

СПЕЦИФИКА БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

Ю. Н. АРАЙ

Институт «Высшая школа менеджмента» СПбГУ

Т. А. БУРМИСТРОВА

Благотворительный фонд «Навстречу переменам»

В статье на основе анализа явления «социальное предпринимательство» и концепции «бизнес-модель» показана актуальность изучения особенностей бизнес-моделей в социальном предпринимательстве. Продемонстрированы результаты эмпирического исследования, которое проводилось в период с апреля 2012 по декабрь 2013 г. с использованием индуктивного метода исследования — кейс-метода (case study). В ходе анализа бизнес-моделей организаций, поддержанных Благотворительным фондом «Навстречу переменам» в 2012 г., получены данные, позволяющие сделать ряд предположений и выводов относительно особенностей бизнес-моделей в социальном предпринимательстве.

Ключевые слова: социальное предпринимательство, бизнес-модель, ценность.

Феномен социального предпринимательства все больше привлекает к себе внимание как практиков, так и теоретиков. Возрастание количества фирм, решающих социальные проблемы с использованием бизнес-подходов, определяет необходимость проведения исследования таких организаций и объяснения особенностей их создания и функционирования.

Особенность социального предпринимательства заключается в том, что оно нацелено в первую очередь на достижение основной миссии, цели организации, связанной с решением конкретной социальной

проблемы, при этом создание финансовой устойчивости является необходимым способом достижения этой цели. В отличие от филантропической, благотворительной деятельности социальные предприниматели стремятся к финансовой устойчивости и пытаются создать бизнес-модели, которые наилучшим способом помогают им достичь двойной цели — создания социальной и экономической ценности. Инновационность социального предпринимательства определяется прежде всего поиском новых подходов, созданием новаторских бизнес-моделей для решения социальных проблем.

Понятие «бизнес-модель» стало широко использоваться в 1990-е гг. для анализа деятельности компаний, работающих в сфере информационных технологий, постепенно оно стало применяться и в других отраслях экономики. Появляющиеся новые бизнес-возможности, связанные с развитием Интернета, позволили 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 (см., напр.: [Каткало, 2008; Amit, Zott, 2001; Chesbrough, Rosenbloom, 2002]), способа генерирования дохода [Stewart, Zhao, 2000]. Бизнес-модель помогает понять логику уникальных для фирмы способов создания ценности для клиентов и других заинтересованных сторон и вместе с тем объясняет процесс извлечения и присвоения доходов от деятельности. Поэтому рассмотрение специфики 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 (социальной и экономической). Во-вторых, социальное предпринимательство «встроено в широкую сеть, созданную из компаний, ориентированных на получение прибыли, некоммерческих организаций, местных, региональных, национальных и международных органов власти, правительств и других институтов» [Sommerrock, 2010].

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». Всего лишь в нескольких работах в качестве единицы анализа рассматрива-

ется сама бизнес-модель социального предпринимательства, а также особенности ее формирования и функционирования [Mair, Shoen, 2007; Seelos, Mair, 2007, Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega, 2009]. Следует отметить, что подобные исследования носят фрагментарный характер, а применительно к российскому контексту они вообще отсутствуют.

Цель данной статьи — определение специфики бизнес-моделей в социальном предпринимательстве на основе анализа кейсов российских фирм, работающих в области социального предпринимательства. В статье использован кейс-метод как метод исследования, который позволил сделать ряд обобщений в отношении особенностей бизнес-моделей в социальном предпринимательстве. Анализ проведен на примере четырех проектов, которые в 2012 г. были поддержаны Благотворительным фондом «Навстречу переменам».

Актуальность изучения данной проблемы состоит не только в стимулировании дальнейшего развития исследований в этой области, но и в привлечении внимания менеджеров компаний к возможности построения бизнес-моделей, направленных как на достижение экономической эффективности, так и на создание «разделяемой ценности» (общей ценности). Иными словами, «это принципы и методы работы, которые усиливают конкурентоспособность компании и одновременно улучшают экономические и социальные условия тех регионов, где она работает» [Портер, Крамер, 2011, с. 38]. Особую актуальность наше исследование имеет для стран с развивающимися экономиками, таких как Россия, где наблюдается высокий уровень социально-экономических проблем общества и недостаточно развиты институты и структуры, способствующие их решению.

Статья состоит из трех частей. В первой части рассмотрены теоретические основы социального предпринимательства и представлен обзор литературы, касающейся изучения бизнес-моделей в социальном предпринимательстве, во второй описан

метод исследования, в третьей части представлены анализ кейсов и обсуждение результатов исследования.

Социальное предпринимательство и бизнес-модели

Социальное предпринимательство возникает в связи с существованием провалов рынка, когда «рыночные силы не способны удовлетворить социальные потребности, такие как производство общественных благ» [Остин, Стивенсон, Вей-Скиллерн, 2010, с. 117], а также сбоя системы государственного обеспечения, когда потребности не удовлетворяются усилиями государства. Социальное предпринимательство может находить инновационные пути для создания социальной ценности и вводить рыночные отношения в области, где их раньше фактически не было из-за существования внешних эффектов. Таким образом, особенности построения бизнес-моделей в социальном предпринимательстве предопределены самой спецификой явления «социальное предпринимательство», присущими ему характеристиками, двойственностью целей и решаемыми проблемами.

Один из основных провалов рынка заключается в недопроизводстве общественных благ. Поэтому большую роль в обеспечении граждан страны общественными благами традиционно играет государство. Так, согласно [Стиглиц, 1997, с. 211], необходимость государственного вмешательства объясняется тремя причинами: (1) наличием проблемы производства общественных благ; (2) трансакционными издержками, так как «затраты на то, чтобы подвести людей к возможности добровольного превращения экстерналий во внутренний эффект, остаются значительными» [Стиглиц, 1997, с. 212]; (3) установленной системой прав собственности, часто ведущей к неэффективности.

Однако государственное вмешательство в обеспечение общественными благами имеет ограничения. Во-первых, существование

проблемы «неполных контрактов» из-за возникновения асимметричности информации между принципалом (государством) и агентом (бюрократией), а также оппортунистическим поведением 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 (см.: [Коуз, 2007]). Это означает, что те, кто производит экстерналии, и те, кто испытывает их воздействие, могут договориться самостоятельно и без вмешательства государства, особенно если трансакционные издержки невелики. Как отмечено в [Полищук, 2009, с. 8], «с этой точки зрения 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».

Во-вторых, 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 мотивировано на улучшение всеобщего благосостояния, не может достичь оптимального распределения благосостояния из-за существования «противоположных (несовместимых) предпочтений индивидуумов (групп)» [Santos, 2012, р. 35]. В отличие от рынка государству сложно оценить значение того или иного блага для общества. Государство, таким образом, успешно в предоставлении общественных благ, которые обладают признаками неисключаемости, несоперничества в потреблении. В то же время существует множество товаров, которые не относятся к общественным благам, однако имеют высокие положительные внешние эффекты, предоставляются узкой группе граждан

(например, инвалидам, бывшим заключенным, выпускникам детских домов и т. д.).

В-третьих, ограничение государственного вмешательства связано с тем, что «возможны значительные затраты, превосходящие полезный эффект» [Полищук, 2009, с. 8], при этом вследствие бюджетных ограничений государство не всегда способно удовлетворить необходимые потребности в общественных благах.

Перечисленные выше ограничения деятельности государства по предоставлению общественных благ приводят к тому, что его традиционная роль в этом процессе ослабевает. Во многих странах (развитых и развивающихся) наблюдается постепенный отказ государства от предоставления общественных благ ввиду новой политической идеологии, которая делает акцент на гражданскую самостоятельность и преимущественно рыночных моделей обеспечения благосостояния. Такое развитие роли государства в предоставлении общественных благ дает возможность другим агентам рынка решать проблему экстерналий более эффективно.

Социальные предприниматели способны решать целый ряд социально-экономических задач, которые другие экономические агенты часто выполнить не в силах. Во-первых, социальное предпринимательство побуждает тех граждан, которые не желают платить за товар вследствие возникновения эффекта «безбилетника», оплачивать общественное благо. Во-вторых, социальные предприниматели находят способы предложения товаров тем, кто готов заплатить за товар, но не может этого сделать (например, благодаря разработке инновационных бизнес-моделей многие компании предоставляют вакцины или санитарные товары по ценам, доступным этим группам людей). Как отмечается в работе [Santos, 2012, p. 335], «социальное предпринимательство — это деятельность, связанная с реализацией устойчивых решений пренебрегаемых проблем с высокими положительными эффектами».

Действительно, цель социального предпринимательства связана с решением конкретной социальной проблемы определенного сообщества, которая по причинам сбоев государства и рынка не решается. Однако необходимо отделять социальное предпринимательство от других видов социально ориентированной деятельности. Так, в отличие от благотворительности и филантропии, которые основаны на перераспределении ресурсов, социальное предпринимательство является экономической деятельностью, связанной с предоставлением товаров и/или услуг. Если вести речь о соотношении корпоративной социальной ответственности и социального предпринимательства, то важным разграничением этих видов деятельности являются цели организации. В социальном предпринимательстве они привязаны к решению социальной проблемы, а в коммерческих компаниях, несмотря на попытку привязать их деятельность к отчетности по трем показателям — финансовому, социальному и экологическому, — 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» [Благов, Арай, 2010, с. 113].

Использование бизнес-модели в качестве единицы анализа в исследованиях социального предпринимательства, а также изучение особенностей таких бизнес-моделей получают все более широкое распространение в связи с тем, что позволяют понять процесс создания ценности, который именно в этой области является наиболее сложным и противоречивым. Если в коммерческих организациях ценность¹ рассматривается как «экономическая концепция, описывающая, сколько клиент готов заплатить за предложенную продук-

¹ Ценность определяется как разница между выгодами и понесенными затратами пользователей и выражается в повышении уровня их благосостояния по сравнению с текущим уровнем [Sirmon, Hitt, Ireland, 2007].

цию» [Шаталов, 2010, с. 28], то в социальном предпринимательстве внимание уделяется прежде всего созданию социальной ценности, которая, согласно [Thompson, MacMillan, 2010], связана с конкретными социальными проблемами и попыткой найти их решения. Это связано с сутью социального предпринимательства, которое, в отличие от коммерческого предпринимательства, «в первую очередь ориентировано на решение острых социальных проблем (в том числе и экологических), при этом финансовая устойчивость организации выступает условием для достижения ее основных целей» [Арай, 2013, с. 111].

Некоторые исследователи при рассмотрении отдельных кейсов применяли концепцию бизнес-модели для выявления особенностей и характеристик успешных моделей социального предпринимательства [Mair, Schoen, 2007; Seelos, Mair, 2007; Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega, 2009; Wilson, Post, 2013]. Ряд исследователей предприняли попытку определения типов социального предпринимательства путем выделения типов бизнес-моделей [Alter, 2007; Grassl, 2012]. Концепция бизнес-модели (в работе [Alter, 2007] — операционной модели) использовалась для выявления особенностей разных типов социального предпринимательства, однако при этом фактически особенности ее формирования и функционирования не рассматривались.

Применение бизнес-модели в качестве единицы анализа в исследованиях социального предпринимательства и рассмотрение специфики ее формирования позволяют переместить фокус исследований на начальном этапе анализа в данной области с 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).

В настоящей статье бизнес-модели рассматриваются сквозь призму анализа стра-

тегической и операционной моделей, что отражает характер принимаемых решений в рамках каждой из них. Компоненты бизнес-модели были выделены в соответствии с подходом [Остервальдер, Пинье, 2014] с внесением небольших изменений. Компоненты, обозначенные в работе [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 в цепочке создания ценности, которые имеют важное значение для создания ценности компаний.

Стратегическая модель включает в себя такие компоненты, как ценностное предложение, потребительские сегменты, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности. *Операционная модель* объединяет следующие компоненты бизнес-модели: ценностную 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 которого 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, Hitt, 1992] правильно сформулированная миссия должна отражать главную, уникальную задачу, а в идеале — учитывать ожидания заинтересованных сторон [Johnson, Scholes, Whittington, 2005].

В рамках *стратегической модели* компания должна 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, O’Cass, 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 создания и передачи ценности потребителю». Необходимо отметить, что создание ценности не является 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 (поставщиков, партнеров, коалиций), благодаря чему усилятся собственные ресурсы компании.

В контексте социального предпринимательства ценность связана преимущественно с созданием «социальной ценности» [Guclu, Dees, Anderson, 2002]. Как отмечается в работе [Young, 2006], «социальный контекст предопределяет нелегкую задачу для исследователей, поскольку „ценность“ является субъективным понятием, а „социальная ценность“ — еще более неоднозначным». Несмотря на то что ряд авторов выделяют различные виды создаваемой ценности (см., напр.: [Bourdieu, 1986; Throsby, 1999]), исследователи социального предпринимательства в основном делают акцент на создании именно «социальной ценности». Как отмечалось, 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, McLean 2006; Perrini, Vurro, 2006].

Согласно [Amit, 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; не заменимы другими редкими и воспроизводимыми ресурсами-заменителями) может привести к созданию компанией ценности [Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993]. Так, в соответствии с ресурсной концепцией создание ценности должно быть привязано к ресурсам фирмы, ее динамическим способностям [Teese, Pisano, Shuen,

1997] и желательны к ключевым компетенциям. По этой логике в работе рассматривается важный компонент стратегической модели — *ключевые ресурсы*, — на котором базируются конкурентные преимущества. Эти ресурсы 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) [Hamel, 2000]. 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, особенностей поведения и т. п. Как отмечается в [Остервальдер, Пинье, 2014, с. 26], «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, с. 42]. 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 создается 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, причем конкурентам трудно ее скопировать [Джонсон, Шоулз, Уиттингтон, 2007]. Благодаря ключевой компетенции фирма способна реализовать потребность рынка. Многие исследователи в области социального предпринимательства [Santos, 2009; Müller, 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 эффективнее донести до него ценностное предложение.

Компонент операционной модели *получение прибыли* демонстрирует, каким образом компания получает доходы² и какие расходы она несет. Несмотря на то что социальные предприниматели в большей степени ориентированы на создание ценности, а не на ее получение [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.

Учитывая специфику функционирования социального предпринимательства, можно предположить, что существуют особенности в создаваемых социальными предпринимателями бизнес-моделях. Основной исследовательский вопрос, который сформулирован в работе, касается специфики бизнес-моделей в социальном предпринимательстве. Для ответа на него был проведен анализ бизнес-моделей четырех российских фирм, работающих в сфере социального предпринимательства.

² В статье под источниками дохода понимаются все источники финансирования, которые компания получает на безвозвратной основе с подразделением их на рыночные источники дохода (доход от продажи, плата за пользование и т. д.) 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.

Метод исследования и сбора данных

В работе в качестве метода исследования используется кейс-метод, который благодаря глубокому пониманию изучаемого объекта и контекста дает возможность выявить причинно-следственные связи, определить чувствительность выявленных процессов к контексту [George, Bennett, 2005]. Следуя [Yin, 2003], мы использовали сравнительный подход к анализу кейсов, который позволяет понять комплексность и многозначность изучаемого явления и определить характерные и закономерные свойства кейсов. Выбранная стратегия исследования позволяет сделать некоторые обобщения и выдвинуть предположения относительно особенностей бизнес-моделей в социальном предпринимательстве.

Единицей анализа выступает бизнес-модель фирм, работающих в области социального предпринимательства. Был проведен анализ нескольких кейсов (о методологических вопросах анализа см.: [Eisenhardt, 1989; Eisenhardt, Graebner, 2007]) — проектов, отобранных и впервые поддержанных Благотворительным фондом «Навстречу переменам» (грант и наставничество) (табл. 1). Важно отметить, что кейсы представляют разные сферы (психологическая помощь, спорт, просвещение, реабилитация) и разные по остроте и особенностям социальные проблемы — от торговли людьми до низкого уровня интереса к чтению среди детей.

Благотворительный фонд «Навстречу переменам» был учрежден в России международным фондом «Навстречу переменам» (Reach for Change) в 2012 г. с целью улучшения качества жизни детей и подростков и соблюдения их интересов. Фонд «Навстречу переменам» реализует свою деятельность в России и Казахстане в партнерстве с такими компаниями, как «СТС-Медиа», Metro, Viasat, Avito, Black Earth Farming и Tele2, которые предоставляют ему информационную, организационную и ресурсную поддержку. Деятельность фонда направлена на улучшение жизни детей и

Таблица 1

Социальные проблемы и способы их решения социальными предпринимателями: анализ кейсов

Кейс	Проблема	Провалы государства/рынка	Способ решения	Миссия организации
Кейс 1. Программа «Ювелирные девочки» (БФ «Безопасный дом»)	Торговля людьми	Проблема не признана государством, существует ряд НКО, которые занимаются данной проблемой на локальном уровне и нестабильно	Реабилитация через тренинги и изготовление бижутерии	Снижение риска вовлеченности детей и молодежи в ситуации торговли людьми, эксплуатации и насилия
Кейс 2. «Детский книжный автобус „Бампер“»	Дети не читают	В географически отдаленных районах низкий уровень оснащенности библиотек и книжных магазинов детской литературой	Привозить книги тем, у кого нет возможности купить книги	Создание условий для развивающего и приносящего удовольствие чтения для каждого ребенка в России
Кейс 3. Федерация экстремального спорта и молодежных спортивных движений Томской области	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
Кейс 4. АНО «Партнеры по радости»	Дети, долго находящиеся 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	Создание пространства для игры там, где это было невозможно. Содействие социально-культурной реабилитации детей, находящихся в трудной жизненной ситуации (в больницах, на лечении дома)

подростков до 18 лет, защиту детства и полноценную реализацию прав детей согласно Конвенции ООН о правах ребенка. Фонд 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 мож-

но большего количества детей и подростков; создавать финансово устойчивые организации. Кроме того, социальный предприниматель обладает всеми качествами предпринимателя — прагматичностью, желанием совершенствоваться, энергичностью, целеустремленностью, — но использует их для совершенствования существующей системы защиты детства.

Сбор данных осуществлялся в несколько этапов и проходил на протяжении полутора лет — с момента попадания проектов в инкубатор фонда с апреля 2012 г. до декабря 2013 г. Сбор данных включал анализ материалов и документов: первичные заявки от руководителей компаний

на получение гранта, бизнес-планы компаний, отчеты о социальном воздействии компаний, информацию с сайтов компаний, а также полуструктурированные интервью, неформальное общение.

Каждая из выбранных организаций работает в областях, которые по той или иной причине недостаточно охвачены государством и/или 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 табл. 1 для каждого проекта описаны социальные проблемы, связанные с ними провалы рынка/государства, способы их

решения социальными предпринимателями и сформулированные организациями миссии.

Анализ данных

В результате проведенного эмпирического исследования удалось выявить специфику бизнес-моделей в анализируемых кейсах (табл. 2), произвести обобщения, выдвинуть предположения, объясняющие их особенности, и сделать выводы.

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 уведут организацию

Таблица 2

Компоненты бизнес-моделей: анализ кейсов

Компонент бизнес-моделей	Кейс			
	Программа «Ювелирные девочки»	«Детский книжный автобус „Бампер“»	Федерация экстремального спорта и молодежных спортивных движений Томской области	АНО «Партнеры по радости»
1	2	3	4	5
<i>Стратегическая модель</i>				
Ценностное предложение	Предоставление услуг по реабилитации и профилактике торговли людьми через участие детей и подростков в арт-терапии с изготовлением бижутерии из натуральных камней	Подбор и доставка книг в те места, где они недоступны. Не только доставка книг, но и попытка стимулировать у детей интерес к чтению через проведение образовательных и развлекательных программ	Создание площадки для занятий молодежи экстремальными видами спорта, регулярное проведение мероприятий и выступлений для повышения мотивации и интереса к экстремальным видам спорта	Оказание клоунотерапевтической помощи детям, находящимся на лечении 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 ее отдаленных частях	Дети и подростки до 18 лет из разных социальных слоев	Дети и подростки до 18 лет, находящиеся на длительном лечении в стационаре или дома, оставшиеся без попечения родителей, находящиеся в трудной жизненной ситуации

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5
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 больших 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 психологическими отношениями с клиентом
<i>Операционная модель</i>				
Ценностная сеть	Активное сотрудничество с НКО в отношении принятия и передачи детей и подростков, столкнувшихся с проблемой торговли людьми, а также групп риска	Активное налаживание контактов с издательствами, школами, детскими домами	Взаимодействие с городскими властями (вступление в молодежный парламент Томской области), со школами, с лидерами уличных спортивных субкультур из соседних регионов	Активное налаживание контактов с больницами и создание сети волонтеров, внедрение в практику детских больниц игровых методов 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, когда родители захотят зайти за книжкой для ребенка, а сами идут к детям, активно знакомят детей и подростков с книгами, разжигают 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, когда к ним обратятся, сами идут к детям, которые находятся на лечении в больнице и дома

Окончание табл. 2

1	2	3	4	5
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 конкретное 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	Смешанный подход к получению дохода (доход от деятельности и заемные невозвратные средства). Получение дохода от продажи книг, а также от фандрайзинговых мероприятий	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»

от ранее определенной миссии [Fritsch, Rossi, Hebb, 2013]. Согласно мнению исследователей (см.: [Battilana et al., 2012]), это свойственно смешанным организационным формам, таким 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 проекта «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 книгах, пользующихся 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, 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 низкомар-

жинальных областях, достаточно сложно достичь самокупаемости, 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, Salanchik, 1978]. Следовательно, социальные предприниматели в большей степени и чаще реагируют на требования заинтересованных сторон, которые являются держателями необходимых социальных предпринимателям ресурсов, что, в свою очередь, влияет на выбор стратегии и следование 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 — позволят сохранять финансовую устойчивость для реализации этой миссии. Например, руководители программы «Ювелирные девочки», столкнувшись с необходимостью повышения продаж, не стали увеличивать разнообразие 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 для достижения эффективности деятельности самой организации, но и для обеспечения леги-

тимности таких организаций через демонстрацию возможности решения социальных проблем 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 не может сам заплатить за товар/услугу либо находится внутри цепочки создания ценности, т.е. является, например, работником или поставщиком, а покупателем товара/услуги выступает третья сторона. 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, — а также отдельные мероприятия для продвижения и продажи товаров (украшений) покупателям. Однако в данной статье при изучении бизнес-моделей в социальном предпринимательстве все компоненты будут рассматриваться в отношении основного потребителя (благополучателя) товара/услуги, 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), — терапией и профилактикой детей, пострадавших от торговли людьми или находящихся в зоне риска, — 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 et al., 2012, p. 53], социальное предпринимательство разрушает привычное разделение «покупатель — бенефициар», 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 тор-

говли 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 (см., напр.: [Kerlin, 2010; Defourny, Nyssens, 2008]), основной благополучатель — это, как правило, «социально исключенные» группы, которые имеют множество социальных, экономических, правовых, медицинских и т. п. проблем. 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 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 услугу/

товар, тем самым расширяя свою деятельность. Например, руководитель программы «Ювелирные девочки» отмечает, что они часто оказываются в ситуации, когда для внедрения какой-то услуги (например, оказание юридической, медицинской, консультационной помощи для тех, кто столкнулся с торговлей людьми) приходится сначала потратить ресурсы на проработку и создание соответствующей институциональной среды (например, пролоббировать закон, правовые нормы и 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. Стратегический характер традиционного предпринимательства связан с необходимостью сохранения конкурентных позиций. Однако возможность социального предпринимателя расширять создаваемую ценность будет ограничена операционной эффективностью организации. Таким образом, социальный предприниматель, как правило, получает два возможных пути развития: (1) расширять собственную создаваемую ценность через развитие и изменение бизнес-модели либо (2) концентрироваться только на своей ключевой компетенции и создавать надежную сеть партнеров, которым организация сможет передавать функции, требующие развития дополнительных компетенций.

Ключевые ресурсы. Во всех проанализированных проектах прослеживается попытка 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, созда-

ла школу больничных клоунов, в которой они проходят тренинги. Федерация экстремального спорта и молодежных спортивных движений Томской области одной из 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. Данный 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 в отличие от традиционного предпринимательства, когда организации контролируют по крайней мере такие ресурсы, как человеческие (наемный труд) и финансовые (работая на принципах самокупаемости), в социальном предпринимательстве фирмы часто зависят от внешних организаций (например, используя труд волонтеров, получая гранты и субсидии и т. п.). 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 — детям пытаются привить любовь к чтению; кроме того, через общение, тренинги осуществляется помощь в решении их психологических и эмоциональных проблем. Необходимо отметить, что и в традиционном предпринимательстве многие компании в качестве ключевого вида деятельности выделяют управление отношениями с клиентами (например, компания Dell), однако спецификой социального предпринимательства является акцент на эмоциональные, психологические аспекты отношений. Такой подход, вероятно, обусловлен сущностью социального предпринимательства — привязкой деятельности к решению конкретной социальной проблемы, — а также с особенностями благополучателей, которые часто выражаются в закрытости, замкнутости последних и 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, Schoen, 2007], анализируя три кейса из стран с развивающимися экономиками. Руководители проектов, которые анализируются в представленной статье, 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 формируют или изменяют ценности и нормы в организациях, с которыми взаимодействуют, и таким образом часто увеличивают создаваемый социальный эффект.

Так, руководитель АНО «Партнеры по радости» отмечает, что в некоторых больницах врачи, разделяющие с ними общие 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 данной программы, количество пострадавших от насилия, которые перенаправляются другими организациями, после таких тренингов резко возрастает.

Согласно подходу, предложенному в [Stevenson, 1999], предприниматели «должны реализовывать возможности вне зависимости от ресурсов, которые находятся под контролем организации». Соответственно, сети рассматриваются как важный механизм для создания устойчивости и развития предпринимательской фирмы, особенно для организаций, пребывающих на этапе рождения и становления, которые в большей степени опираются на внешние источники ресурсов [Timmons, 1998]. Одна-

ко ценностная сеть, как отмечалось ранее, приобретает более важное значение в социальном предпринимательстве, нежели в традиционном, в связи с необходимостью более частого использования ресурсов других организаций на всех этапах деятельности. Например, в АНО «Партнеры по радости» в качестве клоунов 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, что «есть отделения, где очень ждут, но все зависит от человеческого фактора...».

На пути к реализации своей цели социальные предприниматели часто сталкиваются с институциональными барьерами, как формальными (например, правовыми), так и неформальными (нормами, обычаями, традиции 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 прорывом в новые области и созданием рынка в ранее несуществовавших 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 гг., «заметное

большинство российских граждан находят-ся в неведении относительно социального предпринимательства» [ЦИРКОН, 2011]. В 2011 г. лишь 4% опрошенного населения (по сравнению с 7% в 2008 г.) уверенно заявили, что им известно о социальном предпринимательстве. Общий уровень осведомленности за 2008–2011 гг. даже снизился. Также в ходе исследования ЦИРКОН было выявлено, что большинство граждан (61%) возлагают всю ответственность за решение проблем в социальной сфере на государство и лишь 5% уверены в том, что решением социальных проблем должны заниматься в основном негосударственные организации. Таким образом, социальным предпринимателям в России приходится сталкиваться с непониманием со стороны заинтересованных сторон и активно доказывать обществу тот факт, что социальные проблемы могут решаться с помощью бизнес-инструментов.

Взаимоотношения с клиентами (благополучателями). Во всех проектах можно отметить проактивное взаимодействие с клиентами. Например, «Детский книжный автобус „Бампер“» не ждет, пока родители захотят зайти за книжкой для ребенка, а сам едет к детям. Необходимо отметить, что ориентация на потребности клиента, его вовлечение в создание ценности, проактивное взаимодействие с ним и персональная поддержка сегодня становятся нормой для всех компаний, ориентированных на долгосрочное развитие, и социальное предпринимательство не исключение.

Однако спецификой социального предпринимательства является характер взаимодействия с клиентами, которые обладают особыми качествами. Во-первых, часто благополучатели по объективным причинам не открыты для общения, замкнуты и не выходят на контакт сами; во-вторых, у благополучателей, как правило, присутствует низкая самоидентификация, что требует от социальных предпринимателей применения специальных техник по выявлению потенциальных потребителей товаров

или услуг. 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 нередко 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. Это требует персонального взаимодействия с ними, 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, причем иногда таким образом, что благополучатели могут присваивать себе 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 большей 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 для общения, замкнут и нелегко идет на контакт, подталкивает социальных предпринимателей использовать более яркие, эмоциональные средства продвижения и сбыта продукта. Так, 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 «Детский книжный автобус

„Бампер“ — та организация, которая изначально не привлекала гранты, субсидии и иные источники заемных невозвратных средств, — стал системно и стратегически использовать фандрайзинг. Сочетание привлечения рыночных и нерыночных ресурсов (труд волонтеров, гранты, субсидии и т. п.) свойственно социальному предпринимательству как особой форме организаций смешанного типа. Именно за счет такой стратегии привлечения и использования ресурсов социальные предприниматели способны делать прорыв в те области, где существуют высокие положительные эффекты, иными словами, создавать рынок там, где коммерческим компаниям это 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 активно развивать коммерческую деятельность. С одной стороны, это 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, расчета 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. Еще раз подчеркнем: главным мотивирующим фактором деятельности социального предпринимателя является нежелание смириться с определенной ситуацией и стремление достичь системных изменений, что возможно толь-

ко при использовании долгосрочного планирования деятельности.

Важно отметить, что определенной спецификой функционирования социального предпринимательства в России является отсутствие законодательно закрепленного определения социального предпринимательства. Это, в свою очередь, ведет к отсутствию и особых льготных условий для деятельности таких организаций, а также специальных кредитных продуктов, которые активно развиваются во всем мире (например, инвестиции с социальным воздействием). Поэтому в связи с этими институциональными особенностями социальные предприниматели используют инструменты и подходы, которые присущи либо коммерческому, либо некоммерческому сектору.

Сравнительный анализ четырех кейсов показал, что в наиболее явной форме многие особенности компонентов бизнес-модели в социальном предпринимательстве 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 его руководителей дополнительных усилий в достижении поставленных целей. Во-вторых, особенные характеристики благополучателя — повышенная замкнутость, нежелание идти на контакт и наличие множественных проблем и сложностей — вынуждают социальных предпринимателей находить способы и пути установления взаимоотношений с благополучателями через вовлечение их в процесс создания ценности и расширение ценностной сети.

В то же время, несмотря на принадлежность рассматриваемых организаций к разным сферам и областям деятельности, анализ кейсов выявил ряд закономерностей в их деятельности. Это свидетельствует о наличии специфических характеристик социального предпринимательства и существовании особенностей бизнес-моделей в социальном предпринимательстве.

Заключение

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 отклонения от миссии, которую можно объяснить специфичностью самого явления, когда достижение социального эффекта должно происходить при сохранении финансовой устойчивости, более сложной и неопределенной внешней средой и зависимостью от держателей основных ресурсов. В частности, можно предположить, что социальные предприниматели в большей степени и чаще реагируют на требования заинтересованных сторон, которые являются держателями необходимых для социальных предпринимателей ресурсов, что, в свою очередь, влияет на выбор стратегии и следование миссии.
2. Социальные предприниматели постепенно трансформируют ценностное предложение с изменением бизнес-модели; оно становится шире изначально задекларированного. Можно предположить, что такая трансформация целей и задач организации объясняется рядом причин. Во-первых, это связано с изменением самой бизнес-модели проекта, т. е. появлением коммерческой компоненты, которая создает дополнительные функции. Во-вторых, это связано с характеристиками благополучателя (как правило, это «социально исключенные» группы, имеющие множество проблем). 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 социального предпринимателя. 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 ресурсно-ограниченных социальных предпринимателей снизить свою ресурсную зависимость, установив контроль над стратегическими ресурсами; а во-вторых, их 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, нерыночных и безвозмездных ресурсов (например, труда волонтеров, грантов, субсидий и т. п.).
4. Социальные предприниматели проактивно формируют ценность в организациях, с которыми взаимодействуют, и, таким образом, часто увеличивают создаваемый социальный эффект, так как меняют ценности, нормы в партнерских организациях. В предпринимательстве особенно важную роль сети играют на ранних этапах развития в связи с отсутствием у организации собственных ресурсов и необходимостью использовать ресурсы партнеров. Однако в социальном предпринимательстве роль партнерских сетей еще выше, чем в традиционном предпринимательстве. Это

связано с тем, что фирмы, занятые в социальном предпринимательстве, часто могут устойчиво функционировать только за счет привлечения ресурсов внешних организаций. Сложности в выстраивании ценностной сети, отмеченные в ходе анализа кейсов, можно объяснить не только спецификой социального предпринимательства в целом, которая связана с осуществлением прорыва в новые области и созданием рынка в ранее несуществовавших сферах, но и низким уровнем легитимности таких организаций в России.

5. Социальные предприниматели проактивно взаимодействуют с клиентами. Спецификой социального предпринимательства является характер взаимодействия с клиентами, которые обладают особыми характеристиками. Во-первых, часто благополучатели по объективным причинам не открыты для общения, 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. Это требует более персонального и проактивного взаимодействия с ними, 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 ресурсов (труд волонтеров, гранты, субсидии и т.п.) свойственно социальному предпринимательству как особой форме организаций смешанного типа, особенно на ранних стадиях функционирования. Именно за счет такой стратегии привлечения и использования ресурсов социальные предприниматели способны делать прорыв в те области, где существуют высокие положительные внешние эффекты, — иными словами, создавать рынок там, где коммерческим компаниям это невыгодно. На основе представленного в статье исследования можно сделать вывод о том, что изучение социального предпринимательства через анализ особенностей формирования бизнес-моделей является важным и обоснованным. Результаты исследования показывают, что существуют определенные специфические аспекты бизнес-моделей, которые отличают социальное предпринимательство от других форм экономической деятельности.

Представляется необходимым проведение дальнейших качественных исследований в данной области, которые позволят сделать существенный прорыв в теории социального предпринимательства и, возможно, прояснить сохраняющиеся концептуальные неясности. В частности, это подведет исследователей к ответу на такие важные вопросы, как: что такое социальное предпринимательство, где лежат границы этого явления. Выявление основных бизнес-моделей и особенностей их формирования способно приблизить нас не только к пониманию функционирования социально-предпринимательских фирм, но и к прояснению самого явления «социальное предпринимательство».

ЛИТЕРАТУРА

- Арай Ю. Н. 2013. Социальное предпринимательство в начале XXI века: основные понятия и страновые особенности. *Российский журнал менеджмента* 11 (1): 111–130.
- Благов Ю. Е., Арай Ю. Н. 2010. Социальное предпринимательство: проблемы типологии (предисловие к разделу). *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (3): 109–114.
- Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. 2007. *Корпоративная стратегия. Теория и практика*. Пер. с англ. М.: Вильямс.
- Катькало В. С. 2008. *Эволюция теории стратегического управления*. 2-е изд. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. ун-та.
- Коуз Р. 2007. *Проблема социальных издержек*. В кн.: Коуз Р. *Фирма, рынок и право*. Пер. с англ. М.: Новое издательство.
- Остервальдер А., Пинье И. 2014. *Построение бизнес-моделей*. Пер. с англ. М.: Альпина-Паблицер.
- Остин Дж., Стивенсон Г., Вей-Скиллерн Дж. 2010. Социальное и коммерческое предпринимательство: сходства и различия. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (3): 115–145.
- Полицук Л. 2009. Корпоративная социальная ответственность или государственное регулирование: анализ институционального выбора. *Вопросы экономики* (10): 4–22.
- Портер М., Крамер С. 2011. Капитализм для всех. *Harvard Business Review — Россия* (март): 34–52.
- ЦИРКОН. 2011. Пресс-релиз. http://www.zircon.ru/upload/iblock/a1c/Socialnoe_predprinimatelstvo_PR_13-07-11.pdf
- Стиглиц Дж. 1997. *Экономика государственного сектора*. Пер. с англ. М.: ИНФРА-М.
- Шаталов А. И. 2010. Взаимосвязь бизнес-модели и результатов деятельности фирмы (на материалах российских компаний отрасли общественного питания). *Вестник С.-Петербургского ун-та. Серия Менеджмент* (2): 3–31.
- Хамел Г. 2007. *Во главе революции*. Пер. с англ. М.: Best Business Books.
- Alter S. K. 2007. *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC (November 27, revised version).
- Amit R., Zott C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* 22 (6/7): 493–520.
- Barney J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1): 99–120.
- Battilana J., Lee M., Walker J., Dorsey C. 2012. In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review* (Summer): 49–55.
- Bourdieu P. 1986. The forms of capital. In: Richardson J. (ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. Greenwood Press: N. Y.; 241–258.
- Chesbrough H. W., Rosenbloom R. S. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation; Evidence from Xerox corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change* 11 (3): 529–555.
- Christensen C. M. 2001. The past and future of competitive advantage. *MIT Sloan Management Review* 4 (2): 105–109.
- Close A. G., Finney R. Z., Lacey R., Sneath J. Z. 2006. Engaging the consumer through event marketing: Linking attendees with the sponsor, community, and brand. *Journal of Advertising Research* 46 (4): 420–433.
- Dees J., Anderson B. 2006. Framing a theory of social entrepreneurship — Building on two schools of practice and thought. *ARNOVA Occasional Paper Series* 1 (3): 1–28.
- Defourny J., Nyssens M. 2008. *Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments*. Working Paper # 08/01. European Research Network.
- Eisenhardt K. M. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14 (4): 532–550.
- Eisenhardt K. M., Graebner M. E. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal* 50 (1): 25–32.
- Fritsch B., Rossi B., Hebb T. 2013. *An Examination of the Tension Between Business and Social Mission Within Social Enter-*

- prises. Working Paper #13-07. Carleton Center for Community Innovation.
- George A., Bennett A. 2005. *Case Studies and Theory Development In the Social Sciences*. MIT Press: Cambridge, MA.
- Grassl W. 2012. Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives* 1 (1): 37–60.
- Guclu A., Dees G., Anderson B. 2002. *The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit*. Center For The Advancement of Social Entrepreneurship. November.
- Hamel G. 2000. *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Penguin Group: N. Y.
- Ireland R. D., Hitt M. A. 1992. Mission statements: Importance, challenge, and recommendations for development. *Business Horizons* 35 (3): 34–42.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. 2005. *Exploring Corporate Strategy*. 7th ed. Prentice Hall: Harlow.
- Kerlin J. 2010. Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas* 173: 246–62.
- Mair J., Schoen O. 2007. Successful social entrepreneurial business models in the context of developing economies: An explorative study. *International Journal of Emerging Markets* 2 (1): 54–68.
- Mansfield G. M., Fourie L. C. 2004. Strategy and business models — strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *South African Journal of Business Management* 35 (1): 35–44.
- Müller S. 2012. Business models in social entrepreneurship. In: Volkmann C. K. et al. *Social Entrepreneurship and Social Business*. Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden; 105–131.
- Ngo L. V., O’Cass A. 2010. Value creation architecture and engineering. A business model encompassing the firm-customer dyad. *European Business Review* 22 (5): 496–514.
- Ormiston J., Seymour R. 2011. Understanding value creation in social entrepreneurship. The importance of aligning mission, strategy and impact measurement. *Journal of Social Entrepreneurship* 2 (2): 125–150.
- Penrose E. T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: Oxford.
- Peredo A. M., McLean M. 2006. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business* 41 (1): 56–65.
- Perrini F., Vurro C. 2006. Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice. In: Mair J., Robinson J., Hockerts K. (eds). *Social Entrepreneurship*. Basingstoke: UK.
- Peteraf A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal* 14 (3): 179–191.
- Pfeffer J., Salancik G. R. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspectives*. Harper and Row: N. Y.
- Santos F. M. 2009. *A Positive Theory of Social Entrepreneurship*. Working Paper, INSEAD Social Innovation Center.
- Santos F. M. 2012. A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics* 111 (3): 335–351.
- Seelos C., Mair J. 2007. Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of Management Perspectives* (November): 49–63.
- Sirmon D., Hitt M. A., Ireland R. D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review* 32 (1): 273–292.
- Sommerrock K. 2010. *Social Entrepreneurship Business Models*. Palgrave Macmillan: N. Y.
- Stevenson H. H. 1999. *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Irwin-McGraw Hill.
- Stewart D. W., Zhao Q. 2000. Internet marketing, business models, and public policy. *Journal of Public Policy & Marketing* 19 (2): 287–296.
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7): 504–534.

- Thompson J. D., MacMillan I. C. 2010. Business models: Creating new markets and societal wealth. *Long Range Planning* 43 (2–3): 291–307.
- Throsby D. 1999. Cultural capital. *Journal of Cultural Economics* 23 (1–2): 3–12.
- Timmons J. A. 1998. *America's Entrepreneurial Revolution: The Demise of Brontosaurus Capitalism*. Babson College: MA.
- Weisbrod B. 1977. *The Voluntary Nonprofit Sector*. DC Heath & Co.: Lexington, MA.
- Wernerfelt B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5 (2): 171–180.
- Wilson F., Post J. E. 2013. Business models for people, planet (& profits): Exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation. *Small Business Economics* 40 (3): 715–737.
- Yin R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications: London.
- Young R. 2006. For what it is worth: Social value and the future of social entrepreneurship. In: Nicholls A. (eds). *Social Entrepreneurship — New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press; 56–73.
- Yunus M., Moingeon B., Lehmann-Ortega L. 2009. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *HEC Paris — Working Paper No. 913*.
- Zott C., Amit R. 2008. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal* 29 (1): 1–26.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Арай Ю. Н. 2013. Социальное предпринимательство в начале XXI века: основные понятия и страновые особенности. *Российский журнал менеджмента* 11 (1): 111–130.
- Благов Ю. Е., Арай Ю. Н. 2010. Социальное предпринимательство: проблемы типологии (предисловие к разделу). *Вестник С.-Петербургского университета. Серия Менеджмент* (3): 109–114.
- Johnson G., Scholes K., Wittington R. 2007. *Корпоративная стратегия. Теория и практика*. Пер. с англ. М.: Вильямс.
- Каткало В. С. 2008. *Эволюция теории стратегического управления*. 2-е изд. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. ун-та.
- Коасе Р. 2007. *Проблема социального издержек*. В кн: Коасе Р. *Фирма, рынок и право*. Пер. с англ. М.: Новое издательство.
- Остервальдер А., Пигнеур Я. 2014. *Построение бизнес-моделей*. Пер. с англ. М.: Alpina-Publisher.
- Аустин Г., Стенвенсон Г., Вей-Скиллern J. 2010. Социальное и коммерческое предпринимательство: сходства и различия. Пер. с англ. *Вестник С.-Петербургского университета. Серия Менеджмент* (3): 115–145.
- Полышук Л. 2009. Корпоративная социальная ответственность или государственное регулирование: анализ институционального выбора. *Вопросы экономики* (10): 4–22.
- Porter M., Kramer S. 2011. Капитализм для всех. Пер. с англ. *Harvard Business Review — Россия* (Март): 34–52.
- TSIRKON. 2011. Press-reliz. http://www.zircon.ru/upload/iblock/a1c/Socialnoe_predprinimatelstvo_PR_13-07-11.pdf
- Stiglitz G. 1997. *Экономика государственного сектора*. Пер. с англ. М.: ИНФРА-М.
- Шаталов А. И. 2010. Взаимосвязь бизнес-моделей и результатов деятельности фирмы (на материалах российских компаний отрасли общественного питания). *Вестник С.-Петербургского университета. Серия Менеджмент* (2): 3–31.
- Hamel G. 2007 *Во главе революции*. Пер. с англ. М.: Best Business Books.

Статья поступила в редакцию
15 мая 2014 г.