраивается таким образом, что благополучатель не платит, а получение дохода происходит за счет третьей стороны (либо путем привлечения нерыночных источников дохода, либо за счет оплаты товара/услуги покупателем), следует считать одним из центральных вопросов в построении бизнес-модели в социальном предпринимательстве. В качестве признака параметра «логика получения дохода» предлагается использовать признак, выделенный в исследовании бизнес-моделей, который проводил Центр Филмбай Аархус, Институт Александра и Центр

развития высокотехнологичных инноваций Университета Фонда Лодз [Report on



Business Models, Value Chains and ..., 2011] – источник получения дохода, где значениями признака являются *клиент* (в данном случае благополучатель), т.е. клиент оплачивает товар/услугу, либо *третья сторона*.

Так, на основе проведенного эмпирического и теоретического анализа предлагается разрабатывать типологию основных бизнес-моделей в социальном предпринимательстве по двум основным признакам, которые отражают логику, заложенную в основе самого понятия бизнес-модель и являются основополагающими в социальном предпринимательстве – положение благополучателя в цепочке создания ценности (создание ценности) и источник получения дохода (присвоение ценности) (таб. 3.3).

Таб. 3.3 Параметры, признаки и критерии для разработки типологии

Параметр (компонент бизнес-модели)	Признак	Значение признака (критерий)
Ценностное предложение	Положение благополучателя в цепочке создания ценности	За пределами в начале цепочки создания ценности
		Внутри цепочки создания ценности
		За пределами конце цепочки в создания ценности
Логика получения дохода	Источник получения дохода	Благополучатель
		Третья сторона

*Источник: составлено автором*

Для определения основных типов бизнес-моделей в социальном предпринимательстве были проанализированы отобранные бизнес-планы организаций/проектов (77 бизнес-планов) в соответствии с выделенными признаками – положение благополучателя в цепочке создания ценности (в начале/внутри/в конце цепочки создания ценности) и источник получения дохода (благополучатель/третья сторона). Анализ данных проводился в соответствии с принципами проведения качественных методов исследования, описанных у Miles and Huberman (1994), которые сводятся к следующим шагам:

1. Сбор данных
2. Ограничение, сокращение данных
3. Демонстрация данных
4. Анализ данных
5. Выводы

Для визуализации данных все кейсы были проиллюстрированы в соответствии со схемой на рис. 3.3. Так, для иллюстрации данных использовались обозначения – цепочка создания ценности, социальный предприниматель (СП), благополучатель (Б), покупатель (П), финансовый поток, товарный поток.

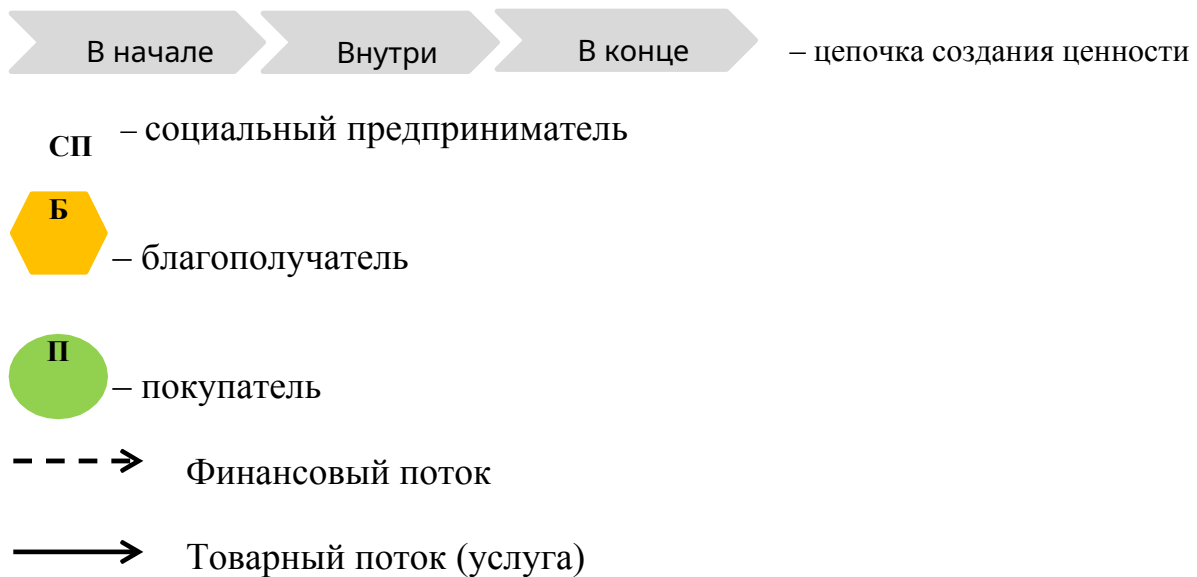


Рис. 3.3 Обозначения для визуализации данных  
*Источник: составлено автором*

Например, иллюстрация благотворительного магазина «Спасибо!» выглядит следующим образом (см. рис. 3.4):

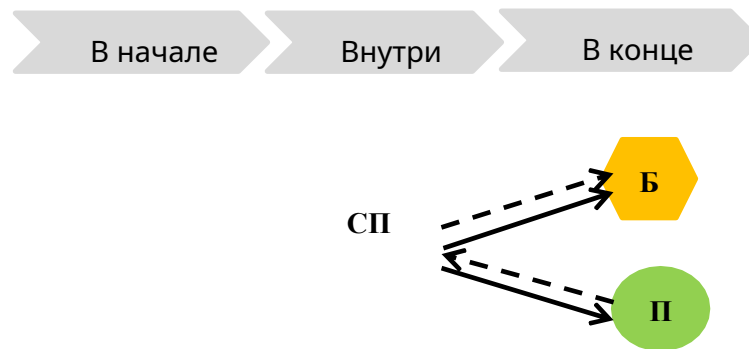


Рис. 3.4. Пример анализа бизнес-модели благотворительного магазина «Спасибо!»

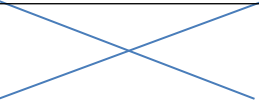
*Источник: составлено автором*

Из приведенной выше схемы видно, что благополучатель находится в конце цепочки создания ценности, т.е. является потребителем товара и получателем финансовых ресурсов, социальный предприниматель получает доход от продажи товара покупателю (третьей стороне). По такому принципу работают многие благотворительные магазины. Например, благотворительный магазин «Спасибо!» – первый в России благотворительный магазин, работающий согласно принципам, которые уже более 70 лет успешно используются благотворительными магазинами в Великобритании, Америке, Австралии и других странах. Главная общая задача благотворительных магазинов – превратить хорошие, но ненужные одним людям вещи в полезный ресурс для других людей. Цели в благотворительных магазинах в разных странах схожи, но бизнес-модели могут немного отличаться. В «Спасибо!» работа происходит так: горожане отдают ненужные им вещи в отличном состоянии, вещи сортируются: 90% распределяются по городским благотворительным организациям разного профиля и раздаются нуждающимся в Центре приема и выдачи вещей «Спасибо!», а 10 % вещей отправляются в магазины «Спасибо!», где продаются. Оставшаяся после покрытия всех статей расходов прибыль перечисляется на благотворительность (источник: <http://spasiboshop.org>). Так, главный благополучатель в данной модели

– благотворительные организации, которые получают от магазина «Спасибо!» пожертвования в натуральной или денежной форме. За счет продажи части вещей организация покрывает все текущие операционные затраты. Важно отметить, что данная организация способна достаточно большую часть средств отдавать в благотворительные организации за счет того, что важная часть ресурсов, которые получит сама организация являются бесплатными (одежда, обувь, которую сдают люди).

В результате анализа данных были получены пять типов бизнес-моделей (таб. 3.4). Важно отметить, что использование в исследовании эмпирически обоснованной типологии помогло избежать основного недостатка концептуально – построенных типологий – наличие типов, которые могут отсутствовать на практике [Kluge, 2000]. Тип бизнес-модели, где благополучатель находится внутри цепочки создания ценности и является источником получения дохода, не выявлен в результате эмпирического анализа, что является вполне логичным и обоснованным, в связи с тем, что сотрудник не выступает источником дохода в организации, а является ресурсом, необходимым для создания ценности.

Таб. 3.4 Типы бизнес-моделей в социальном предпринимательстве

Признак	Критерий	Положение благополучателя в цепочке создания ценности		
		За пределами в начале цепочки создания ценности	Внутри цепочки создания ценности	За пределами в конце цепочки создания ценности
Источник получения дохода	Благополучатель	Тип 1 (n=2)		Тип 4 (n=38)
	Третья сторона	Тип 2 (n=6)	Тип 3 (n=13)	Тип 5 (n=32)

Источник: составлено автором

Все проанализированные бизнес-модели организаций были соотнесены с одним из пяти полученных типов бизнес-моделей в социальном предпринимательстве, таким образом, что, если у компании один тип

благополучателей и источник дохода, то бизнес-модель была отнесена к одному типу, если у компании несколько групп благополучателей (например, женщины оказавшиеся в трудной жизненной ситуации и больные, нуждающиеся в уходе сиделок), такая бизнес-модель была разбита на простейшие бизнес-модели, построенные относительно каждой группы благополучателей, каждая бизнес-модель соотнесена с одним из полученных типов. Такие данные подтвердили предположение о том, что выделенные пять типов – это основные, базовые бизнес-модели, которые могут быть основой для построения более сложных бизнес-моделей смешанного типа. Все полученные пять типов бизнес-моделей, применяемых в социальном предпринимательстве согласно правилам и принципам построения типологии [Kluge, 2000; Bailey, 1994], были названы для простоты теоретического и практического использования:

Тип 1 – Модель «Платформа»

Тип 2 – Модель «Доступ к

рынку» Тип 3 – Модель

«Занятость»

Тип 4 – Модель «Доступ к товару/услуге»

Тип 5 – Модель «Благотворительность»

Полученные пять основных типов бизнес-моделей, используемых в социальном предпринимательстве имеют особенности, связанные с институциональными аспектами формирования каждого типа. Используя имеющиеся эмпирические данные, а также результаты существующих теоретических и эмпирических исследований, необходимо проанализировать институциональные особенности формирования разных типов бизнес-моделей в социальном предпринимательстве.

### **3.3. Пять основных бизнес-моделей в социальном предпринимательстве**

В результате проведенного эмпирического исследования с использованием качественных методов анализа была разработана эмпирически обоснованная

типология бизнес-моделей в социальном предпринимательстве. Полученные пять типов бизнес-моделей, применяемых в социальном предпринимательстве являются базовыми, основными, каждая из которых обладает определенными характеристиками. Далее основные бизнес-модели проанализированы с точки зрения институциональных особенностей формирования и принципов функционирования, присущих каждому типу бизнес-модели.

### 3.3.1. Модель «Платформа»

В модели «Платформа» социальный предприниматель выступает в качестве посредника между благополучателем и покупателем, реализовывая основную цель – обеспечение доступа благополучателя к рынку (рис. 3.5). Обычно социальный предприниматель в этой модели выполняет функцию брокера, не приобретая товар у благополучателя. Как правило, по такому принципу могут работать организации, которые предоставляют информационные услуги через создание площадок для обмена информацией и осуществление коммерческой деятельности, как в реальном формате (торговые площадки, выставки), так и в онлайн режиме (информационные интернет порталы). В данной модели благополучатель оплачивает услугу, получая доступ к ресурсам, услуге, которые предоставляет ему социальный предприниматель.

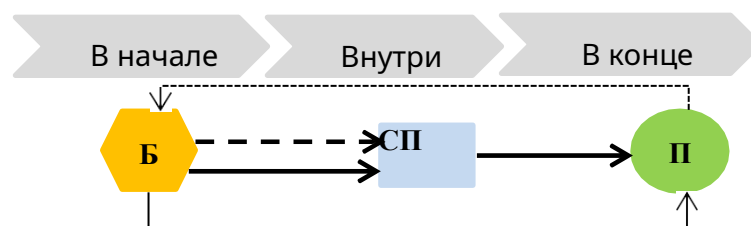


Рис. 3.5. Модель «Платформа»

*Источник: составлено автором*

В данной модели благополучатель находится в начале цепочки создания ценности, предоставляя, например, информационные ресурсы, а социальный

предприниматель преобразовывает данный ресурс в конечный продукт (например, база данных) и предоставляет конечному пользователю. Так, например, интернет ресурс – «Страна Вага» – программа комплексного развития территории Поважья (Юг Архангельской области и Север Вологодской области), которая реализуется за счет использования и продвижения одноименного зонтичного бренда территории. Цель данного проекта состоит в развитии территории, улучшении экономической и социальной ситуации не только через информационное освещение культуры, традиций и самобытности края, но и через продвижение организаций, предприятий, которые работают в данном регионе. Благополучателями в данном проекте являются те организации, которые работают на данной территории, и которые благодаря комплексному продвижению культуры, истории, традиций через интернет-сайт смогут продвигать свои проекты на открытый рынок. Финансовая устойчивость проекта достигается за счет оплаты организациями, работающими на данной территории, размещения информации о себе на сайте.

Необходимо отметить, что в чистом виде эта модель не является очень распространенной, скорее всего, в связи с тем, что достаточно сложно обеспечивать финансовую устойчивость организации за счет, как правило, не больших взносов благополучателей. Поэтому часто социальные предприниматели включают в бизнес-модель иные источники поступления денежных средств, например, доход от оплаты за размещение рекламы, абонентскую плату от конечного пользователя, т.е. соединяют несколько базовых бизнес-моделей. Один из проектов, который попал в выборку в данном исследовании, предоставляет интернет-ресурс, на котором представлена информация о производителях изделий для травматологии и ортопедии. Основной целью такого проекта является помощь в развитии и выходе на рынок малым производственным фирмам, а также максимальное упрощение для предприятий среднего и крупного бизнеса, занимающихся производством изделий для травматологии и ортопедии, поиска соисполнителя из числа малых производственных фирм. Данный проект имеет

социальную миссию, которая выражается в помощи малым и микро предприятиям, не обладающим необходимыми ресурсами, как информационными, так и управленческими для создания эффективной системы сбыта своей продукции. Благополучателями в данном проекте являются малые и микро компании – производители изделий для травматологии и ортопедии, которые за абонентскую плату получают доступ к информационному ресурсу. Низкая платежеспособность благополучателя (как правило, это фирмы с не высокими оборотами) подтолкнула предпринимателя выстроить бизнес-модель таким образом, что крупные фирмы, которые пользуются услугой поиска производителя через базу-данных, тоже оплачивают абонентскую плату.

Таким образом, в модели «Платформа» социальный предприниматель, как правило, является посредником и обеспечивает взаимодействие разных заинтересованных сторон за счет организации площадки для обмена информацией. В такой модели социальный предприниматель, как правило, не приобретает право владения активами благополучателя, т.е. не покупает у него товар для производства, перепродажи, а выполняет лишь брокерские функции, т.е. размещает информацию, а в качестве денежного вознаграждения получает, либо плату за пользование ресурсом, либо абонентскую плату.

### **3.3.2. Модель «Доступ к рынку»**

Модель «Доступ к рынку» также является моделью, где социальный предприниматель является посредником, обеспечивая доступ благополучателя к рынку, однако в отличие от модели «Платформа» в данной модели (рис. 3.6) благополучатель не выступает источником дохода, а социальный предприниматель, как правило, не только обеспечивает площадку для обмена информацией, но и приобретает продукцию от благополучателя либо для перепродажи, либо в качестве сырья для дальнейшего производства продукции. Если основная деятельность социального предпринимателя связана с производством продукции, и он закупает у благополучателя сырье,



комплектующие и т.п., то его финансовая модель строится на той марже, которую он получает в результате создания добавленной стоимости продукта. В том случае, если основная деятельность социального предпринимателя связана с маркетингом и продажей, и социальный предприниматель является дистрибьютером продукции благополучателя, его доходом является процент от финальной стоимости товара.

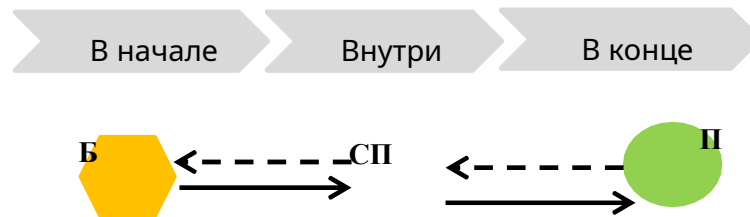


Рис. 3.6 Модель «Доступ к рынку»  
Источник: составлено автором

Например, известное движение «справедливая торговля» (Fair Trade)<sup>31</sup>, основным девизом которого является «Торговля, а не помощь», как правило работает с использованием модели «Доступ к рынку», когда фермеры, мелкие ремесленники, малые производственные фирмы преимущественно из развивающихся стран получают возможность продавать свои товары на основе справедливых торговых отношений через специально созданные организации. Так, британская некоммерческая организация Oxfam была первой организацией, которая запустила программу «Помогаем, продавая» (Helping-by-Selling), в рамках которой импортные изделия ручной работы стали продаваться через сеть магазинов Oxfam сначала в Великобритании, а потом и в других странах. Заметное распространение движения «справедливая торговля» произошло после регистрации товарного знака, который позволил сертифицировать продукцию, произведенную согласно принципам «справедливой торговли»<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Принцип Fairtrade базируется на основе так называемой нижней ценовой планки. Минимальная цена, которую устанавливает организация Fairtrade на продукцию, является своего рода страховочной планкой, которая помогает защитить интересы малых производителей во время сильных колебаний рынка, когда цена на тот или иной товар падает достаточно низко( [www.cloudwatcher.ru](http://www.cloudwatcher.ru)).

<sup>32</sup>Принципы «справедливой торговли» – Покупатель с/х продукции приобретает её у фактического производителя по справедливой в местном контексте цене, покрывающей себестоимость и гарантирующей производителю удовлетворительный достаток.

В рамках модели «Доступ к рынку» могут не только создаваться специальные условия, гарантирующие мелким производителям возможность долгосрочного развития, как в случае «справедливой торговли», но и предоставляться средства и способы для выхода на рынок за счет использования инфраструктуры, ресурсов (материальных и нематериальных) социального предпринимателя. Так, данная модель является «лифтом», который обеспечивает возможность выхода на рынок определенных групп производителей в некоторых отраслях и сферах экономики. Толчком развития данной модели послужили определенные сложившиеся экономические условия. К таким условиям можно отнести, во-первых, доминирующую роль глобальных корпораций, которые диктуют свои условия на рынке, часто не соблюдая и не заботясь об интересах поставщиков. Мелкие производители часто вынуждены соглашаться на цены и условия, продиктованные крупными международными компаниями, вне зависимости от меняющихся условий на рынке (изменение кредитных условий, колебание цен, неурожай и т.п.), что приводит к усугублению социально-экономического положения этих групп. А во-вторых, отсутствие у мелких производителей возможности выхода на рынок. Как правило, мелкие фермеры, ремесленники не имеют свои каналы сбыта, могут находиться в отдаленных регионах и вынуждены действовать через посредников, которые могут исказить информацию, быть не заинтересованными в продвижении продукции.

Например, проект «TuDoBom» ([www.tudobom.com](http://www.tudobom.com)) – вертикально интегрированная французская компания, которая производит органическую одежду, контролируя всю цепочку создания ценности – от сбора хлопка до дистрибьюции. Для того, чтобы производить органически чистую одежду,

- 
- Организация Справедливая торговля оказывает объединениям фермеров и трудящихся дополнительную финансовую поддержку, направленную на улучшение условий их жизни. Фермеры и трудящиеся сами распоряжаются выделенными им ресурсами. На средства организации созданы также медицинские пункты, построены колодцы и оказана поддержка в посещении детьми школ.
  - Эксплуатация детского труда запрещается.
  - Доступность и прозрачность информации о месте производства и производителе любого товара.
  - В процессе производства товаров жёстко соблюдаются экологические требования.
  - Оплата труда работников больших плантаций происходит в соответствии с законом и по принципу ступенчатости. У работников имеются хорошие условия труда и возможность вступления в профессиональные объединения. ([http://www.fairtrade.lt/in\\_russian\\_criteria.php](http://www.fairtrade.lt/in_russian_criteria.php))

учитывая, что производство хлопка одно из самых грязных производств в мире, компания сама контролирует процесс сбора хлопка в Бразилии, соблюдение всех стандартов и сертификацию хлопка. Одной из основных целей компании является повышение благосостояния и экономической стабильности жителей данного региона. Для этого компания закупает хлопок у жителей по «справедливой цене», которая покрывает затраты производителей (в данном случае хлопка) и создает благоприятные возможности для экономического развития местного сообщества. Возможность установления «справедливой цены» происходит не только за счет стремления достижения миссии компании – создание органически чистой продукции и решение экономических проблем местного сообщества, но и за счет сокращения минимизации количества посредников между фермером и покупателем.

В России также появляются проекты, использующие бизнес-модель «Доступ к рынку». Например, компания «Cocco Bello» производит крем-мед на собственной пасеке в 200 км. от Екатеринбурга. Цветочный мед взбивается на специальном оборудовании до образования кремистой структуры, следом в него добавляются сушеные ягоды. Продукт не содержит искусственных добавок и ароматизаторов. Пасека, на которой производят крем-мед «Cocco bello», - единственное хозяйство в умирающей деревне Малый Турыш. Благодаря проекту жители деревни получили работу, а региональные фермеры - возможность донести свой товар до потребителей из больших городов<sup>33</sup>.

Важно разделять коммерческие компании, которые закупают сырье, продукцию у мелких производителей, и в первую очередь, заинтересованы в получении товара, сырья по наиболее низкой цене, не учитывая последствия для поставщиков, и социальных предпринимателей, которые следуют своей миссии, привязанной в решении конкретной социальной проблемы определенного сообщества, и создают положительный социальный и экологический эффект, повышая при этом собственную экономическую эффективность. Для

---

<sup>33</sup> <http://www.soindex.ru>

коммерческой компании важен экономический эффект, значит, она будет стремиться к получению выгодных условий сделки, не соблюдая и не заботясь о положении поставщиков, и лишь будет реагировать на нужды и потребности данного сообщества с помощью инструментов корпоративной социальной ответственности (КСО) в связи с возникающим общественным давлением и с целью достижения легитимности своей деятельности. Социальное предпринимательство, согласно определению, в рамках своей миссии, решая конкретную социальную проблему, будет изначально создавать «разделяемую ценность» за счет достижения экономической эффективности и одновременного решения социальных и экологических проблем, и очень часто возлагая на себя дополнительные издержки, связанные с решением проблем благополучателя. Как было уже сказано ранее, достигать это социальным предпринимателям удастся, в том числе за счет использования специальных инструментов и тактик, позволяющих совмещать использование рыночных и нерыночных ресурсов (например, вовлекая волонтеров, используя фандрайзинг и т.п.).

Так, институциональными особенностями появления и развития данной бизнес-модели в социальном предпринимательстве можно считать провалы рынка и государства, связанные с крушением экономических идей свободной торговли, необходимостью внешнего регулирования рынка и создания условий для выхода определенных групп производителей на рынок. Активное развитие во многих странах кооперативного движения, как раз и было вызвано необходимостью объединения усилий и ресурсов определенных групп населения и фирм для достижения совместных целей. Например, в странах Западной Европы широко распространены фермерские кооперативы, которые за счет объединения ресурсов могут создавать совместные каналы сбыта и реализации продукции, приобретать технику, получать дополнительное кредитование. Однако во многих странах мира кооперативы не получили широкого распространения, скорее всего, из-за отсутствия традиций взаимопомощи в обществе, из-за наличия низкого уровня

«социального капитала»<sup>34</sup> в обществе, т.е., отсутствия норм и ценностей, которые позволяют обществу решать проблему предоставления общественного блага [Sharir and Lerner, 2006; Sommerrock, 2010]. В связи с этим возникла необходимость появления других агентов рынка, способных обеспечить возможность выходы на рынок определенных сообществ, которыми во многих случаях стали социальные предприниматели, использующие модель «Доступ к рынку».

### 3.3.3. Модель «Занятость»

Бизнес-модель «Занятость» (рис. 3.7) – это модель, в которой благополучатель находится внутри цепочки создания. Она отражает идею трудоустройства, занятости «уязвленных» групп населения (например, людей с ограниченными возможностями, людей без постоянного места жительства, выпускников детских домов и т. п.).

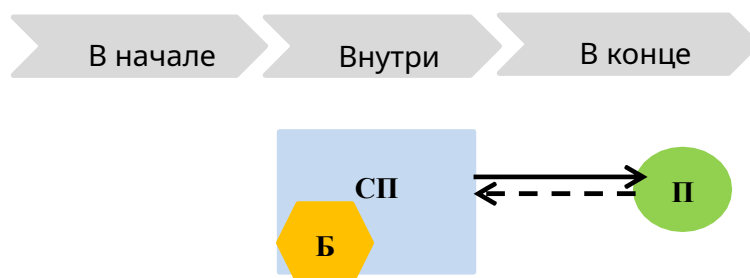


Рис. 3.7 Модель «Занятость»

*Источник: составлено автором*

Миссия организаций, использующих модель «Занятость», связана с созданием условий для трудоустройства благополучателей, что способствует их социальной и экономической интеграции, а финансовая устойчивость, как

<sup>34</sup> Социальный капитал определяется как способность системы к самоорганизации для совместных действий по созданию общественных благ. Он создается отношениями индивидов, может сберегаться и расходоваться, как и другие формы капитала [Бляхман, 2013].

правило, достигается за счет получения дохода от продажи товаров или предоставления услуг на открытом рынке. Например, студия цифровой печати «Арбуз» занимается выпуском печатной продукции — открыток, постеров, визиток, календарей, бумажных пакетов. На предприятии работают люди с ограниченными возможностями, которые получают не только рабочее место, но и возможность социализироваться.

Модель «Занятость» одна из самых распространенных моделей в социальном предпринимательстве, основной целью которой является интеграция, социальная адаптация и улучшение экономического положения определенных групп лиц, так называемых «уязвленных групп». Согласно данным Организации экономического сотрудничества и развития (*Job creation through ...*, 2013, p.27) социальное предпринимательство в Европе в основном развивается в сфере услуг (26%), сфере образования (21,1%), трудовой интеграция (19,6%), в сфере культуры и отдыха (16,2%), только 4,4% вовлечены в производство и 3% в строительство. Так, данные показывают, что использование бизнес-модели «Занятость» через трудоустройство определенных групп людей находится на третьем месте среди основных сфер развития социального предпринимательства в Европе.

В Европе уже многие десятилетия существуют организации, ассоциации, которые продвигают идеи, инициативы трудоустройства людей с ограниченными возможностями, безработных, бывших заключенных. Согласно данным исследования «Социальная экономика в Европейском Союзе» [*Study of CIRIEC-International...*, 2008] в 2002-2003 гг. в Европе было трудоустроено 11 миллионов человек через предприятия, задействованные в социальном предпринимательстве, что составляет 6,7% трудоспособного населения Европы.

Так, например, благотворительная организация «Инициатива в сфере аутизма» (*Autism Initiative*), работающая в Великобритании с 70-х гг. XX века, помимо различных направлений деятельности, поддерживает проекты в области социального предпринимательства, связанные с трудоустройством людей -

аутистов. Множество проектов, «Замечательное маленькое место» (A great little place) – кафе, или «Шоколадные воспоминания» (Chocolate Memories) – фабрика по производству шоколада, где трудятся аутисты, уже многие годы успешно работают не только в Великобритании, но и в других странах Европы.

В России социальное предпринимательство в сфере занятости стало развиваться еще с появлением домов трудолюбия, которые давали возможность сиротам, бедным получить работу и обрести нормальные условия для существования<sup>35</sup>, а также позднее с предпринимательской деятельностью общественных организаций, таких как Всероссийское общество инвалидов, Всероссийское общество слепых. Сегодня появляется все больше частных инициатив, направленных на социализацию и адаптацию определенных групп людей, которые не охвачены государственными социальными программами и не востребованы рынком. Например, фермер В.Горелов трудоустраивает выпускников детских домов, бывших заключенных у себя в фермерском хозяйстве. Молодые люди проходят обучение, после чего занимаются разведением домашних животных, от реализации которых они получают доход. В.Горелов не только трудоустраивает своих подопечных, но и помогает создавать достойные условия для их существования – вместе они строят дома, ведут домашнее хозяйство. Как правило, в социальном предпринимательстве решение социальной проблемы определенного сообщества через трудоустройство выходит за рамки просто предоставления работы, как это происходит в коммерческих организациях, а охватывает многие сферы жизни данной группы людей.

Популярными сферами трудоустройства «уязвленных» групп являются сфера общественного питания (кафе, рестораны), розничная торговля, простейшие производственные процессы, ремесленное производство. Согласно исследованию трудовой интеграции в США [Cooney, 2011] большинство рабочих мест, которые создаются для «уязвленных» групп населения, являются низко-

---

<sup>35</sup> Например, Дом трудолюбия о. Иоанна Кронштадтского, основанный в 1882 году, был первым в России центром, который одновременно занимался трудоустройством, учебно-воспитательной работой и благотворительностью. Основной идеей дома трудолюбия была борьба с бедностью. (Дом трудолюбия в Кронштадте. Энциклопедия Санкт-Петербурга. <http://www.encspb.ru>)

квалифицированными, что вполне объяснимо отсутствием у таких работников, как правило, образования, навыков и опыта.

Институциональными особенностями возникновения организаций, использующих модель «Занятость» через предоставление услуг по трудоустройству определенных групп людей, являются, во-первых, отсутствие во многих странах необходимых экономических условий для предотвращения социальной и экономической «исключенности» (exclusion) людей, во-вторых, во многих странах (в том числе в России) предвзятое отношение к определенным группам людей, например, к БОМЖам, бывшим заключенным, что препятствует созданию рабочих мест для этих групп. Так, идея социализации, повышения экономической стабильности лиц, нуждающихся в этом, стала широко востребованной во многих странах мира в рамках явления «социальное предпринимательство».

### **3.3.4. Модель «Доступ к товару/услуге»**

Модель «Доступ к товару/услуге» (рис. 3.8) покрывает провалы рынка или государства, связанные с отсутствием или невозможностью доступа к товару или услуге определённой группы людей. Например, в России серьезной проблемой является обучение, социализация детей-аутистов. «При отсутствии специальных образовательных учреждений для детей с аутизмом не созданы условия их эффективной интеграции ни в общеобразовательные учреждения, ни в специальные образовательные учреждения для детей с другими проблемами развития», – отмечает О.С.Никольская, заведующая лабораторией РАО «Институт коррекционной педагогики»<sup>36</sup>. Существует целый ряд организаций, которые занимаются созданием и развитием программ, связанных с предоставлением образования для детей-аутистов, тем самым создавая возможность для этой группы людей, получить необходимую услугу.

<sup>36</sup> [http://www.autisminrussia.ru/html/lib/standart\\_ras.htm](http://www.autisminrussia.ru/html/lib/standart_ras.htm)



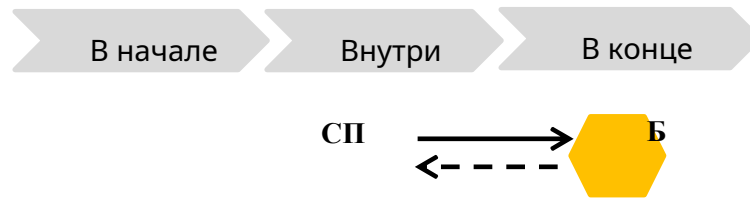


Рис. 3.8 Модель «Доступ к товару/услуге»

*Источник: составлено автором*

Часто данная модель используется в тех случаях, когда удовлетворяется потребность благополучателей в географически отдаленных районах, где отсутствует услуга или товар из-за слабо развитой инфраструктуры. За счет использования инновационного, новаторского подхода к решению проблемы социальный предприниматель способен разработать бизнес-модель, которая позволяет создать ценность при достижении финансовой устойчивости. Источником дохода в данной модели выступает благополучатель, который готов заплатить за товар/услугу. Например, проект «Детский книжный автобус «Бампер»» был создан в ответ на острую проблему российского общества – низкий уровень чтения среди детей и подростков. Особенно явно данная проблема ощущается в тех отдаленных районах страны, где нет хорошо оснащенных библиотек, не открываются современные книжные магазины из-за низкой рентабельности. Проект «Детский книжный автобус «Бампер»» пытается создать систему активного продвижения качественной детской литературы на основе устойчивой, самоокупаемой бизнес-модели для того, чтобы детское чтение стало разделяемой в обществе ценностью. За счет мобильности книжный автобус приезжает в далекие села, деревни и поселки, бесплатно проводит мастер-классы, литературные встречи, психологические тренинги с детьми и взрослыми, а также продает хорошую, специально отобранную детскую литературу. Бизнес-модель организации построена на том, что источником дохода является сам благополучатель, который готов оплачивать товар в обмен на получаемую ценность.

Часто товар или услуга предоставляется благополучателю по цене ниже рыночной за счет использования определенных механизмов, стратегий и инструментов, позволяющих частично субсидировать благополучателя (кросс-субсидировать). Механизмы кросс-субсидирования уже широко применяются «в таких отраслях как банковское дело, программирование и СМИ, где компании зарабатывают на том, что связывают клиентов, находящихся по разные стороны их клиентских сетей — например, читателей и рекламодателей. Обслуживание обеих групп связано с затратами, и каждая группа может быть источником выручки, хотя обычно одна группа субсидирует другую» [Eisenmann et al., 2006]. В целом, имеет смысл субсидировать более чувствительных к цене пользователей. В социальном предпринимательстве более чувствительной стороной, как правило, и является благополучатель. Например, Туристическая компания «Либерти» — первая в России специализированная турфирма для путешественников на инвалидных колясках. Компания, появившаяся в Петербурге в 2004 году, создает уникальный для России продукт — специализированные туры для инвалидов-колясочников. «Либерти» работает как в сфере внутреннего, так и в сфере международного въездного и выездного туризма, реализуя следующие специализированные инва-туры для иностранцев по Петербургу и Москве, а также специализированные инва-туры за границу и по России – для россиян.<sup>37</sup> Финансовая стабильность проекта обеспечивается за счет предоставления туристических услуг иностранным туристам с ограниченными возможностями. Доход от обслуживания данной категории клиентов позволяет не только покрывать расходы проекта, но и обслуживать российских инвалидов по минимальным ценам (на уровне себестоимости).

Одним из распространенных инструментов кросс-субсидирования является ценовая дифференциация, когда выделяются разные потребительские сегменты, для которых устанавливаются разные ценовые предложения. Например, офтальмологическая больница «Аравинд» (Индия), оказывающая

---

<sup>37</sup> <http://www.soindex.ru>

офтальмологические услуги, в том числе хирургические, проводит операции с оплатой малой части стоимости услуг за счет доходов от 40% пациентов, которые могут заплатить полную стоимость услуги.

Предоставление благополучателю услуги или товара по цене ниже рыночной также возможно за счет включения в бизнес-модель нерыночных источников получения ресурсов. Например, использование труда волонтеров дает возможность снижения затрат на предоставление услуги. Так, Американская организация «Degage» реализует программы, которые не только способствуют выходу из кризисной ситуации, но и возрождают у бездомных чувство собственного достоинства. В «Degage» считают, что в начале реабилитационного периода достаточно обеспечить бездомного самыми элементарными вещами: чистой одеждой, горячей едой, даже обычным почтовым адресом. Элементарные услуги (пообедать, принять душ, приобрести носки или футболки, арендовать место для хранения вещей, переночевать) предоставляются организацией за весьма скромную плату - за \$2 (<http://www.nb-forum.ru>, портал «Новый бизнес: социальное предпринимательство»). Предложение услуг по такой низкой цене становится возможным за счет активной деятельности компании по сбору денег и иных ресурсов (фандрайзинг).

Установление цены за продукт или услугу для благополучателя по цене ниже рыночной требует от социального предпринимателя уверенности в том, что другой источник дохода будет достаточно стабилен, чтобы обеспечить долгосрочную устойчивость проекта.

### **3.3.5. Модель «Благотворительность»**

В модели «Благотворительность» благополучатель получает услугу/товар абсолютно бесплатно (рис. 3.9). Как правило, такая модель используется в тех случаях, когда благополучатель неспособен заплатить за товар/услугу. В отличие от предыдущей модели благополучатель даже частично не является источником дохода, он получает товар/услугу бесплатно. Для полного

субсидирования благополучателя социальный предприниматель активно использует различные инструменты (например, кросс-субсидирование, использование нерыночных инструментов привлечения ресурсов т.п.), позволяющие получать доход не от благополучателя, а от третьей стороны.

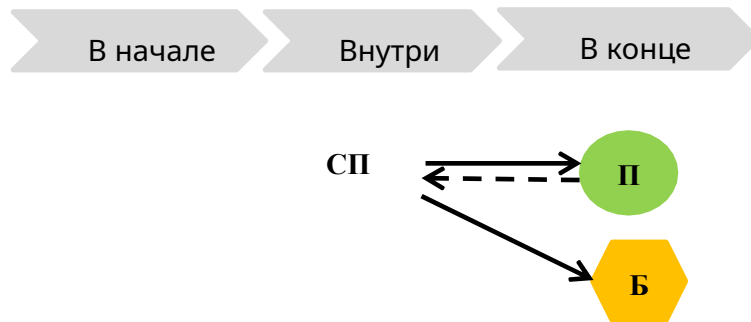


Рис. 3.9 Модель «Благотворительность»

*Источник: составлено автором*

Так, АНО «Партнеры по радости» предоставляет клоунотерапевтические услуги детям, находящимся на длительном лечении в больнице бесплатно. Это возможно за счет, во-первых, фандрайзинговых акций, которые проводит организация, во-вторых, за счет коммерческого проекта – журнала «Детский вопрос» ([www.детскийвопрос.рф](http://www.детскийвопрос.рф)), а в-третьих, за счет постоянного и систематического привлечения волонтеров.

Институциональными особенностями появления моделей, направленных на решение социальных проблем через предоставление товаров/услуг является отсутствие необходимого предложения на рынке для определенных групп людей. Как было уже сказано ранее, нежелание бизнеса и неспособность государства удовлетворить спрос определенных групп потребителей порождает провалы на рынке, которые способно удовлетворить социальное предпринимательство не только за счет следования основной миссии, связанной с решением социальной проблемы, но и за счет возможности использовать различные инструменты и

создавать бизнес-модели, позволяющие достичь результат в низкомаржинальных областях и для неплатежеспособных потребителей.

Важно отметить, что основные модели считаются базовыми, образуя смешанные (гибридные типы), которые являются достаточно распространёнными в социальном предпринимательстве. Так, исследование показало, что часто используемой моделью является сочетание двух моделей – «Занятость» и «Благотворительность», т.е. когда благополучатель находится и внутри цепочки создания ценности и является потребителем. Причем, это могут быть, одни и те же клиентские сегменты. Например, Благотворительный фонд «Надежда» производит реабилитационное оборудование для людей с ограниченными возможностями, при этом на производстве также работают инвалиды. В международной благотворительной организации «Эммаус» (Emmaus)<sup>38</sup> используются несколько базовых бизнес-моделей – модель «Занятость», модель «Доступ к товарам/услугам», «Благотворительность». В организации работают люди, находящиеся в трудной жизненной ситуации (мигранты, не имеющие работы и т.п.), они ремонтируют одежду, обувь, предметы мебели, которые потом продаются по достаточно низкой цене или раздаются даром тем, кто в них нуждается.

Понимание того, какие модели используются организацией, определяется необходимостью выявления, в первую очередь, положения благополучателя в цепочке создания ценности, той ценности, которую социальный предприниматель создает для него (них) и логики получения дохода. Так, комбинирование в одной бизнес-модели разных базовых типов бизнес-моделей требует сочетания, использования разных инструментов, подходов и механизмов для достижения устойчивости организации.

---

<sup>38</sup> Благотворительная организация «Эммаус» существует в 43 странах. В ней заняты 1400 сотрудников и 10000 добровольцев. Безработные получают здесь минимальную зарплату, ремонтируя и продавая старые вещи и мебель. Нуждающиеся могут получить предметы первой необходимости. Гуманитарные инициативы «Эммауса» распространяются и на строительство школ в Африке, и на борьбу за права бездомных детей Южной Америки и против женской проституции в Боснии. Торговля подержанными товарами приносит ежегодно 118 миллионов евро. Примерно такую же сумму организация получает через пожертвования и дотации.

### Выводы по главе 3

В результате проведенного исследования были получены данные, которые позволяют сделать следующие выводы:

1. Применение метода разработки типологии позволяет упростить сложные концепции через классификацию объектов в соответствии с несколькими, обычно двумя признаками, может внести концептуальное прояснение в изучаемое явление, а также служить хорошей основой для дальнейших эмпирических и теоретических исследований.
2. В представленных ранее работах по социальному предпринимательству, есть попытки внести определенность в теоретические неточности в исследованиях социального предпринимательства через разработку типов социального предпринимательства, однако в основном все они используют концептуальный подход, часто без эмпирической привязки, а также используют организационно-правовые формы в качестве основы для разработки континуума организаций, что, скорее всего, является не вполне обоснованным, т.к. социальным предпринимательством согласно разделяемым в литературе определениям является деятельность, направленная на решение социальных проблем, вне зависимости от организационно-правового статуса организации.
3. В результате анализа литературы в области исследования бизнес-моделей и социального предпринимательства, а также в результате проведенного анализа эмпирических данных были определены признаки и критерии для разработки типологии бизнес-моделей в социальном предпринимательстве - положение благополучателя в цепочке создания ценности (в начале, внутри, в конце) и источник получения дохода (благополучатель, третья сторона). Как показал анализ, использование данных критериев для разработки типологии бизнес-моделей в социальном предпринимательстве не только

является логичным с концептуальной точки зрения, но и представляется эмпирически обоснованным.

4. На основе выделенных признаков и критериев разработана эмпирически обоснованная типология бизнес-моделей в социальном предпринимательстве, получены пять основных типов бизнес-моделей. Изучены и выявлены институциональные особенности формирования разных типов бизнес-моделей в социальном предпринимательстве.
5. Данная типология позволила сделать определенный шаг в концептуальном прояснении явления «социальное предпринимательство» через логику изучения основных бизнес-моделей.
6. Данная типология бизнес-моделей является удобной в практическом применении, т.к., во-первых, позволяет делать акцент на основные, принципиальные вопросы при разработке бизнес-модели в социальном предпринимательстве – ценностное предложение и логика получения дохода, а во-вторых, является простой в использовании за счет возможности получать более сложные конструкции из базовых.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного диссертационного исследования были определены особенности развития социального предпринимательства, характеристики, институциональные факторы, основные тенденции и направления развития бизнес-моделей в социальном предпринимательстве. Были сделаны выводы, которые имеют теоретическую и практическую значимость, как для исследователей социального предпринимательства, так и для предпринимателей, которые развивают проекты в области социального предпринимательства. Основные результаты и выводы, полученные автором, могут быть суммированы следующим образом:

1. Определено место и роль социального предпринимательства в социально-экономической системе. Установлено, что социальное предпринимательство обладает характеристиками, присущими разным общественно-экономическим агентам в связи с тем, что социальное предпринимательство, вызванное провалами рынка и государства, способно находить инновационные пути решения социальных проблем и вводить рыночные отношения в области, где их раньше фактически не было.
2. Предложена авторская классификация подходов к определению социального предпринимательства: способность социального предпринимательства осуществлять общественные трансформации, социальные изменения; инновационный, предпринимательский способ создания социального эффекта; способность социального предпринимательства достигать «двойной эффект» - социальный и экономический.
3. Определены признаки социального предпринимательства, которые впоследствии позволили сформулировать авторское определение социального предпринимательства.



4. Выявлены особенности становления и развития социального предпринимательства. Установлено, что активное развитие социального предпринимательства в мире стало логичной реакцией на институциональные изменения, которые проявились по-разному в разных регионах мира, однако привели к возрастанию социальных противоречий в обществе в целом и к необходимости появления новых социально-экономических агентов, которые бы смогли восполнить проявившиеся провалы рынка и государства.
5. Разработана авторская типология источников возникновения социального предпринимательства в зависимости от двух параметров – уровень возникновения (организационный и индивидуальный) и ориентация на создание ценности (социальная ценность, разделяемая ценность, экономическая ценность).
6. Обоснована и показана актуальность изучения социального предпринимательства через анализ бизнес-модели. Такой подход позволяет понять сложный и специфичный процесс создания и присвоения ценности, который присущ фирмам, задействованным в социальном предпринимательстве.
7. На основе анализа литературы и проведенного двухэтапного эмпирического исследования выделены признаки и критерии для разработки классификации социального предпринимательства на основе особенностей формирования его бизнес-моделей. Предложено использовать два признака – положение благополучателя цепочке создания ценности и источник получения дохода. На основе выделенных признаков и критериев разработана эмпирически обоснованная типология бизнес-моделей в социальном предпринимательстве.
8. Получены пять основных типов бизнес-моделей, которые являются базовыми и могут использоваться для построения более сложных бизнес-моделей, которые обозначены: модель «Платформа», модель «Доступ к

рынку», модель «Занятость», модель «Доступ к товару/услуге», модель «Благотворительность»:

- a. В модели «Платформа» социальный предприниматель выступает в качестве посредника между благополучателем и покупателем, реализовывая основную цель – обеспечение доступа благополучателя к рынку. В данной модели благополучатель оплачивает услугу, получая доступ к ресурсам, услуге, которые предоставляет ему социальный предприниматель;
  - b. Модель «Доступ к рынку» также является моделью, где социальный предприниматель является посредником, обеспечивая доступ благополучателя к рынку, однако в отличие от модели «Платформа» в данной модели источником дохода является третья сторона, а не благополучатель;
  - c. Бизнес-модель «Занятость» – это модель, в которой благополучатель находится внутри цепочки создания ценности. Она отражает идею трудоустройства, занятости «уязвленных» групп населения (например, людей с ограниченными возможностями, людей без постоянного места жительства, выпускников детских домов и т. п.);
  - d. Модель «Доступ к товару/услуге» покрывает провалы рынка или государства, связанные с отсутствием или невозможностью доступа к товару или услуге у определённой группы людей. В данной модели источником дохода является благополучатель;
  - e. В модели «Благотворительность» благополучатель получает товар/услугу абсолютно бесплатно. Как правило, такая модель используется в тех случаях, когда благополучатель не может заплатить за товар/услугу.
9. Выявлены институциональные особенности каждого типа бизнес-моделей, которые, с одной стороны, отражают глобальные тенденции, а с другой

стороны, региональные особенности появления и развития выделенных типов бизнес-моделей.

10. В рамках данного диссертационного исследования удалось выявить особенности формирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве через анализ основных бизнес-процессов фирм, задействованных в социальном предпринимательстве. Это позволило не только лучше понять специфику бизнес-моделей в социальном предпринимательстве, но и глубже изучить социальное предпринимательство как общественно-экономическое и организационное явление. Теоретический и практический вклад представленной работы заключается в разработке эмпирически-обоснованной типологии бизнес-моделей в социальном предпринимательстве, которая позволяет внести ясность в управленческие аспекты фирм, занимающихся социальным предпринимательством, а также сделать определенный шаг в концептуальном прояснении явления «социальное предпринимательство» через логику изучения основных бизнес-моделей.

Дальнейшие исследования в изучаемой области могут быть направлены на более глубокое изучение организационно-управленческих аспектов разных типов бизнес-моделей, а также проведение эмпирического анализа на более широкой выборке российских социально-предпринимательских фирм.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Архипова, О. В. Анализ провалов государства и рынка в сравнительной форме / О. В. Архипова // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. Вып. 29. — 2010. — № 27 (208). — С.12-16.
2. Барков, А. В. Социальное предпринимательство в условиях формирования правовой модели рынка социальных услуг / А. В. Барков // Предпринимательское право. — 2012. — № 2. — С. 28-32.
3. Баталина, М. Обзор опыта и концепции социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России / М. Баталина, А. Московская, Л. Тарадина. — Москва : ГУ ВШЭ, 2008. — 81 с.
4. Благов, Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции / Ю. Е. Благов. — СПб. : Высшая школа менеджмента, 2010. — 271 с.
5. Благов, Ю. Е. Социальное предпринимательство: проблемы типологии: (предисловие к разделу) / Ю. Е. Благов, Ю. Н. Арай // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. — 2010. — Вып. 3. — С. 109-114.
6. Верховская, О. Р. Глобальный мониторинг предпринимательства : Россия 2009 : отчет / О. Р. Верховская, М. В. Дорохина. — СПб. : Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2010. — 58 с.
7. Витте, С. Ю. Конспект лекций о народном и государственном хозяйстве / С. Ю. Витте. — СПб. : Тип. акц. о-ва «Брокгауз-Ефрон», 1912. — 568 с.
8. Восколович, Н. А. Социальное предпринимательство как инновационное направление развития услуг / Н. А. Восколович // Вестник УГАЭС. Сер.: Экономика. — 2013. — № 1 (3). — С. 52-55.
9. Гайдаренко, В. А. Концепт «социальное предпринимательство» / В. А. Гайдаренко // Научное обозрение: гуманитарные исследования. — 2014. — № 7. — С. 86-89.

10. Гафарова, Д. А. Социальное предпринимательство / Д. А. Гафарова // Социальное развитие современного российского общества: достижения, проблемы, перспективы. — 2013. — № 5. — С.76-81.
11. Гафарова, Д. А. Социальное предпринимательство в решении проблем трудоустройства лиц с ограниченными возможностями / Д. А. Гафарова, Н. В. Парахневич // Социальное развитие современного российского общества: достижения, проблемы, перспективы. — 2014. — № 6. — С. 78-84.
12. Джонсон, Дж. Корпоративная стратегия : теория и практика / Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. — М. : Вильямс, 2007. — 789 с.
13. Дракер, П. Ф., Бизнес и инновации / П. Ф. Дракер. — Москва [и др.] : Вильямс, 2007. — 423 с.
14. Егорова, К. П. Социальное предпринимательство в России : современное состояние / К. П. Егорова, Э. Ю. Есипова // Вестник Международного института менеджмента ЛИНК. — 2012. — № 28. — С. 130-134.
15. Захарченко, О. А. От благотворительности к социальному предпринимательству / О. А. Захарченко // Вестник Иркутского государственного университета. — 2012. — № 3 (62). — С. 296-299.
16. Изотова, Г. Социальное предпринимательство как новый общественный институт / Г. Изотова, Н. Зверева // Экономические стратегии. — 2011. — № 9. — С.2-7.
17. Кадол, Н. Ф. Социальное предпринимательство в контексте опыта организации в странах Западной Европы / Н. Ф. Кадол // Вестник экономической интеграции. — 2013. — № 8 (65). — С. 163-169.
18. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления / В. С. Катькало. — СПб. : Высшая школа менеджмента : Изд. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2008. — 546 с.

19. Климанов, Д. Е. Бизнес-модели: основные направления исследований и поиски содержательного фундамента концепции / Д. Е. Климанов, О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2014. — Т. 12. — № 3. — С. 107-130.
20. Манахова, И. В. Социальное предпринимательство как экономическое явление / И. В. Манахова // Вестник Поволжской Академии государственной службы. — 2011. — № 4. — С. 166-174.
21. Меньшикова, М. В. Корпоративное гражданство и социальное предпринимательство в теории и практике управления // Управление науки в современной России. — 2014. — № 1. — С. 71-74.
22. Минина, В. Н. Социология социальных проблем / В. Н. Минина // Журнал социологии и социальной антропологии. — 1998. — Т. 1, № 3. — С. 74-90.
23. Московская, А. Предпосылки развития социального предпринимательства в России : возможности микрофинансирования / А. Московская, М. Мамута. — Москва, 2008. — 16 с.
24. Московская, А. Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования / А. Московская. — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2011. — 284 с.
25. Мухин, А. В. Эволюция понятия социального предпринимательства. Основные функции социального предпринимательства / А. В. Мухин // Новые технологии. — 2011. — № 2. — С. 103-106.
26. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности, товаров и услуг [Электронный ресурс] : ОК 004-93 : в ред. Изменений 1/94, 2/95, 3/96 ОКДП; 4/2001 ОКДП, утв. Госстандартом РФ 01.02.2002, с изм., внесенными Постановлением Госстандарта РФ от 06.11.2001 N 454-ст / Министерство экономики РФ, Комитет РФ по стандартизации, метрологии и сертификации. — Режим доступа: [http://edu.dvgups.ru/METDOC/ITS/EKON\\_S/EKON\\_PREDPR/UMK\\_DO/FRA ME/1\\_pril2.htm](http://edu.dvgups.ru/METDOC/ITS/EKON_S/EKON_PREDPR/UMK_DO/FRA ME/1_pril2.htm).

27. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей / А. Остервальдер, И. Пинье. — 4-е изд. — М. : Альпина Паблишер, 2014. — 284 с.
28. Остин, Дж. Социальное и коммерческое предпринимательство: сходства и различия / Дж. Остин, Г. Стивенсон, Дж. Вей-Скиллерн // Вестник С.-Петербург. ун-та. Сер. Менеджмент. — 2010. — Вып. 3. — С. 115-145.
29. Перегудов, С. Бизнес и государство в социальной сфере: конфронтация или партнерство? / С. Перегудов, С. Семенов // Мировая экономика и международные отношения. — 2009. — № 7. — С. 11-20.
30. Поаншваль, Н. С. Социальное предпринимательство как инновационный инструмент решения социальных проблем в рыночной экономике / Н. С. Поаншваль // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. — 2014. — № 25. — С. 170-176.
31. Полищук, Л. Корпоративная социальная ответственность или государственное регулирование: анализ институционального выбора / Л. Полищук // Вопросы экономики. — 1994. — № 10. — С. 4-22.
32. Портер, М. Бизнес и общество : конкурентоспособность и социальная ответственность / М. Портер, М. Креймер // Harvard Business Review. — 2007. — Март. — С. 73-86.
33. Портер, М. Капитализм для всех / М. Портер, М. Креймер // Harvard Business Review. — 2011. — Март. — С. 34-52.
34. Предпринимательская деятельность НКО / авт.-сост.: Е. Р. Баханькова [и др.] ; под ред. К. Г. Чупровой. — СПб. : Центр развития некоммерческих организаций, 2014. — 157 с.
35. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. — 2-е изд. — М. : ИНФРА-М, 1998. — 478 с.

36. Россияне по-прежнему не знают, что такое социальное предпринимательство [Электронный ресурс] : пресс-релиз 01.07.2011 // Исслед. группа ЦИРКОН. — ЦИРКОН, 2011. — Режим доступа: [http://www.zircon.ru/upload/iblock/a1c/Socialnoe\\_predprinimatelstvo\\_PR\\_13-07-11.pdf](http://www.zircon.ru/upload/iblock/a1c/Socialnoe_predprinimatelstvo_PR_13-07-11.pdf).
37. Рубинштейн, А. Я. Общественные интересы и теория публичных благ / А. Я. Рубинштейн // Вопросы экономики. — 2007. — № 10. — С. 90-113.
38. Сабирова, З. Э. Социальное предпринимательство в рамках муниципально-частного партнерства // Экономика и управление. — 2014. — № 3 (119). — С. 16-19.
39. Стиглиц, Дж. Ю. Экономика государственного сектора / Дж. Ю. Стиглиц. — М. : ИНФРА-М, 1997. — 718 с.
40. Страусс, А. Основы качественного исследования: обоснованная теория, процедуры и техники / А. Страусс, Дж. Корбин. — М. : Эдиториал УРСС, 2001. — 256 с.
41. Татаркин, А. И. Социальное предпринимательство как инновационное направление общественного развития / А. И. Татаркин, А. В. Маслов // Вестник УРФУ. Серия: Экономика и управление. — 2012. — № 3. — С. 22-29.
42. Участие бизнеса в решении проблемы бедности : доклад ООН / Региональное бюро ПРООН по Европе и СНГ. — 2010. — 108 с.
43. Хэмел, Г. Во главе революции / Г. Хэмел. — СПб. : Бест Бизнес Букс, 2007. — 364 с.
44. Шаталов, А. И. Взаимосвязь бизнес-модели и результатов деятельности фирмы : (на материалах российских компаний отрасли общественного питания) / А. И. Шаталов // Вестник СПбГУ. Серия 8 : Менеджмент. — 2010. — Вып. 2. — С.3-31.



45. Шеяненко, Д. О. Инновационные формы оказания социальных услуг: социальное предпринимательство / Д. О. Шеяненко, Т. Н. Мартынова. // Управление инновациями: теория, методология, практика — 2014. — № 11. — С. 111-119.
46. Широкова, Г. В. Управление предпринимательской фирмой / Г. В. Широкова. — СПб. : Высшая школа менеджмента, 2011. — 382 с.
47. Шматкова, Е. М. Социальное предпринимательство как часть бизнеса и гражданского общества / Е. М. Шматкова // Социально-экономические явления и процессы. — 2013. — № 10 (056). — С. 143-146.
48. Экономика инновационных изменений и ее организационно-институциональная поддержка / Н. В. Пахомова, Л. С. Бляхман, А. Н. Лякин и др. ; под ред. Н. В. Пахомовой. — СПб. : Изд-во СПбГУ, 2013. — 453 с.
49. Юнус, М. Создавая мир без бедности : социальный бизнес и будущее капитализма / М. Юнус, А. Жоли. — М. : Альпина Паблишерз, 2009. — 306 с.
50. . Certo, S. Social entrepreneurship : key issues and concepts / S. Certo & T. Miller // Business Horizons. — 2008. — Vol. 51. — P. 267–271.
51. A typology of social entrepreneurs : motives, search processes and ethical challenges / S. E. Zahra, E. Gedajlovic, D. O. Neubaum [et al.] // Journal of Business Venturing. — 2009. — Vol. 24, Issue 5. — P. 519–532.
52. Afuah, A. Internet business models and strategies / A. Afuah, C. L. Tucci. — Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2001. — 358 p.
53. Alter, K. Social enterprise typology / Kim Alter. — Virtue Ventures LLC, 2007. — 124 p.
54. Amit, R. The business model: recent developments and future research / R. Amit, C. Zott // Journal of Management. — 2011. — Vol. 37, Issue 4. — P. 1019-1042.
55. Amit, R. Value creation in e-business / R. Amit, C. Zott // Strategic Management Journal. — 2001. — Vol. 22, Issue 6/7. — P. 493-520.

56. Austin, J. E. Corporate social entrepreneurship / James E. Austin, Ezequiel Reficco. — Cambridge, MA : Harvard Business School, 2009. — (Working paper / Harvard Graduate School of Business Administration ; 09-101). — 8 p.
57. Bailey, K. Typologies and taxonomies : an introduction to classification technique / Kenneth D. Bailey. — Thousand Oaks, CA : Sage Pub., 1994. — 90 p.
58. Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage / J. Barney // *Journal of Management*. — 1991. — Vol. 17, Issue 1. — P. 99-120.
59. Bornstein, D. How to change the world: social entrepreneurs and the power of new ideas / David Bornstein. — New York ; Oxford : Oxford University Press, 2004. — 320 p.
60. Bornstein, D. Changing the world on a shoestring: an ambitious foundation promotes social change by finding ‘social entrepreneurs’ / David Bronstein // *The Atlantic Monthly*. — 1998. — Vol. 281, Issue 1. — P. 34-39.
61. Boschee , J. Merging mission and money: a board member’s guide to social entrepreneurship [Электронный ресурс] / Jerr Boschee. — 1998. — Режим доступа: <http://www.socialent.org/pdfs/MergingMission.pdf>.
62. Boschee, J. Eight basic principles for nonprofit entrepreneurs / Jerr Boschee // *Nonprofit World*. — 2001. — July-August. — P. 15–18.
63. Boschee, J. Social entrepreneurship / Jerr Boschee // *Across the Board*. — 1995. — Vol. 32, Issue 3. — P. 20–25.
64. Boschee, J. Toward a better understanding of social entrepreneurship: some important distinctions [Электронный ресурс] / Jerr Boschee and Jim McClurg. — 2003. — Режим доступа: <http://www.caledonia.org.uk/papers/Social-Entrepreneurship.pdf>.
65. Bourdieu, P. The forms of capital / P. Bourdieu // *Handbook of theory and research for the sociology of education* / edited by John Richardson. — New York : Greenwood Press, 1986. — P. 241-258.

66. Brooks, A. C. Social entrepreneurship : a modern approach to social value creation / by Arthur C. Brooks. — Upper Saddle River, NJ : Pearson, 2009. — 188 p.
67. Business as unusual : the social & environmental impact guide to graduate programmes : for students by students. — San Francisco : Net Impact, 2014. — 213p.
68. Canadian Federation for the Humanities and Social Sciences. — Ottawa, 2006.
69. Chesbrough, H. W. The role of the business model in capturing value from innovation / Henry W. Chesbrough, Richard S. Rosenbaum. — Boston : Harvard Business School, 2000. — 40 p. — (Working paper / Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, 01-002).
70. Chesbrough, H. W. The role of the business model in capturing value from innovation; evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies / Henry W. Chesbrough, Richard S. Rosenbloom // Industrial and Corporate Change. — 2002. — Vol. 11, Issue 3. — P. 529-555.
71. Christensen, C. M. The past and future of competitive advantage / C. M. Christensen // MIT Sloan Management Review. — 2001. — Vol. 4, Issue 2. — P. 105-109.
72. Christie, M. J. Social entrepreneurship: new research findings / M. J. Christie and B. Honing // Journal of World Business. — 2006. — Vol. 41. — P. 1-5.
73. Cooney, K. Examining the labor market presence of WISES in the United States [Электронный ресурс] : paper presented to the 3rd EMES International Research Conference on Social Enterprise, Roskilde Denmark, July 4-7 / Kate Cooney. — Режим доступа: [http://www.emes.net/site/wp-content/uploads/ECSP-R11-16\\_Cooney.pdf](http://www.emes.net/site/wp-content/uploads/ECSP-R11-16_Cooney.pdf).
74. Dacin, P. A. Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here / P. A. Dacin, M. T. Dacin, M. Matear // Academy of Management Perspective. — 2010. — P. 37-57.

75. Dees, J. G. Creating large-scale change : not ‘can’ but ‘how’ [Электронный ресурс]/ J. Gregory Dees // McKinsey on Society. — McKinsey&Company, 1996-2015. — Режим доступа: <http://voices.mckinseysociety.com/creating-large-scale-change-not-can-but-how/>.
76. Dees, J. G. Enterprising nonprofits / J. Gregory Dees // Harvard Business Review. — 1998. — Vol. 76, Issue 1. — P. 55–66.
77. Dees, J. G. For-profit social ventures / J. Gregory Dees & B. B. Anderson // International Journal of Entrepreneurship Education. — 2003. — Vol. 2. — P. 1-26.
78. Dees, J. G. Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought / J. G. Dees, B. B. Anderson // ARNOVA Occasional Paper Series. — 2006. — Vol. 1, Issue 3. — P. 1-28.
79. Dees, J. G. Social entrepreneurship is about innovation and impact, not income [Электронный ресурс] J. Gregory Dees. // Duke University, the Fuqua School of Business. — 2003. — Режим доступа: <http://www.caseatduke.org/articles/1004/corner.htm>.
80. Dees, J. G. The meaning of social entrepreneurship [Электронный ресурс] : (original draft: 1998, revised 2001) / J. Gregory Dees // Duke University, the Fuqua School of Business. — 2001. — Режим доступа: [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf).
81. Defourny, J. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences / J. Defourny, M. Nyssens // Journal of Social Entrepreneurship. — 2010. — Vol. 1, Issue 1. — P. 32-53.
82. Defourny, J. Social enterprise in Europe: recent trends and developments / J. Defourny, M. Nyssens // Social Enterprise Journal. — 2008. — Vol. 4, Issue 3. — P. 202-228.

83. Demil, B. Business model evolution: in search of dynamic consistency / B. Demil, X. Lcocq // Long Rang Planning. — 2010. — Vol. 43, Issue 2-3. — P. 227-246.
84. Denzin, N. K. Introduction: Entering the field of qualitative research / Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln // Handbook of qualitative research / N. K. Denzin, Y. S. Lincoln (eds). — Thousand Oaks, CA : Sage, 1994. — P. 1-17.
85. Does entrepreneurial experience influence opportunity identification? / D. Ucbasaran, P. Westhead, M. Wright, M. Binks // Journal of Private Equity. — 2003. — Vol. 7, Issue 1. — P. 7-14.
86. Doty, D. H. Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling / D. H. Doty, W. H. Glick // Academy of Management Review. — 1994. — Vol. 19, Issue 2. — P. 230-251.
87. Drucker, P. F. The practice of management / Peter F. Drucker. — Harper and Row Publishers, 1954. — 404 p.
88. Eisenhardt, K. M. Building theories from case study research / K. M. Eisenhardt // Academy of Management Review. — 1989. — Vol. 14, Issue 4. — P. 532-550.
89. Eisenhardt, K. M. The building from cases: opportunities and challenges / K. M. Eisenhardt, M. E. Graeber // Academy of Management Journal. — 2007. — Vol. 50, Issue 1. — P. 25-32.
90. Elkington, J. The power of unreasonable people: how social entrepreneurs create markets that change the world / John Elkington, Pamela Hartingan. — Boston : Harvard Business School Press, 2008. — 242 p.
91. Emerson, J. The blended value proposition: integrating social and financial returns / J. Emerson // California Management Review. — 2003. — Vol. 45, Issue 4. — P. 35-51.
92. Engaging the consumer through event marketing: linking attendees with the sponsor, community, and brand / A. Close, R. Zachary Finney, R. Z. Lacey, J. Z. Sneath // Journal of Advertising Research. — 2006. — December. — P. 420-433.

93. Entrepreneurship research in emergence: past trends and future directions / L. W. Busenitz, G. P. West, III, D. Shepherd [et al.] // Journal of Management. — 2003. — Vol. 29, Issue 3. — P. 285-308.
94. Fostering social entrepreneurship: a comparative study : a summary of recommendations for governments, policymakers and social entrepreneurs in Brazil, Germany, India, Poland, UK and USA: paper presented at the World Economic Forum in Davos. January 2006. — London : Linklaters, 2006. — 8 p.
95. Fritsch, B. An examination of the tension between business and social mission within social enterprises / Brittany Fritsch, Rebecca Rossi, and Tessa Hebb. — Ottawa : Carleton Center for Community Innovation, 2013. — 42 p. — (Working paper ; no. 13-07).
96. Gartner, W. ‘Who is an entrepreneur?’ is the wrong question / W. Gartner // American Small Business Journal. — 1988. — Spring. — P.11-31.
97. George, A. Case studies and theory development in the social sciences / Alexander George, Andrew Bennett. — Cambridge ; London : MIT Press, 2005. — 331 p.
98. Gordijn, J. Value-based requirements engineering: exploring innovative e-commerce ideas / Jaap Gordijn. — Amsterdam, NL : Vrije Universiteit, 2002. — 292 p.
99. Grassl, W. Business models of social enterprise: a design approach to hybridity // ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives. — 2012. — Vol. 1, Issue 1. — P. 37-60.
100. Grayson, D. Corporate social opportunity! : 7 steps to make corporate social responsibility work for your business / David Grayson, Adrian Hodges. — Sheffield : Greenleaf, 2004. — 390 p.
101. Guclu, A. The process of social entrepreneurship: creating opportunities worthy of serious pursuit / Ayse Guclu, Gregory Dees, Beth Battle Anderson // Duke University, the Fuqua School of Business. — 2002. — Режим доступа: <http://www.caseatduke.org/documents/seprocess.pdf>.

102. Guo, H. The role of top managers' human and social capital in business model innovation / Hai Guo, Jing Zhao, Jintong Tang // *Chinese Management Studies*. — 2013. — Vol. 7, Issue 3. — P. 447-469.
103. Halme, M. Philanthropy, integration or innovation? : exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility / M. Halme, J. Laurila // *Journal of Business Ethics*. — 2009. — Vol. 84, Issue 3. — P. 325–339.
104. Hamel, G. Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life / Gary Hamel. — Boston, MA : Harvard Business School Press, 2000. — 333 p.
105. Haugh, H. New strategies for a sustainable society: the growing contribution of social entrepreneurship / H. Haugh // *Business Ethics Quarterly*. — Vol. 17, Issue 4. — P. 743–749.
106. Human Development Report 2006 : beyond scarcity : power, poverty and the global water crisis / edited by United Nations Development Program. — Basingstoke ; New York : Palgrave Macmillan, 2006. — 422 p.
107. Images and concepts of the third sector in Europe / Jacques Defourny, Victor Pestoff (eds) // *European Research Network*. — Liege : EMES Research Network, 2008. — (Working paper ; no. 08/02).
108. In search of the Hybrid Ideal / Julie Battilana, Matthew Lee, John Walker and Cheryl Dorsey // *Stanford Social Innovation Review*. — 2012. — Summer. — P. 49-55.
109. Ireland, R. D. Mission statements: importance, challenge, and recommendations for development / R. D. Ireland & M. A. Hitt // *Business Horizons*. — 1992. — Vol. 35. — P. 34-42.
110. Job creation through the social economy and social entrepreneurship : report of Organization of Economic Co-operation and Development. — Paris : OECD, 2013. — 166 p.

111. Johnson, S. Literature review on social entrepreneurship / Sherrill Johnson. 2000. — 16 p. — (Working paper / Canadian Center for Social Entrepreneurship).
112. Kanter, R. M. Doing well while doing good : dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-consistency approach / R. M. Kanter, D. Summers // *The nonprofit sector : a research handbook* / edited by W. W. Powell. — New Haven : Yale University Press, 1987. — P. 154-166.
113. Kelle, U. Vom Einzelfall zum Typus : Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung / Udo Kelle, Susann Kluge. — Opladen : Leske und Budrich, 1999. — 111 p.
114. Kerlin, J. A. Social enterprise: a global comparison / Janelle A. Kerlin. — Medford, MA : Tufts University Press, 2009. — 211 p.
115. Kerlin, J. A. Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences / J. A. Kerlin // *International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University*. — 2006. — Vol. 17. — P. 247-263.
116. Kerlin, J. Social enterprise in the United States and Europe: understanding and learning from the differences / Janelle Kerlin // *Voluntas*. — 2010. — N 173. — P. 246–62.
117. Kim, M. The field of social entrepreneurship education: from the second wave of growth to a third wave of innovation / Marina Kim // *Social entrepreneurship education resource handbook* / Ashoka U and Debbi D. Brock. Washington, DC: Ashoka U, 2011. — P.4-5.
118. Kluge S. Empirically grounded construction of types and typologies in qualitative social research [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1124/2499>.



119. Lasprogata, G. A. Contemplating enterprise: the business and legal challenges of social entrepreneurship / G. A. Lasprogata & M. N. Cotton // *American Business Law Journal*. — 2003. — Vol. 41. — P. 67–113.
120. Leadbeater, C. The rise of the social entrepreneur / Charles Leadbeater. — London : Demos, 1997. — 115 p.
121. Light, P. C. Reshaping social entrepreneurship / P. C. Light // *Stanford Social Innovation Review*. — 2006. — Vol. 3, Issue 3. — P. 46-51.
122. Light, P. C. Social entrepreneurship revisited : not just anyone, anywhere, in any organization can make breakthrough change / P. C. Light // *Stanford Social Innovation Review*. — 2009. — Summer. — P. 21–22.
123. Linder, J. Changing business models: surveying the landscape / Jane Linder, Susan Cantrell. — Chicago: Institute for Strategic Change, Accenture, 2000. — 15 p.
124. Mair J. Organizing for society : a typology of social entrepreneuring / J. Mair, J. Battilana, J. Cardenas // *Journal of Business Ethics*. — 2012. — N 111. — P. 353-373.
125. Mair J. Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight / J. Mair, I. Marti // *Journal of World Business*. — 2006. — Vol. 41, Issue 1. — P. 6-44.
126. Mair, J. Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies : an explorative study” / J. Mair, O. Schoen // *International Journal of Emerging Markets*. — 2007. — Vol. 2, Issue 1. — P. 54-68.
127. Mansfield, G. M. Strategy and business models — strange bedfellows? : a case for convergence and its evolution into strategic architecture / G. M. Mansfield & L. C. H. Fourie // *South African Journal of Business Management*. — 2004. — Vol. 35, Issue 1. — P. 35-44.
128. Martin, R. J. Social entrepreneurship: the case for a definition / R. J. Martin & S. Osberg// *Stanford Social Innovation Review*. — 2007. — Spring. — P. 29–39.

129. McKelvey, B. Guidelines for the empirical classification of organizations / B. McKelvey // *Administrative Science Quarterly*. — 1975. — Vol. 20, Issue 4. — P. 509-525.
130. Meyer, A. D. Configurational approaches to organizational analysis / A. D. Meyer, A. S. Tsui, C. R. Hinings // *Academy of Management Journal*. — 1993. — Vol. 36, Issue 6. — P. 1175-1195.
131. Micheline, L. New business models for creating shared value / Laura Micheline, Daniela Fiorentino // *Social Responsibility Journal*. — 2012. — Vol.8, Issue 4. — P. 561-577.
132. Micheline, L. Social innovation and new business models / Laura Micheline. — . Berlin : Springer, 2012. — 80 p.
133. Mizik, N. Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications shifts in strategic emphasis / N. Mizik, R. Jacobson // *Journal of Marketing*. — 2003. — 67 (January). — P. 63-76.
134. Möller, K.E. Business suppliers' value creation potential : a capability-based analysis / K. E. Möller, P. Törrönen // *Industrial Marketing Management*. — 2003. — Vol. 32. — P.109-118.
135. Morris, M. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective / M. Morris, M. Schindehutte, and J. Allen // *Journal of Business Research*. — 2005. — Vol. 58, Issue 6. — P. 726-735.
136. Mort, G. Social entrepreneurship: towards conceptualization / G. Mort, J. Weerawardena, & K. Carnegie // *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. — 2003. — Vol. 8, Issue 1. — P.76-88.
137. Muller, S. Business models in social entrepreneurship / S. Muller // *Social entrepreneurship and social business* / C. K. Volkmann [et al] (eds). — Wiesbaden : Springer Gable, 2012. — P. 105-131.
138. Musgrave, R.A. Provision for social goods / R. A. Musgrave // *Public economics* / edited by J. Margolis and H. Guitton. — London : Macmillan, 1969. — P. 124-44.

139. Neck, H. The landscape of social entrepreneurship / H. Neck, C. Brush, E. Allen // *Business Horizons*. — 2009. — Vol. 52, Issue 1. — P. 13-19.
140. Neuman, W. L. *Social research methods : qualitative and quantitative approaches* / W. Laurence Neuman. — 5th ed. — Boston : Allyn and Bacon, 2003. — 131 p.
141. *New business ventures and the entrepreneur* / Howard H. Stevenson [et al.]. — Boston : Irwin-McGraw Hill, 1999. — 678 p.
142. *New social entrepreneurs: the success, challenge and lessons of non-profit enterprise creation* / edited Jed Emerson and Fay Twersky. — San Francisco : Roberts Foundation, Homeless Economic Development Fund, 1996. — 417 p.
143. Ngo, L.V. Value creation architecture and engineering : a business model encompassing the firm-customer dyad / Liem Viet Ngo, Aron O’Cass // *European Business Review*. — 2010. — Vol. 22, Issue 5. — P. 496-514.
144. Nicholls, A. Introduction / Alex Nicholls // *Social entrepreneurship – New Models of Sustainable Social Change* / edited by A. Nicholls — Oxford, UK: Oxford University Press, 2006. — P.1-35.
145. Nicholls, A. The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field / A. Nicholls // *Entrepreneurship Theory and Practice*. — 2010. — Vol. 34, Issue 4. — P. 611-633.
146. Normann, R. *Reframing business : when the map changes the landscape* / Richard Normann. — Chichester : Wiley, 2001. — 336 p.
147. Osterwalder, A. An e-business model ontology for modeling e-business / Alexander Osterwalder, Yves Pigneur // 15<sup>th</sup> Bled Electronic Commerce Conference “eGlobal” Conference Proceedings. — Bled, Slovenia, 2002. — P. 75-91.
148. Osterwalder, A. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* / Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. — Hoboken, NJ : Wiley, 2010. — 288 p.

149. Osterwalder, A. Clarifying business model : origins, present, and future of the concept / Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Christopher L. Tucci // Communications of AIS. — 2005. — Vol. 16. — P. 751-775.
150. Penrose, E. T. The theory of the growth of the firm. — Oxford : Oxford University Press, 1959. — 272 p.
151. Peredo, A. M. Social entrepreneurship : a critical review of the concept / A. M. Peredo and M. McLean // Journal of World Business. —2006. — Vol. 41, Issue 1. — P.56-65.
152. Perrini, F. Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice / F. Perrini & C. Vurro // Social entrepreneurship / edited by J. Mair, J. Robinson & K. Hockerts. — Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan. 2006. — P.57-86.
153. Perrini, F. The new social entrepreneurship: what awaits social entrepreneurship ventures? / Francesco Perrini . — Cheltenham : Edward Elgar, 2006. — 341 p.
154. Peteraf, A. The cornerstones of competitive advantage : a resource-based view / A. Peteraf // Strategic Management Journal. — 1993. — Vol. 14, Issue 3. — P.179-191.
155. Pfeffer, J. The external control of organizations : a resource dependency perspectives / Jeffrey Pfeffer, Gerald R. Salancik. — New York: Harper and Row, 1978. — 300 p.
156. Pinchot, G. Intrapreneuring / Gifford Pinchot. — NewYork : Harper & Row, 1985. — 368 p.
157. Porter M. The competitive advantage of corporate philanthropy / M. Porter, M. Kramer // Harvard Business Review. — 2002. — Vol. 80, Issue 12. — P. 56-68.
158. Porter, M. Competitive advantage : creating and sustaining superior performance / Michael Porter. — New York : Free Press, 1985. — 557 p.
159. Prahalad, C. K. Serving the world's poor, profitably / C. K. Prahalad & A. Hammond // Harvard Business Review. — 2002. — Vol. 80. — P. 48-57.

160. Prahalad, C. The fortune at the bottom of the pyramid : eradicating poverty through profits / C. Prahalad. — Upper Saddle River, NJ : Wharton School Pub., 2005. — 401 p.
161. Rappa, M. Business models on the web [Электронный ресурс]/ Michael Rappa // Managing the digital enterprise. — Michael, Rappa, 2001. — Режим доступа: [digitalenterprise.org/models/models.html](http://digitalenterprise.org/models/models.html).
162. Rasmussen, B Business models and the theory of the firm / Bruce Rasmussen. — Melbourne : CSES, Victoria University, 2007. — p. 11. — (Working paper / Pharmaceutical Industry Project ; no. 32).
163. Report on business models, value chains and business development services in the audiovisual/ creative industries : research report / prepared by Filmby Aarhus, Alexandra Institute and High Tech Accelerator Innovation Center University Lodz Foundation. — Aarhus ; Lodz, 2011. — 95 p.
164. Research on the management of innovation : Minnesota studies / edited by A. Van de Ven, H. Angle, M. Pool. — Oxford : Oxford University Press, 2000. — 719 p.
165. Researching social enterprise : final report to the Small Business Service / research team: David Smallbone [et al.]. — Sheffield : SBS Research Directorate, 2001. — 88 p. — (Research report / Small Business Service ; RR004/01).
166. Roberts, D. Changing the world on a shoestring : the concept of social entrepreneurship / D. Roberts, Ch. Woods // University of Auckland Business Review. — 2005. — Autumn. — P. 45-51.
167. Robinson, J. Navigating social and institutional barriers to markets: how social entrepreneurs identify and evaluate opportunities / J. Robinson // Social entrepreneurship / edited by J. Mair [et al.]. — New York : Palgrave Macmillan, 2006. — P. 95-120.
168. Sagawa, S. Common interest, common good : creating value through business and social sector partnership / S. Sagawa, E. Segal // California Management Review. — 2000. — Vol. 42, Issue 2. — P. 105-122.

169. Santos, F. M. A positive theory of social entrepreneurship / by Felipe M. Santos. — INSEAD, 2009. — 49 p. — (Working paper ; 23/EFE/ISIC).
170. Santos, F. M. A positive theory of social entrepreneurship / Felipe M. Santos // Journal of Business Ethics. — 2012. — Vol. 111. — P. 335-351.
171. Schumpeter, J. A. The theory of economic development : an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle / by Joseph A. Schumpeter. — Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934. — 255 p.
172. Scott, W. R. Organizations; rational, natural, and open systems. — Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1981. — 381 p.
173. Seelos, C. Profitable business models and market creation in the context of deep poverty : a strategic view / S. Seelos, J. Mair // Academy of Management Perspectives. — 2007. — November. — P. 49-63.
174. Seelos, C. Social entrepreneurship : the contribution of individual entrepreneurs to sustainable development / Christian Seelos & Johanna Mair. — Barcelona, 2004. — 17 p. — (IESE Business Working Paper ; no. 553).
175. Sesan, G. Social enterprise in Africa : an emerging concept in an emerging economy// International NGO Journal. — 2006. Vol.1, Issue 1. — P. 4-8.
176. Shafer, S. The power of business-models / S. Shafer, H. J. Smith, J. Linder // Business Horizons. — 2005. — Vol. 48, Issue 3. — P. 199-207.
177. Shane, S. The promise of entrepreneurship as a field of research / S. Shane & S. Venkataraman // Academy of Management Review. — 2000. — Vol. 25, Issue 1. — P. 217-226.
178. Sharir, M. Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs / M. Sharir & M. Lerner // Journal of World Business. — 2006. — Vol. 41, Issue 1. — P. 6-20.
179. Shaw, E. Social entrepreneurship : theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes / Eleanor Shaw, Sara Carter // Journal of Small Business and Enterprise Development. — 2007. — Vol. 14, Issue 3. — P. 418-434.

180. Short, J. C. Research in social entrepreneurship: past contributions and future opportunities / J. C. Short, T. W. Moss, G. T. Lumpkin // *Strategic Entrepreneurship Journal*. — 2009. — Vol. 3. — P. 161-194.
181. Short, J. C. Research on organizational configurations: past accomplishments and future challenges / J. C. Short, G. T. Payne, D. J. Ketchen // *Journal of Management*. — 2008. — Vol. 34, Issue 6. — P. 1053-1079.
182. *Social enterprise: making a difference*. — Cambridge, MA : David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University, 2006. — 60 p. — (ReVista : Harvard Business Review Latin America; Fall 2006).
183. *Social enterprise: new model for poverty reduction and employment generation : an examination of the concept and practice in Europe and the Commonwealth of Independent States : EMES and UNDP report* / EMES European Research Network, UNDP ; pub. eds.: Carlo Borzaga [et al.]. — Bratislava : UNDP Regional Centre for Europe and the CIS, 2008. — 214 p.
184. *Social entrepreneurship* / edited by Jill Kickul, David Gras, Sophie Bacq, Marc Griffiths. — Cheltenham, UK : Edward Elgar, [2013].
185. *Social entrepreneurship and social transformation: an exploratory study* / Sarah H. Alvord, L. David Brown, and Christine W. Letts. — The Hauser Center for Nonprofit Organizations and The Kennedy School of Government, Harvard University, 2002. — 26 p. — (Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper ; no. 15).
186. *Social entrepreneurship education resource handbook* [Электронный ресурс] / Ashoka U. 2011. — Режим доступа: [http://ashokau.org/wp-content/uploads/2011/04/AshokaU\\_Handbook\\_Preview.pdf](http://ashokau.org/wp-content/uploads/2011/04/AshokaU_Handbook_Preview.pdf).
187. *Social inclusive business : engaging poor through market initiative in Iberoamerica* / edited by Patricia Marquez [et al.]. — Cambridge, MA ; London : Harvard University. London. — 2010. — 365 p.
188. Sommerrock, K. *Social entrepreneurship business models* / Katharina Sommerrock. — Houdsmill [etc.] : Palgrave Macmillan, 2010. — 307 p.

189. Stevenson, H. H. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management / H. H. Stevenson, J. C. Jarillo // *Strategic Management Journal*. — 1990. — Vol. 11. — P. 17-27.
190. Stevenson, H. Importance of entrepreneurship in economic development / H. Stevenson, S. Sahlman // *Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital* / edited by Robert D. Hisrich. — Lexington, MA : Lexington Books, 1986. — P. 3-26.
191. Stewart, D.W. Internet marketing, business models, and public policy / D. W. Stewart, Q. Zhao // *Journal of Public Policy & Marketing*. — 2000. — Vol. 19, Issue2. — P. 287-296.
192. Strauss A., Corbin J. M. Basics of qualitative research : grounded theory procedures and techniques. — Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1990. — 270 p.
193. Strauss, A. Qualitative analysis / Anselm Strauss. — New York : Cambridge University Press, 1987. — 319 p.
194. Sullivan Mort, G. Social entrepreneurship: towards conceptualization / G. Sullivan Mort, J. Weerawardena & K. Carnegie // *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. — 2003. — Vol. 8, Issue 1. — P. 76—88.
195. Teece, D. J. Business models, business strategy and innovation / David J. Teece // *Long Range Planning*. — 2010. — N 43. — P. 172-194.
196. Teece, D. J. Dynamic capabilities and strategic management / D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen // *Strategic Management Journal*. — 1997. — Vol. 18, Issue 7. — P. 509-533.
197. The general report on social enterprise in China / Cultural and Educational Section British Embassy. — 2008. — p.43.



198. The social economy in the European Union : study of CIRIEC (2007) [Электронный ресурс] / International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy // Social Economy Europe. Brussels, 2011. — Режим доступа: <http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?article420>.
199. Theorising from case studies: towards a pluralist future for international business research / C. Welch, R. Piekkari, E. Plakoyiannaki, E. Paavilainen-Mantymaki // Journal of International Business Studies. — 2011. — Vol. 42, Issue 5. — P. 740-762.
200. Thompson, J. Social entrepreneurship: a new look at the people and the potential / J. Thompson, G. Alvy & A. Lee // Management Decision. — 2000. — Vol. 38, Issue 5. — P. 328-338.
201. Thompson, J. The diverse world of social enterprise: a collection of social enterprise stories / J. Thompson, B. Doherty // International Journal of Social Economics. — 2006. — Vol. 33, Issue 5/6. — P. 361-375.
202. Thompson, J. The world of the social entrepreneur / J. Thompson // International Journal of Public Sector Management. — 2002. — Vol. 15, Issue 5. — P. 412-431.
203. Throsby, D. Cultural capital / David Throsby // Journal of Cultural Economics. — 1999. — Vol. 23. — P. 3-12.
204. Timmers, P. Business models for electronic markets / P. Timmers // Electronic Markets. — 1998. — 8 (April). — P. 3-8.
205. Timmons, J. A. America's entrepreneurial revolution : the demise of brontosaurus capitalism / J. A. Timmons. — Babson College, F. W. Olin Graduate School of Business, 1998. — p.11.
206. Ulaga, W. Capturing value creation in business relationships: a customer perspective / W. Ulaga // Industrial Marketing Management. — 2003. — Vol. 32, Issue 8. — P. 677-693.

207. Urban, B. Social entrepreneurship in South Africa / B. Urban // *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. — 2008. — Vol.14, Issue 5. — P. 346-364.
208. Vargo, S. L. Evolving to a new dominant logic for marketing / S. L. Vargo, R. F. Lusch // *Journal of Marketing*. — 2004. — Vol. 68, Issue 1. — P. 1-17.
209. Waddock, S. A. Building successful social partnership / S. A. Waddock // *Sloan Management Review*. — 1988. — P. 17-23.
210. Wallace, S. L. Social entrepreneurship: the role of social purpose enterprises in facilitating community economic development / S. L. Wallace // *Journal of Developmental Entrepreneurship*. — 1999. — Vol. 4. — P. 153-174.
211. Walter, A. Value-creation in buyer-seller relationships : theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective / Achim Walter, Thomas Ritter, Hans Georg Gemuenden // *Industrial Marketing Management*. — 2001. — Vol. 30. — P. 365-377.
212. Weber, M. Max Weber on the methodology of the social sciences. — Glencoe, IL: Free Press, 1904. — 188 p.
213. Weisbrod, B. Nonprofit and proprietary sector behavior: wage differentials among lawyers / B. Weisbrod // *Journal of Labor Economics*. — 1983. — Vol. 1, Issue 3. — P. 246-263.
214. Weisbrod, B. The voluntary nonprofit sector / Burton A. Weisbrod. — Lexington, MA : Lexington Books, 1977. — 179 p.
215. Wernerfelt, B. A resource-based view of the firm / B. Wernerfelt // *Strategic Management Journal*. — 1984. — Vol. 5, Issue 2. — P. 171-180.
216. Wilson, F. Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation / F. Wilson, J. E. Post // *Small Business Economics*. — 2013. — Vol. 40, Issue 3. — P. 715-737.
217. Yin, R. K. Case study research : design and methods / R. K. Yin. — 3<sup>rd</sup> ed. — Thousand Oaks : Sage Publications, 2003. — 181 p.

218. Yin, R. K. Case study research : design and methods / R. K. Yin. — 4<sup>th</sup> ed. — Los Angeles : Sage Publications, 2009. — 219 p.
219. Yin, R. K. Case study research : design and methods / R. K. Yin. — 5<sup>th</sup> ed. — Los Angeles : Sage Publications, 2014. — 282 p.
220. Young, R. For what it is worth: social value and the future of social entrepreneurship / R. Young // Social Entrepreneurship : New Models of Sustainable Social Change / edited by Alex Nicholls. — Oxford, UK : Oxford University Press, 2006. — P. 56-73.
221. Yunus, M. Building social business models : lessons from the Grameen experience / Muhammad Yunus, Bertrand Moingeon, Laurence Lehmann-Ortega // Long Range Planning. — 2010. — Vol. 43, Issue 2-3. — P. 308-325.
222. Zott, C. Business model design : an activity system perspective / Christoph Zott, Raphael H. Amit // Long Range Planning. — 2010. — Vol. 43, Issue 2-3. — P. 216-226.
223. Zott, C. The business model : recent development and future research / Christoph Zott, Raphael Amit, Lorenzo Massa // Journal of Management. — 2011. — Vol. 37, Issue 4. — P. 1019-1042.
224. Zott, C. The fit between product market strategy and business model : implications for firm performance / C. Zott & R. Amit // Strategic Management Journal. — 2008. — Vol. 29, Issue 1. — P. 1-26.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1. Описание организаций/проектов, попавших в выборку исследования

№	Название организации/проекта	Миссия
1	Современная медицина	Помощь учреждениям для детей, оставшихся без попечения родителей. Оказание современной медицинской помощи детям сиротам
2	Городское добровольческое агентство	Создание системы добровольческих центров, формирующих образовательную и ресурсную площадку, которая способна удовлетворить все потребности, возникающие в процессе реализации добровольческих проектов
3	Журнал для родителей	Компетентное информирование будущих родителей по вопросам здоровья, психологии, воспитания детей
4	Психологический центр семьи и развития	Предоставление человеку любого возраста возможности для повышения качества жизни, создания и сохранения гармоничного общения и полноценного психологического развития
5	Учреждение краткосрочного пребывания детей	Краткосрочное пребывание детей в возрасте от 1 года до 6 лет в комфортных условиях, направленных на развитие ребенка и на включенность родителей в социальную жизнь
6	Сеть краткосрочного пребывания детей	Создание по городу сети групп краткосрочного времяпровождения детей дошкольного возраста
7	Служба ухода за людьми пенсионного возраста	Служба, оказывающая услуги на дому для людей пенсионного возраста
8	Детско-подростковый клуб	Облегчение работы мам в сфере обучения и развития ребенка
9	Специализированный зал йоги и пилатеса	Комплексный подход к решению личных вопросов каждого человека, желающего быть здоровым
10	Трудоустройство инвалидов и лиц, временно ограниченных в передвижении	Интеграция инвалидов через трудоустройство в организацию, оказывающую бухгалтерские услуги
11	Курорт рядом с домом	Пропаганда здорового образа жизни, повышение качества жизни по доступной цене
12	Организации по решению проблем городского общественного транспорта	Оказание положительного воздействия на транспортную систему, путем оптимизации существующих решений, их доработки и предложения новых инициатив

13	Дом здоровья - детский сад	Создание реабилитационного поля для проведения комплексной реабилитации детей, больных бронхиальной астмой
14	Международный молодежный лагерь сельского предпринимательства	Переустроить жизнь деревни
15	Новый музейный сувенир	Создание инфраструктуры инновационной сувенирной продукции (основанной на культурно-историческом наследии, традициях и действующей системы народных промыслов, современных технологиях, адаптированных к условиям как массовой так и элитарной культур) и создание системы дистрибьюции сувенирной продукции с созданием реальной добавленной стоимости.
16	Кабинет диагностики социального развития ребенка	Создание центра для социального и личностного развития ребенка
17	Региональный центр бизнес-образования	Создание единого регионального образовательного центра предпринимательства и содействие профессиональному становлению и формированию нового поколения предпринимателей
18	Все для детей с ДЦП	Благотворительная система восстановительной реабилитации и социальной адаптации в обществе детей с ДЦП
19	Домашнее выращивание грибов на основе отработанного кофе	Способствование бережному отношению к экологии, утилизации отходов и продвижению идеи органического фермерства среди детей и их родителей посредством продажи образовательно-развлекательных товаров
20	Тренинговая компания	Тренинговая компания, специализирующаяся на работе с приемными семьями и направленная на комплексное сопровождение таких семей
21	Дома престарелых со специализированными отделениями для инвалидов-опорников	Предоставить пожилым людям, в том числе инвалидам-опорникам, возможность жить достойно и получать профессиональный уход по доступным ценам
22	Столовая-кафе при Центре профориентации и досуга для подростков с ограниченными возможностями	Социальная адаптация и профессиональная ориентация подростков с ограниченными возможностями
23	Рыбацкая агродеревня	Услуга отдыха по минимальным ценам с целью помощи самозанятости малоимущим и малообеспеченным сиротам

24	Проект, направленный на помощь, пострадавшим от торговли людьми	Создание ведущей в России организации, оказывающей качественную и комплексную помощь пострадавшим от торговли людьми, а также осуществляющей превентивную работу с населением в сфере торговли людьми
25	Гостиницы для инвалидов	Оказывать услуги по размещению в Санкт-Петербурге людям с ограниченными возможностями
26	Творческие занятия для детей	Создавать моду на творчество, делая ее доступной для всех
27	Дом пожилых	Создание современного и доступного дома престарелых с новым качеством обслуживания и распространение этого опыта для реализации этой модели в системе социального обслуживания СПб для обеспечения нового качества жизни пожилых людей и их родственников
28	Центр развития ребенка	Приводить в восторг родителей и детей качеством наших услуг. Создавать островок детского счастья, где в атмосфере комфортного пребывания ребенок получает эффективные стимулы личностного развития
29	Виртуальная школа	Школа, в которой обучаются дети, находящиеся на домашнем обучении и по разным причинам не посещающие массовую школу
30	Проект развития территории	Создать положительное видение будущего у населения Поважья путем написания и реализации стратегии развития территории под единым брендом
31	Центр адаптивного конного спорта	Сделать верховую езду и конный спорт доступными для всех. Добиться регулярного участия спортсменов-инвалидов Санкт-Петербурга и Ленинградской области в Параолимпийских играх и специальных олимпиадах
32	Благотворительный магазин	Организация, занимающая сильные позиции в сегменте масс-маркет петербургского рынка одежды, также на рынке социальных услуг и рынке вторсырья, которая работает в формате социального предпринимательства и занимается работой ненужными вещами во всех аспектах, привлекает средства на благотворительные цели
33	Эко-деревня	Предоставить возможность людям получить качественные услуги оздоровления и отдыха, в разрезе семейных, духовно-эстетических ценностей

34	Агентство по предоставлению услуг сиделок	Создание системы оказания помощи людям, нуждающимся в уходе, путем создания рабочих мест для женщин, оказавшимся в трудной жизненной ситуации, основанной на взаимной поддержке
35	Организация содействия фермерам	Создание такой организации, которая предоставляет возможность стать частным фермером и поставлять фермерскую продукцию на рынок
36	Центр социально-психолого-педагогических услуг для молодых семей	Оказывать полный спектр социально-психолого-педагогических услуг для молодых семей Тюменской области
37	Проект раздельного сбора отходов	Распространение практики раздельного сбора отходов в Санкт-Петербурге посредством привлечения организаций к установке специальных общедоступных контейнеров на их территории
38	Ресайклинг или мусор - в творческую реализацию	Улучшение экологии планеты через преобразование. Экодизайн как средство продвижения новых идей в экологическом обществе. Помощь семьям с детьми-инвалидами через трудотерапию
39	Детский благотворительный магазин	Создание устойчивой системы благотворительного круговорота детских вещей в магазинах на принципах самокупаемости и прозрачности
40	Организация помощи и поддержки семьям, воспитывающим детей с нарушениями в развитии	Создание доступной психологической, коррекционно-педагогической и информационной системы помощи и поддержки семьям, воспитывающим детей с нарушениями в развитии
41	Информационно-консультационный центр по проблемам зависимого поведения	Стать ведущим в СПб информационно-консультативным ресурсным центром в области оказания помощи зависимым и их близким
42	Благотворительный магазин сувенирной продукции	Создание системы производства и распространения сувениров благотворительной организации, доходы от реализации которой полностью финансируют работу приюта для бездомных людей
43	Деревенская галерея	Способствовать развитию творческой и деловой активности жителей сельской местности

44	Творческая мастерская на базе благотворительного магазина	Создание творческой мастерской при первом на Урале благотворительном магазине детских товаров. Творческая мастерская будет привлекать детей и семей в трудной жизненной ситуации к продаже товаров собственного производства, а также обучать их новым способам производства товаров, в том числе из вышедших из употребления вещей
45	Детский круглогодичный оздоровительный лагерь	Создание постоянно действующего системно-организованного, культурно-образовательного и спортивно-оздоровительного жизненного пространства для отдыха и развития детей в Сибирском Федеральном округе
46	Благотворительная торговая сеть	Создание экономически эффективной системы производства и реализации товаров ручной работы, произведенных мастерами с ограниченными возможностями здоровья
47	Организация производства по сборке систем видеонаблюдения лицами с ограниченными возможностями	Организация рентабельного производственного предприятия по сборке аналоговых камер для видео наблюдения силами лиц с ограниченными возможностями, имеющего целью решение социальных проблем
48	Музейная карта	Создание и развитие единой информационной системы малых музеев СПб на основе создания устойчивой бизнес-модели, базирующаяся на пакетных предложениях посещения малых музеев СПб
49	Проект мобильной кемпинговой зоны вблизи объектов культурного наследия	Внедрение механизмов (системных подходов) к реставрации, сохранению и эффективному современному использованию памятников (бывших дворянских усадеб) на основе партнерства между органами власти, с одной стороны, и местной общественностью и деловыми кругами - с другой стороны, с учетом международного опыта
50	Проект создания единой базы данных и выставки ДПИ из разных музеев, требующих реставрации	Сохранение культурного наследия через создание единой базы предметов декоративно-прикладного искусства, требующих реставрации, для привлечения заинтересованных сторон (музеев, реставраторов, инвесторов) в процесс сохранения экспонатов
51	Проект организации психолого-медико-социального сопровождения	Основывая работу на общечеловеческих ценностях, организация призвана совершенствовать пути служения обществ, отстаивать принципы ненасилия и свободы от зависимостей, нести любовь, просвещение и здоровье молодежному сообществу г.СПб



52	Туристический эко-проект	Создание экономически устойчивой системы предоставления качественных образовательных услуг с использованием туристических технологий, отвечающих экологическими духовно-нравственным потребностям семьи
53	Проект социализации учащихся профессиональных лицеев и колледжей СПб	Содействие успешной социализации учащихся профессиональных лицеев и колледжей СПб путем создания устойчивой бизнес-модели по продаже платных пакетов заданий к приложению для смартфонов "лучшая игра для вечеринки", которая позволит получать средства на поддержание и развитие молодежного волонтерского движения
54	Благотворительный магазин детских товаров	Создание на Урале первого благотворительного магазина уцененных или бывших в употреблении детских товаров, а также вещей, производимых семьями и детьми в трудной жизненной ситуации. Осуществляя сбор вещей, передавая их бесплатно нуждающимся семьям и детям, а также продавая вещи по низким ценам и перераспределяя прибыль в благотворительные организации, магазин будет поддерживать идею воспитания детей в родных и приемных семьях
55	Центр по трудоустройству выпускников детских домов и молодых людей с ограниченными возможностями	Создание устойчивой бизнес-модели центра, обеспечивающей выпускников детских домов и молодых людей с ограниченными ресурсами для самостоятельного построения достойной жизни на основе консолидации ресурсов НКО, бизнеса и государства
56	Агентство социально-трудовой реабилитации и адаптации	Создание устойчивой бизнес-модели защищенных мастерских для людей с ограниченными возможностями, испытывающими трудности в трудоустройстве, постоянной адаптацией к открытому рынку
57	Проект поддержки женщин и членов их семей, перенесших перинатальную утрату	Создать первую в СПб эффективную систему психологического возрождения женщин и членов их семей, перенесших перинатальную утрату
58	Проект организации селективного сбора отходов от населения СПб	Создание в СПб устойчивой системы по селективному сбору бытовых отходов, образующихся в процессе жизнедеятельности жителей города
59	Центр социальных технологий	Помощь социально-активным людям стать лучшими волонтерами, профессионалам повысить свои компетенции, а бизнес-компаниям принять идеи "умной благотворительности" стать успешными. Все вместе мы помогаем семейному устройству детей, оставшихся без попечения родителей

60	Благотворительная торговая площадка	Благотворительная торговая площадка, повышающая уровень доверия в обществе, которая делает краудфандинг легким и удобным - таким же, как и покупка подарков
61	Консультационно-досуговый центр	Создание консультационно-досугового центра для всех категорий семей Гатчинского района Ленинградской области путем развития самокупаемой системы самоподдержки приемных родителей, позволяющей им реализовывать инициативы по оказанию услуг на коммерческой основе
62	Культурный центр	Создание пространства, которое в рамках устойчивой бизнес-модели, будет помогать детям и взрослым, в том числе с ограниченными возможностями, из группы социального риска лучше почувствовать историю и современность
63	Комплексная служба сопровождения детей в лечебно-профилактических учреждениях Санкт-Петербурга	Организация в Санкт-Петербурге профессиональной службы сопровождения детей во время их нахождения в условиях стационара в лечебно-профилактических учреждениях или нуждающихся в лечении и реабилитации на дому
64	Проект ориентированного офтальмологического центра	Создание многофункциональных офтальмологических центров для престарелых людей и людей с ограниченными возможностями
65	Проект поддержки людей с аутизмом	Наша компания обеспечивает независимость и финансовую устойчивость инновационному социальному проекту, направленную на комплексную поддержку людей с аутизмом, в том числе сопровождение на рабочих местах
66	Проект иппотерапии и психологической помощи для людей с ограниченными возможностями	Посредством повышения числа доступных широкому кругу инвалидов реабилитационных курсов иппотерапии, а также услуг психологической помощи для их семей, организация стремится изменить отношение людей, столкнувшихся с проблемой инвалидности в лучшую сторону
67	Проект развития сельских территорий	Повышение занятости населения сельских территорий, повышение качества жизни сельского населения через стабильный доход, экологически чистую продукцию
68	Детская социальная киностудия	Создание крупного самокупаемого социального кино-центра для детей и подростков (в том числе детей с проблемами со здоровьем, детей из социально-неблагоприятной среды и детей, лишённых родительской опеки), позволяющего осуществлять социальную реабилитацию и профилактику среди большого числа детей и подростков

69	Паточное производство обуви способом прямого литья, сделанное руками инвалидов для здоровых людей	Создание такого промышленного предприятия для работы инвалидов, которое даст возможность всему обществу обратить внимание на то, что есть люди с ограничениями жизненной деятельности, которые могут не быть обузой, а "как и все" создавать общественные блага и общественно-полезный труд
70	Детский книжный автобус	Мы создаем систему активного продвижения качественной детской литературы на основе устойчивой, самокупаемой бизнес-модели для того, чтобы качественное детское чтение стало разделяемой в обществе ценностью. Мы хотим, чтобы дети полюбили читать, а взрослые поняли, что это важно
71	Информационно-коммуникационный интернет ресурс	Максимальное упрощение для предприятий среднего и крупного бизнеса, занимающихся производством изделий для травматологии и ортопедии поиска соисполнителя из числа малых производственных фирм
72	Биржа труда для подростков	Помощь подросткам сделать осознанный выбор будущей профессии за счет получения первого опыта работы, соответствующего основным трендам современного рынка труда
73	Детский билингвальный центр	Повышение уровня образованности среди мигрантов, для того, чтобы облегчить их социализацию в российском обществе
74	Интернет-проект для людей с ограниченными возможностями	Интернет-проект создан для того, чтобы сделать окружающую действительность в России людей с ограниченными возможностями более комфортной и приспособленной под их нужды
75	Проект интеграционной ткацкой мастерской	Организация работы интеграционной ткацкой мастерской на основе устойчивой бизнес-модели
76	Проект поддержки молодых учителей	Создание "корпуса молодых учителей" путем привлечения к преподаванию на полную ставку в общеобразовательные школы молодых людей педагогических и непедагогических специальностей.
77	Детский сад	Мы предлагаем качественные услуги с широким ценовым спектром, что позволяет потребителю выбрать свой ценовой уровень для времяпровождения детей

*Источник: составлено автором*

## Приложение 2. Категории для классификации данных

Таблица А. Категория «проблемы»

№	Категория	Определение	Промежуточные категории
	<b>Проблемы</b>		
1	Экономические	Организация/проект решает экономические проблемы	Экономический кризис/неприбыльный, отсутствие доступа к рынку/невозможность получения кредита, бедность, плохие условия работы, безработица/отсутствие возможности получить работу
2	Развитие гражданского общества	Организация/проект решает проблемы гражданской активности	Неэффективность, неразвитость гражданского общества, гражданская активность, ограниченное участие в гражданской жизни, дискриминация/социальная изоляция, провалы/неучастие государства, нехватка социальных услуг
3	Защита прав	Организация/проект нацелен на решение проблем, связанных с доступом и исполнением закона	Недостаток правовой защиты, неисполнение защиты прав человека, неисполнение правосудия
4	Окружающая среда	Организация/проект решает проблемы окружающей среды	Эксплуатация окружающей среды/ устойчивое развитие, отсутствие/несостоятельность программ защиты окружающей среды
5	Образование	Организация/проект нацелен на развитие образования и навыков	Безграмотность и отсутствие навыков, несостоятельность/развал образовательной системы, ограниченный доступ к образованию
6	Здоровье	Организация/проект нацелен на решение проблем, связанных с доступом и условиями услуг здравоохранения	Болезни/зависимости, недостаточная инфраструктура/человеческие ресурсы в здравоохранении
7	Продовольствие и вода	Организация/проект решают проблемы, связанные с недостатком продовольствия и воды	Недостаток воды, продовольствия

8	Жилищные условия	Организация/проект решает вопросы, связанные с жилищными условиями	Дефицит городского жилья
9	Технология	Организация/проект решают технологические проблемы	Отсутствие или несоответствующие технологии
10	Культура	Организация/проект решают вопросы, связанные с ценностью и культурой	Утрата традиционных ценностей, отсутствие культурного самосознания (идентичности)
11	Семья	Организация/проект нацелены на решение проблем семейных отношений	Семейный кризис

Источник: [Mair, Battilana, Cardenas, 2012]

Таблица Б. Категория «целевая группа»

№	Категория	Определение	Промежуточные категории
	<b>Целевая группа</b>		
1	Местное сообщество	Организация/проект помогает местному сообществу	Местное сообщество
2	Общественные организации	Организация/проект помогает общественным организациям	Общественные организации, некоммерческие организации, волонтерские организации, неправительственные организации, местные организации
3	Общество в целом	Организация/проект помогает обществу в целом	Общество
4	Дети	Организация/проект помогает детям	Дети
5	Фермеры	Организация/проект помогает работникам сельского хозяйства и фермерам	Фермеры
6	Женщины	Организация/проект помогает женщинам	Женщины
7	Молодежь	Организация/проект помогает молодежи	Молодежь
8	Семья	Организация/проект помогает семьям	Семья
9	Учителя	Организация/проект помогает преподавателям	Учителя, преподаватели

10	Люди с ограниченными возможностями	Организация/проект помогает людям с ограниченными возможностями	Люди с ограниченными возможностями, душевнобольные, люди с физическими ограничениями
11	Бизнес	Организация/проект сфокусирован на частных корпорациях	Бизнес сектор, корпорации, компании, частный сектор
12	Бедные	Организация/проект помогает бедным	Бедные
13	Государство	Организация/проект вовлекает политические и государственные институты	Государство, политики
14	Бездомные	Организация/проект помогает бездомным	Бездомные
15	Студенты	Организация/проект помогает студентам	Студенты, выпускники
16	Другое		

*Источник: [Mair, Battilana, Cardenas, 2012]*