

БИЗНЕС-МОДЕЛИ В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ: ПОДХОД К ПОСТРОЕНИЮ ТИПОЛОГИИ

Ю. Н. АРАЙ

Институт «Высшая школа менеджмента»

Санкт-Петербургского государственного университета, Россия

В статье предложена типология бизнес-моделей социального предпринимательства, на основе которой выявлены следующие пять основных типов бизнес-моделей: «Платформа», «Доступ к рынку», «Занятость», «Доступ к товару/услуге», «Благотворительность». Проведенный анализ опирается на работы российских и зарубежных исследователей в области социального предпринимательства и стратегического менеджмента. Эмпирическую базу исследования составили бизнес-планы социально-предпринимательских фирм/проектов выпускников дополнительной профессиональной образовательной программы повышения квалификации «Управление проектами в области социального предпринимательства», реализовывавшейся в 2012–2013/2013–2014 гг. в Институте «Высшая школа менеджмента» СПбГУ при поддержке Фонда Сити. Полученные результаты позволяют расширить понимание основных типов бизнес-моделей, используемых в социальном предпринимательстве, и тем самым сделать шаг вперед в анализе социального предпринимательства.

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

JEL: M00, O35.

В течение последних десятилетий наблюдается рост числа научных исследований в области социального предпринимательства. Социальное предпринимательство как «предпринимательство с встроенной социальной миссией» [Austin, Wei-Skillern,

Stevenson, 2006, p. 1] привлекает к себе внимание теоретиков и практиков, однако до сих пор отсутствует консенсус относительно определения, форм и границ этого явления [Peredo, McLean, 2006; Perrini, 2006; Dacin, Dacin, Matear, 2010; Janssen,

Адрес организации: Санкт-Петербургский государственный университет, ВШМ СПбГУ, Волховский пер., д. 3, Санкт-Петербург, 199004, Россия.

© Ю.Н. Арай, 2018

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.205>

Basq, Brouard, 2012; Santos, 2012]. Научные исследования в области социального предпринимательства значительно отстают от обширной практики его развития. С каждым годом во всем мире появляется все больше организаций, которые решают социальные проблемы с помощью различных бизнес-инструментов, однако исследования в этой сфере до сих пор находятся на этапе прояснения концептуальных основ. В данной статье автор придерживается определения социального предпринимательства, которое базируется на подходе так называемого заработанного дохода (earned income school of thoughts), в рамках которого социальное предпринимательство рассматривается как «*движимый миссией бизнес-подход*» (“mission-driven business approach”) [Austin, Wei-Skillern, Stevenson, 2006]. Такой подход подразумевает наличие у организации бизнес-модели, которая дает целостное представление о характере, границах и особенностях функционирования фирмы.

В мировой литературе уже накопился определенный теоретический опыт изучения бизнес-моделей социального предпринимательства посредством разработки их типологии (см., напр.: [Peredo, McLean, 2006; Alter, 2007; Mair, Battilana, Cardenas, 2012]). В то же время все еще недостаточно широко представлены эмпирические исследования, позволяющие системно выделить основные типы бизнес-моделей. Отечественная литература, в свою очередь, сосредоточена преимущественно на обзорных работах, описывающих подходы к разработке типологии социального предпринимательства, а также построению бизнес-моделей (см., напр.: [Баталина, Московская, Тарадина, 2008; Московская, 2011]). Выявление основных бизнес-моделей социального предпринимательства и институциональных особенностей их создания имеет важное значение как с практической, так и с теоретической точки зрения, так как способствует повы-

шению эффективности функционирования организаций, задействованных в социальном предпринимательстве, в том числе посредством более обоснованного выбора той или иной бизнес-модели.

Цель статьи состоит в построении типологии и определении типов бизнес-моделей социального предпринимательства на основе реальных данных о проектах в этой области. Концептуально исследование основывается на более ранних работах [Арай, 2013; 2015; Арай, Бурмистрова, 2014]. Эмпирическую базу исследования составили данные бизнес-планов 77 социально-предпринимательских фирм/проектов выпускников дополнительной профессиональной образовательной программы повышения квалификации «Управление проектами в области социального предпринимательства», которая реализовывалась в 2012/2013 и 2013/2014 учебных годах в Институте «Высшая школа менеджмента» Санкт-Петербургского государственного университета при финансовой поддержке Фонда Citi. В статье представлены результаты анализа, основанного на использовании качественных методов исследования [Denzin, Lincoln, 1994] с применением метода построения типологии и подхода «обоснованной теории» (grounded theory)¹ [Страусс, Корбин, 2001].

Статья состоит из трех разделов. Сначала представлен обзор существующих подходов использования типологии в исследованиях социального предпринимательства. Далее подробно описан авторский подход к разработке типологии бизнес-моделей социального предпринимательства. После это-

¹ Обоснованная теория (grounded theory) индуктивно выводится из изучения феномена, который она представляет. Иными словами, 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 взаимосвязи друг с другом [Страусс, Корбин, 2001].

го рассмотрены полученные типы бизнес-моделей социального предпринимательства и раскрыта их специфика.

Применение типологизации в исследованиях социального предпринимательства

Типология выступает одним из видов классификации; последняя может быть определена как «процесс группировки субъектов по их сходным характеристикам» [Bailey, 1994, р. 4] и является важным методом концептуализации и обобщения научных знаний [McKelvey, 1975; Bailey, 1994]. Как отмечают многие авторы (см., напр.: [Bailey, 1994; Doty, Glick, 1994; Neuman, 2003; Short, Payne, Ketchen Jr., 2008]), наличие хорошо разработанной классификации — важный шаг в прояснении теоретических основ. Значительным преимуществом типологии выступает возможность упростить сложные концепции через группировку объектов в соответствии с несколькими, обычно двумя, признаками.

Принимая во внимание гибридную природу социального предпринимательства [Battilana et al., 2012], понятно стремление исследователей предположить его определение, модели и типологии. Однако зачастую все попытки разработки типологии связаны либо с выделением особенностей социальных предпринимателей как индивидов, либо с целеполаганием и характером используемого капитала организациями, а не с анализом бизнес-моделей. Например, авторы [Zahra et al., 2009] выделили три типа социальных предпринимателей в зависимости от характеристик, которыми они обладают: «социальный мастер на все руки» (social bricoleur), социальный конструктивист (social constructionist), социальный инженер (social engineer).

Кроме того, предпринимаются попытки выстроить классификацию социаль-

ного предпринимательства, единицей анализа которой выступает организация, а разные ее характеристики — критериями анализа [Alter, 2007; Peredo, McLean, 2006; Elkington, Hartigan, 2008; Mair, Battilana, Cardenas, 2012]. Наиболее цитируемой в данной области является работа [Alter, 2007], в которой социальное предпринимательство рассматривается в рамках континуума гибридных организаций. Гибридные организации при этом определяются как организации смешанного типа, обладающие характеристиками коммерческих и некоммерческих организаций. Они стремятся к созданию социальных и экономических ценностей, их методы определяются миссией и рынком, а доход реинвестируется в реализацию миссии либо на операционные расходы и/или удерживается для расширения и развития бизнеса (может частично перераспределяться между заинтересованными сторонами). При разработке данной классификации К. Альтер, в частности, 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) (термин введен в [Emerson, 2003]).

Кроме того, К. Альтер выделяет типы операционных моделей социального предпринимательства: модель предпринимательской поддержки (entrepreneur support model); модель рыночного посредничества (market intermediary model); модель занятости (employment model); модель платы за услуги (fee-for-service model); рыночная модель для низкодоходных клиентов (low-income client as market model); кооперативная модель (cooperative model); модель рыночного сцепления (market linkage model); модель субсидирования (service

subsidization model); модель организационной поддержки (organizational support model) (см.: [Alter, 2007]). Указанные операционные модели представляют практический и теоретический интерес, однако они не являются результатом систематизации данных с применением строгой научной методологии, а скорее выступают результатом достаточно глубоких, хотя и общих, наблюдений автора.

Типология, предложенная в [Peredo, McLean, 2006], основывается на двух критериях: роль социальных целей и коммерческого обмена. Было выделено пять типов организаций социального предпринимательства. Так, авторы описывают организации, для которых социальные цели являются центральными, а вся прибыль реинвестируется на социальные нужды или на развитие организации, приводят в качестве примера банк Грамин (Grameen Bank, Бангладеш). Данная типология была построена авторами [Peredo, McLean, 2006] на основе критического анализа литературы в области предпринимательства и корпоративной социальной ответственности, с рассмотрением отдельных примеров из практики. Здесь следует отметить, что фактически все предложенные типологии социального предпринимательства являются в большей степени концептуальными, а не эмпирически обоснованными. Каждая из них вносит вклад в развитие теории за счет классификации организаций в зависимости от наиболее значимых аспектов социального предпринимательства: целей, подхода к распределению прибыли, источника интересов, типа комбинации ресурсов и т.д. [Elkington, Hartigan, 2008; Neck, Brush, Allen, 2009; Defourny, Nyssens, 2017].

Сравнительно недавно в [Mair, Battilana, Cardenas, 2012] была предложена классификация социального предпринимательства с учетом эмпирических данных (по 200 международным компаниям/проектам). Авторами были выделены четыре

типа организаций социального предпринимательства в зависимости от формы капитала: политического, человеческого, экономического и социального капитала. Социальное предпринимательство, основанное на политическом капитале, прежде всего связано с проблемами в области прав человека, законодательной защитой и т.п. Социальное предпринимательство, которое ставит в центр своей деятельности в решении социальных проблем человеческий капитал, в основном относится к сфере образования, медицины. Организации, которые скорее задействуют экономический капитал для достижения социальных преобразований, как правило, заняты решением проблем, связанных с трудоустройством, доступом к рынку, бедностью. Социальное предпринимательство с упором на развитие социального капитала сопряжено с проблемами гражданской активности и вовлеченности. Одним из ограничений этой классификации является то, что она построена в зависимости от одного критерия — типа капитала, что дает достаточно фрагментарное представление о социальном предпринимательстве.

Каждая из упомянутых в данном разделе работ внесла определенный вклад в развитие теории социального предпринимательства. В то же время в основном в них используется концептуальный подход, предлагаемые классификации опираются на не всегда обоснованные критерии, а также часто используют организационно-правовые формы в качестве основы для типологизации организаций в сфере социального предпринимательства. Последнее, скорее всего, не вполне релевантно, так как к социальному предпринимательству относится деятельность, направленная на решение социальных проблем вне зависимости от организационно-правового статуса организации. Кроме того, в центре внимания рассмотренных исследований находятся организации, задействованные в социальном предпринимательстве, либо социаль-

ный предприниматель, а не собственно их бизнес-модели.

Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: построение эмпирически обоснованной типологии

В современной управленческой теории для описания архитектуры функционирования бизнеса широко используется термин «бизнес-модель». С одной стороны, бизнес-модель помогает понять логику уникальных для фирмы способов создания ценности, в первую очередь для клиентов, а с другой — объясняет процесс извлечения и присвоения фирмой доходов от деятельности. В исследовании [Amit, Zott, 2001] подчеркивается важность понятия «ценность»², которое занимает центральное место при анализе бизнес-моделей. Создание ценности от деятельности происходит, когда после вычета всех альтернативных издержек используемых ресурсов полезность для конкретного члена общества увеличивается. Присвоение ценности от деятельности имеет место, когда конкретный субъект, осуществляющий деятельность, способен присвоить часть создаваемой ценности после учета всех затрат, связанных с использованными ресурсами [Mizik, Jakobson, 2003; Santos, 2012]. Так, создание ценности измеряется на уровне общества, системы, а присвоение ценности — на уровне конкретной организации или иной единицы анализа [Santos, 2012]. Изучение социального предпринимательства посредством анализа бизнес-моделей представляется вполне логичным в связи с тем, что, во-первых, социальное предпринимательство характеризуется сложным процессом создания ценности (социальной и экономической), а во-вторых, социальное предпринимательство «встроено в широкую сеть, соз-

² Создание ценности с позиции фирмы связано с предоставлением ценности клиенту (см., напр.: [Sirmon, Hitt, Ireland, 2007]).

данную из компаний, ориентированных на получение прибыли, некоммерческих организаций, местных, региональных, национальных и международных органов власти, правительств и других институтов» [Sommerrock, 2010].

Описание эмпирических данных

Для проведения эмпирического исследования использовались бизнес-планы 143 слушателей, успешно защитивших итоговые проекты в рамках дополнительной профессиональной образовательной программы повышения квалификации «Управление проектами в области социального предпринимательства», реализуемой в Институте «Высшая школа менеджмента» СПбГУ при финансовой поддержке Фонда Citi. В итоговую выборку исследования вошло 77 бизнес-планов организаций/проектов, находящихся на разных стадиях развития (от стартапа)³, которые отвечали ранее выделенным признакам социального предпринимательства [Арай, 2015]:

- экономическая деятельность хозяйствующего субъекта основывается на долгосрочном планировании;
- деятельность не зависит от организационно-правовой формы;
- миссия хозяйствующего субъекта привязана к решению конкретной социальной проблемы определенного сообщества;
- ведется финансово-устойчивая деятельность (финансовая устойчивость может в том числе достигаться за счет использования рыночных и нерыночных инструментов);
- присутствует предпринимательский подход — поиск возможностей (обнаружение провалов рынка, провалов государства), принятие рисков, поиск инновационных способов комбинации

³ В выборку также не вошли бизнес-планы, которые были написаны в качестве учебных и не привязаны к уже существующей фирме.

ресурсов для создания социальной ценности;

- предполагаются товары, услуги, которые имеют высокие положительные эффекты, не предоставляемые из-за провалов рынка и государства.

В начале анализа была произведена оценка бизнес-планов в зависимости от проблем, которые решаются компаниями. В качестве критериев были выбраны предложенные в [Mair, Battilana, Cardenas, 2012] категории «Проблемы» (с 11 подкатегориями) и «Целевая группа» (с 16 подкатегориями). В [Mair, Battilana, Cardenas, 2012] они были выделены в результате контент-анализа документации социальных предпринимателей, поддержанных Фондом Ашока и Фондом Шваба в разных странах мира. Заимствование этих категорий для целей данного исследования является вполне обоснованным: во-первых, они были разработаны с учетом всех необходимых правил и процедур индук-

тивного подхода и получены на значимой выборке — 200 компаний/проектов; во-вторых, их применение позволит провести общие сопоставления результатов, полученных в [Mair, Battilana, Cardenas, 2012], и результатов нашего исследования. Важно отметить, что для одной организации может быть выбрано несколько категорий, так как она может решать ряд проблем в интересах нескольких целевых групп.

Анализ эмпирических данных демонстрирует достаточно значительное разнообразие изучаемых организаций/проектов по проблематике, которую они решают (табл. 1), а также по целевым группам (табл. 2). Доминирующей проблематикой/сферой деятельности организаций/проектов из выборки является решение экономических проблем (41,6%), что прямо соотносится с результатами [Mair, Battilana, Cardenas, 2012]. Затем следуют такие сферы, как здоровье (24,7%), развитие гражд-

Таблица 1

Описание эмпирических данных: категория «Проблема»

№	Проблема	Количество проектов	Доля, %
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

Примечание: сумма долей выше 100%, так как каждая организация может решать более чем одну проблему.

Таблица 2

Описание эмпирических данных: категория «Целевая группа»

№	Целевая группа	Количество проектов	Доля, %
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	Студенты	1	1,3
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	Другое	9	11,7

Примечания: * — целевые группы, добавленные автором; сумма долей выше 100%, так как каждая организация может быть ориентирована более чем на одну целевую группу.

данского общества (23,4%), образование (19,5%), культура (14,3%) и окружающая среда (9,1%).

Следует подчеркнуть, что в области защиты прав занято всего 1,3% от всех проанализированных организаций, тогда как в [Mair, Battilana, Cardenas, 2012] указывается 17,5%. Это можно объяснить тем, что некоммерческие организации, занятые в сфере защиты прав, пока испытывают определенные трудности в поиске бизнес-моделей, которые позволили бы вывести данную деятельность в область социального предпринимательства.

Что касается распределения организаций по целевым группам, которые являются основными благополучателями (табл. 2),

то 31,2% организаций/проектов решают проблемы детей, далее следуют лица с ограниченными возможностями (19,5%), местное сообщество (16,9%), молодежь (13%). К категории «Другое» отнесены группы, которые не были указаны отдельно (например, взрослые, реставраторы, малые музеи, люди с зависимым поведением, приемные родители, мужчины).

По результатам анализа изученных данных к целевым группам, выделенным в [Mair, Battilana, Cardenas, 2012], были добавлены две категории, которые имеют достаточно высокие показатели по частоте появления в изученных бизнес-планах, — «сироты» (7,8%) и «пожилые люди» (5,2%). Отсутствие категории «сироты» в класси-

фикации [Mair, Battilana, Cardenas, 2012] объясняется тем, что в странах с развитой экономикой существует стабильная система опеки и усыновления, а во многих развивающихся странах / странах с развивающимися рынками сдерживающим фактором для роста количества сирот являются традиции общества (например, в Индии, Бангладеш, Пакистане и т. д.). В России значительное количество детей-сирот остается одной из самых острых социальных проблем. Похожая ситуация наблюдается в уходе и предоставлении услуг для пожилых людей.

Необходимо подчеркнуть, что не очень большая выборка — 77 организаций/проектов, а также ее формирование из числа слушателей отдельной дополнительной профессиональной образовательной программы повышения квалификации («Управление проектами в области социального предпринимательства») являются объективными ограничениями анализа. Для действительно обобщающих выводов требуется проведение дальнейших более репрезентативных исследований. В то же время, на наш взгляд, полученные результаты наглядно отражают те тенденции развития социального предпринимательства, которые отмечаются и многими экспертами в этой области в России.

В настоящем исследовании используется подход к построению типологии, обозначенный в [Bailey, 1994] как подход, основанный на совмещении концептуального и эмпирического анализа, или описанный в [Kelle, Kluge, 1999] как «эмпирически обоснованная типология» (*empirically grounded typology*). Данный подход позволяет избежать недостатков классического дедуктивного подхода к разработке типологии, которые, как отмечается в [Bailey, 1994], могут быть следствием отсутствия реальных эмпирических примеров для сугубо теоретической типологии, основанной на так называемых идеальных типах [Weber, 1904]. Кроме того,

применение данного подхода к слабо структурированной проблематике социального предпринимательства является обоснованным и с точки зрения построения «обоснованной теории».

Принимая во внимание необходимость создания теоретически обоснованной и практически применимой типологии бизнес-моделей социального предпринимательства, при ее разработке мы придерживались рекомендаций ряда экспертов [Scott, 1981; Bailey, 1994; Kelle, Kluge, 1999]. Так, использование нескольких признаков с малым количеством их значений (критериев) и анализ эмпирических данных в соответствии с этими признаками является, согласно мнению многих авторов, исследовательским методом, обладающим высокой практической применимостью, поскольку позволяет избежать чрезмерной сложности получаемых данных [Bailey, 1994]. Соответственно, одной из задач исследования было определение двух-трех концептуально обоснованных и эмпирически чувствительных признаков и критериев типологии бизнес-моделей социального предпринимательства.

Признаки и критерии типологии бизнес-моделей социального предпринимательства

Несмотря на отсутствие общепризнанного определения понятия «бизнес-модель» (см., напр.: [Zott, Amit, Massa, 2011]), тем не менее сложилось единое мнение о том, что бизнес-модель должна определять связь между внутренними и внешними по отношению к компании элементами, включая, например, создание ценности для клиента [Amit, Zott, 2001; Normann, 2001; Chesbrough, Rosenbloom, 2002; Ulaga, 2003; Vargo, Lusch, 2004; Morris, Schindehutte, Allen, 2005; Teece, 2010] и присвоение ценности компанией [Walter, Ritter, Gemünden, 2001; Möller, Törrönen, 2003; Teece, 2010]. Данный подход вполне обоснован, так как упомянутые элементы отражают суть биз-

нес-модели компании — создание и присвоение ценности.

Несмотря на то что в [Santos, 2012] отмечается, что социальное предпринимательство в большей степени нацелено на создание ценности для благополучателя, чем на ее присвоение, финансовая стабильность является важным условием реализации социальных целей и достижения устойчивости организации. Соответственно, создание и присвоение ценности — важные составляющие при рассмотрении бизнес-моделей и в социальном предпринимательстве.

В социальном предпринимательстве, как и в коммерческом, понятие «ценностное предложение» отражает ту ценность, которая создается компанией для клиента. Иными словами, это те решения, которые компания предлагает для разрешения проблем основной заинтересованной стороны — клиента [Chesbrough, Rosenbloom, 2002]. Как показано в [Арай, Бурмистрова, 2014], именно специфические характеристики благополучателя (зачастую отсутствие доступа к рынку, низкий уровень платежеспособности, замкнутость и т. п.) во многом определяют особенности формирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве. В то же время ценностное предложение организации/проекта связано с решением социальной проблемы основной целевой группы — благополучателей. Получение дохода, в свою очередь, как уже было отмечено ранее, имеет свою специфику, в связи с тем что, во-первых, благополучатели часто неплатежеспособны, а значит, присутствует другая заинтересованная сторона, которая является источником дохода для организации, и, во-вторых, доходы могут формироваться и за счет рыночных механизмов (получение грантов, дотаций, использование краудфандинговых механизмов и т. д.).

Для того чтобы определить признаки, на основе которых строится типология бизнес-моделей социального предприни-

мательства, следуя при этом принципам «обоснованной теории», были проанализированы бизнес-планы отобранных для анализа организаций/проектов (77 бизнес-планов)⁴. С помощью контент-анализа были установлены признаки и значения признаков (критерии). При проведении контент-анализа использовалась техника открытого кодирования [Страусс, Корбин, 2001], с помощью которой проводилась категоризация информации относительно ценностного предложения и логики получения дохода в социальном предпринимательстве. В рамках анализа данные поступательно разбивались на отдельные части, тщательно исследовались, сравнивались по подобию и различиям и разбивались на категории. Так, 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 расположен благополучатель. Несмотря на то что социальное предпринимательство характеризуется широким кругом заинтересованных сторон, основной из них является именно та группа, в интересах которой решается социальная проблема [Sommerrock, 2010]. Например, если благополучатель является работником (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. Когда благополучатель является поставщиком (например, социальный предпри-

⁴ Бизнес-планы, разработанные социальными предпринимателями для своих организаций в рамках программы ВШМ СПбГУ «Управление проектами в области социального предпринимательства», включали в себя информацию о бизнес-модели организации в связи с требованиями, предъявляемыми к итоговой аттестации.

ниматель закупает сырье у фермеров из отдаленных районов), то основная ценность, которая создается в рамках ценностного предложения, представляет собой возможность доступа к рынку. Когда благополучатель является покупателем (например, социальный предприниматель предоставляет образовательные услуги семьям детей-аутистов), то он получает возможность приобретения товара или услуги.

В данном исследовании используются следующие, полученные на основе контент-анализа⁵ 77 бизнес-планов фирм/проектов варианты положения благополучателя в цепочке создания ценности: в начале цепочки, внутри цепочки и в конце цепочки создания ценности.

Так, в качестве признака «ценностное предложение» предлагается рассматривать «ценностное предложение в зависимости от положения благополучателя в цепочке создания ценности», в качестве его непосредственного значения используется местооположение — *в начале цепочки создания ценности / внутри цепочки создания ценности / в конце цепочки создания ценности*.

Получение дохода в социальном предпринимательстве происходит либо путем прямой оплаты благополучателем, либо третьей стороной, т. е. когда возникает различие между покупателем и благополучателем (потребителем). Как уже подчеркивалось, социальное предпринимательство нацелено на решение социальных проблем благополучателя — основной заинтересованной стороны. Соответственно, 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 в построении бизнес-модели в социальном предпринимательстве.

В качестве признака «логика получения дохода» предлагается рассматривать *источник получения дохода*, где значениями выступают *клиент* (в данном случае благополучатель), т. е. клиент оплачивает товар/услугу, либо *третья сторона*.

Типы бизнес-моделей в социальном предпринимательстве

Для определения основных типов бизнес-моделей в социальном предпринимательстве были проанализированы отобранные бизнес-планы организаций/проектов (77 бизнес-планов) в соответствии с используемыми в исследовании признаками — *положение благополучателя в цепочке создания ценности (в начале / внутри / в конце цепочки создания ценности)* и *источник получения дохода (благополучатель / третья сторона)*.

В результате анализа данных было получено пять типов бизнес-моделей в социальном предпринимательстве (рис. 1). При этом использование в исследовании принципов построения «эмпирически обоснованной типологии» помогло избежать основного недостатка «концептуально построенных» типологий — выделения типов, которые могут отсутствовать на практике [Kluge, 2000]. Например, тип бизнес-модели, где благополучатель находится внутри цепочки создания ценности и является источником получения дохода, не выявлен в результате эмпирического анализа, что вполне логично: сотрудник не выступает источником дохода в организации, а является тем ресурсом, который необходим для создания ценности.

Все проанализированные бизнес-модели организаций/проектов были соотнесены с

⁵ Контент-анализ — качественно-количественный анализ текстов и текстовых массивов с целью последующей содержательной интерпретации выявленных закономерностей.

		Признак 1 Положение благополучателя в цепочке создания ценности		
		Значение признака (критерий)	В начале цепочки	Внутри цепочки
Признак 2 Источник получения дохода	Благополучатель	Тип 1 (n = 2)	X	Тип 4 (n = 38)
	Третья сторона	Тип 2 (n = 6)	Тип 3 (n = 13)	Тип 5 (n = 32)

Рис. 1. Выделенные типы бизнес-моделей в социальном предпринимательстве

Примечание: $n > 77$, так как многие фирмы/проекты использовали несколько типов бизнес-моделей.

одним из пяти выделенных типов бизнес-моделей в социальном предпринимательстве. Если у организации наблюдался только один тип благополучателей и источник дохода, то бизнес-модель была отнесена к соответствующему типу. Если же у организации было несколько групп благополучателей (например, женщины, оказавшиеся в трудной жизненной ситуации, и больные, нуждающиеся в уходе сиделок), то ее бизнес-модель разбивалась на более простые, построенные для каждой конкретной группы благополучателей. Они уже и соотносились с одним из выделенных в работе типов.

Полученные результаты подтвердили предположение о том, что выделенные пять типов представляют собой базовые типы бизнес-моделей в социальном предпринимательстве, которые могут быть основой для построения более сложных бизнес-моделей. Все пять типов бизнес-моделей, применяемых в социальном предпринимательстве,

получили названия согласно правилам и принципам построения типологии [Bailey, 1994; Kluge, 2000]:

- тип 1 — бизнес-модель «Платформа»;
- тип 2 — бизнес-модель «Доступ к рынку»;
- тип 3 — бизнес-модель «Занятость»;
- тип 4 — бизнес-модель «Доступ к товару/услуге»;
- тип 5 — бизнес-модель «Благотворительность».

Описание выделенных бизнес-моделей в социальном предпринимательстве

Бизнес-модель «Платформа»

В бизнес-модели «Платформа» (рис. 2) социальный предприниматель выступает в качестве посредника между благополучателем и покупателем, реализовывая основную цель — обеспечение доступа

благополучателя к рынку. Обычно социальный предприниматель 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). Благополучатель оплачивает услугу, получая доступ к ресурсам, услуге, которые предоставляет ему социальный предприниматель.

Благополучатель в такой модели находится в начале цепочки создания ценности, предоставляя, например, информационные ресурсы, а социальный предприниматель преобразовывает данный ресурс в конечный продукт (например, база данных) и предоставляет его конечному пользователю. Например, интернет-ресурс «Интернет-страна Вага» (<http://www.vagaland.ru>) — 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 — развитие территории, улучшение экономической и социальной ситуации не только через информационное освещение культуры, традиций и самобытности края, но и посредством продвижения организаций, предприятий, которые работают в данном регионе. Благополучателями выступают те организации, работающие на данной территории, 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, ведущими деятельность на данной территории, размещения информации о себе на сайте.

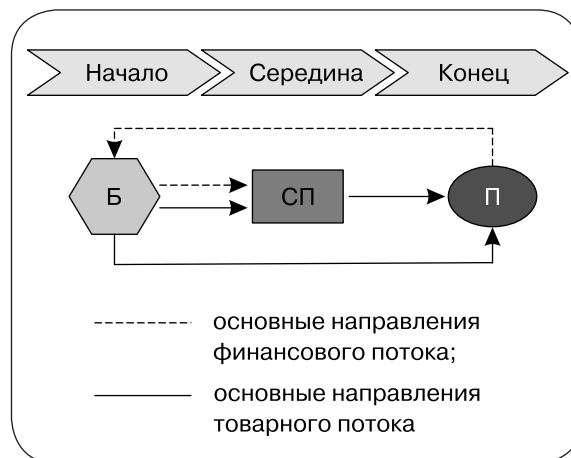


Рис. 2. Бизнес-модель «Платформа»

Примечание: «СП» — субъект социального предпринимательства; «Б» — благополучатель; «П» — покупатель.

В чистом виде данная модель не распространена. Причина этого, скорее всего, в том, что достаточно сложно обеспечивать финансовую устойчивость организации за счет, как правило небольших, 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.

Бизнес-модель «Доступ к рынку»

В модели «Доступ к рынку» (рис. 3) социальный предприниматель также является посредником, обеспечивая доступ благополучателя к рынку, однако в отличие от модели «Платформа» благополучатель не выступает источником дохода, а социальный предприниматель, как правило, не только обеспечивает площадку для обмена информацией, но и приобретает продукцию от благополучателя: для перепродажи либо в качестве сырья для дальнейшего производства. 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 находится в сфере маркетинга и продаж и социальный предприниматель является дистрибьютером продукции благополучателя, то его доходом становится процент от финальной стоимости товара.

Данный тип бизнес-модели широко используется как в России, так и в других странах. Например, компания Enrou (<https://enrou.co/>) продает через интернет продукцию, сделанную ремесленниками из развивающихся стран и США. На сайте компании представлены живые истории, рассказано о товаре и о социальном воздействии, которое создает каждая покупка. В России примером использования данного типа бизнес-модели может выступать модель торгового дома «Больше, чем покупка!» (<http://rus-sp.ru/>), который был создан в 2015 г. по инициативе учредителя фонда «Наше будущее» для реализации программы, направленной на помощь в продвижении продукции социальных предпринимателей. Социальные предприниматели в этом примере выступают благополучателями, а торговый дом «Больше, чем покупка!» — социальным предпринимателем, который продвигает социальных предпринимателей в магазинах, супермаркетах, АЗС.

Бизнес-модель «Занятость»

Особенность бизнес-модели «Занятость» (рис. 4) в том, что благополучатель находится внутри цепочки создания ценности. Эта бизнес-модель отражает идею трудоустройства, занятости «уязвленных» групп населения (например, людей с ограниченными возможностями, без постоянного места жительства, выпускников детских домов и т. п.).

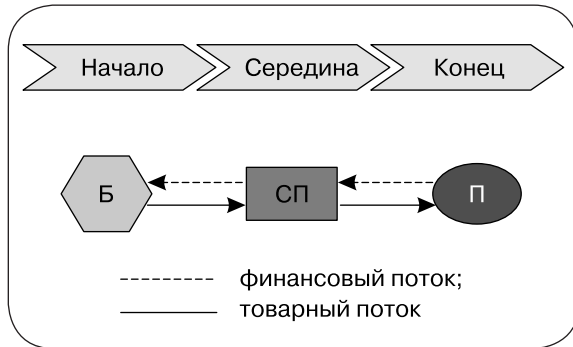


Рис. 3. Бизнес-модель «Доступ к рынку»

Примечание: «СП» — субъект социального предпринимательства; «Б» — благополучатель; «П» — покупатель.

Миссия организаций, использующих данную бизнес-модель социального предпринимательства, связана с созданием условий для трудоустройства благополучателей, что способствует их социальной и экономической интеграции. При этом финансовая устойчивость, как правило, достигается за счет получения дохода от продажи товаров или предоставления услуг на открытом рынке. Это одна из самых распространенных бизнес-моделей в социальном предпринимательстве, основной целью которой является интеграция,

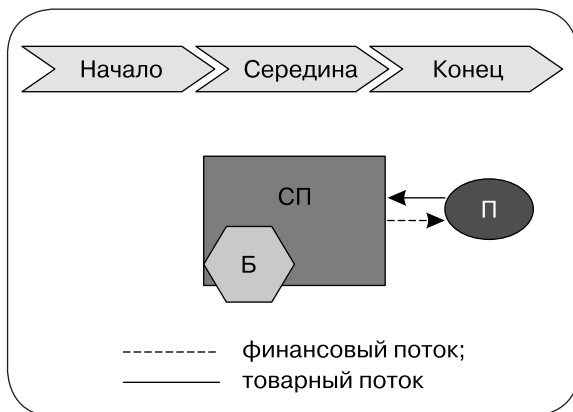


Рис. 4. Бизнес-модель «Занятость»

Примечание: «СП» — субъект социального предпринимательства; «Б» — благополучатель; «П» — покупатель.

социальная адаптация и улучшение экономического положения определенных групп лиц, так называемых «уязвленных» групп.

Исторически 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.⁶ 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, в проекте «Авоська дарит надежду» сумки-авоськи изготавливают незрячие мастера. Идея социализации, повышения экономической стабильности лиц, нуждающихся в этом, стала широко востребованной во многих странах в рамках «социального предпринимательства», поэтому по всему миру можно встретить примеры производственных, торговых компаний, организаций сферы услуг, где трудятся люди с физическими и ментальными ограничениями, оказавшиеся в сложной жизненной ситуации и т. п.

Бизнес-модель

«Доступ к товару/услуге»

Следующая бизнес-модель «Доступ к товару/услуге» (рис. 5) призвана компенсировать провалы рынка или государства, связанные с отсутствием или невозможностью доступа к товару или услуге «уяз-

ленных» групп людей. Так, 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 «Институт коррекционной педагогики» РАО.⁷ 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.

Зачастую 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 создавать ценность при одновременном 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. В рамках проекта предпринимается попытка создать систему

⁶ Например, Дом трудолюбия о. Иоанна Кронштадтского, основанный в 1882 г., 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>)

⁷ См.: http://www.autisminrussia.ru/html/lib/standart_ras.htm.

активного продвижения качественной детской литературы на основе устойчивой, самокупаемой 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.

Нередко товар или услуга в такой бизнес-модели предоставляется благополучателю по цене ниже рыночной за счет использования определенных механизмов, стратегий и инструментов, позволяющих частично субсидировать благополучателя (кросс-субсидирование). В целом имеет смысл субсидировать более чувствительных к цене пользователей. В социальном предпринимательстве более чувствительной стороной, как правило, и является благополучатель. Одним из распространенных инструментов кросс-субсидирования служит ценовая дифференциация, когда выделяются разные потребительские сегменты, для которых устанавливаются различные ценовые предложения. Например, клиника «Аравинд» (<http://www.aravind.org/>) в Индии, оказывающая офтальмологические услуги, в том числе хирургические, проводит операции с оплатой малой части стоимости услуг за счет доходов от тех 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.

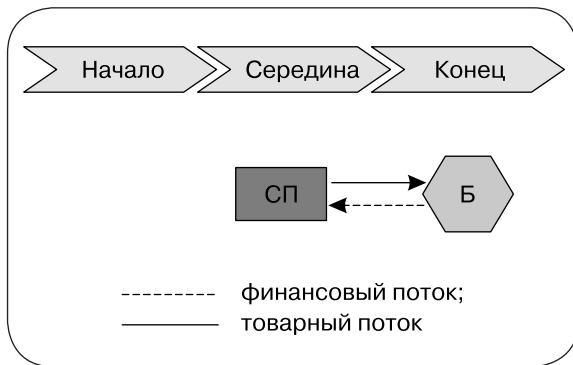


Рис. 5. Бизнес-модель «Доступ к товару/услуге»

Примечание: «СП» — субъект социального предпринимательства; «Б» — благополучатель.

Бизнес-модель «Благотворительность»

В бизнес-модели «Благотворительность» (рис. 6) благополучатель получает товар/услугу абсолютно бесплатно. Как правило, такая модель используется в тех случаях, когда благополучатель несостоятелен заплатить за товар/услугу. В отличие от предыдущей модели благополучатель даже частично не является источником дохода. Для полного субсидирования благополучателя социальный предприниматель активно использует различные инструменты (например, кросс-субсидирование, использование краудфандинга и т. п.), позволяющие получать доход не от благополучателя, а от третьей стороны. Необходимо отличать тип бизнес-модели социального предпринимательства «Благотворительность» от традиционной благотворительности — в описываемой бизнес-модели миссия и цель существования организации связаны с обслуживаемой на бесплатной основе группой граждан, т.е. не являются побочным результатом деятельности, как у благотворительной деятельности социально ответственных компаний. Например, компания TOMS shoes (<https://www.toms.com/>) — известный производитель обуви — использует при

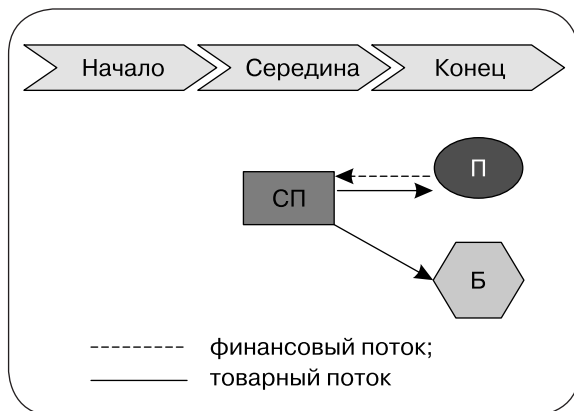


Рис. 6. Бизнес-модель «Благотворительность»

Примечание: «СП» — субъект социального предпринимательства; «Б» — благополучатель; «П» — покупатель.

продаже модель «пара за пару» (“one for one”) — одна пара приобретается покупателем, а вторая безвозмездно передается благополучателям.

Важно отметить, что основные модели считаются базовыми, образуя смешанные (гибридные) типы, которые являются достаточно распространенными в социальном предпринимательстве. Так, проведенный анализ показал, что часто используемой моделью является сочетание двух моделей — «Занятость» и «Благотворительность», 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.

Заключение

На основе проведенного качественного анализа данных была определена специфика формирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве; обоснованы

признаки (положение благополучателя в цепочке создания ценности и источник получения дохода) и определены критерии (значения признаков) для разработки типологии бизнес-моделей в социальном предпринимательстве (положение благополучателя в цепочке создания ценности — в начале, внутри и в конце цепочки создания ценности; 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.

На основе выделенных признаков и критериев разработана эмпирически обоснованная типология бизнес-моделей в социальном предпринимательстве, получено пять основных типов бизнес-моделей: «Платформа», «Доступ к рынку», «Занятость», «Доступ к товару/услуге», «Благотворительность».

Проведенное исследование вносит вклад в прояснение концептуальных аспектов социального предпринимательства, углубление теоретического понимания особенностей функционирования и развития субъектов социального предпринимательства. Разработки типологии бизнес-моделей позволяют упростить сложное явление «социальное предпринимательство» через классификацию объектов в соответствии с определенными признаками и могут служить хорошей основой для дальнейших эмпирических и теоретических исследований в данной области.

Предлагаемая типология бизнес-моделей является удобной в практическом применении, поскольку, во-первых, позволяет делать акцент на основные, принципиальные вопросы при разработке бизнес-модели в социальном предпринимательстве — ценностное предложение и логику получения дохода, а во-вторых, является простой в ис-

пользовании за счет возможности получать более сложные конструкции из базовых. Выявление специфики формирования различных типов бизнес-моделей в социальном предпринимательстве поможет повысить эффективность управления социально-предпринимательскими фирмами, что, в свою очередь, будет способствовать созданию

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.

ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Арай Ю.Н. 2013. Социальное предпринимательство в начале XXI века: основные понятия и страновые особенности. *Российский журнал менеджмента* 11 (1): 111–130.
- Арай Ю.Н. 2015. *Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: типология и особенности формирования*. Диссертация на соискание ученой степени кандидата наук. Санкт-Петербургский государственный университет.
- Арай Ю.Н., Бурмистрова Т.А. 2014. Специфика бизнес-моделей в социальном предпринимательстве. *Российский журнал менеджмента* 12 (4): 55–78.

- Баталина М., Московская А., Тарадина Л. 2008. *Обзор опыта и концепции социального предпринимательства с учетом возможностей его применения в современной России*. Препринт WP1/2008/02. М.: ГУ ВШЭ.
- Московская А. 2011. *Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования*. М.: Издат. дом НИУ ВШЭ.
- Страусс А., Корбин Дж. 2001. *Основы качественного исследования: обоснованная теория, процедуры и техники*. Пер. с англ. М.: УРСС.

REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Alter K. 2007. *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC.
- Amit R., Zott C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal* 22 (6/7): 493–520.
- Austin J., Wei-Skillern J., Stevenson H. 2006. Social and commercial entrepreneurship: Same, different or both? *Entrepreneurship Theory and Practice* 30 (1): 1–22.
- Bailey K.D. 1994. *Typologies and Taxonomies: An Introduction to Classification Technique*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Battilana J., Lee M., Walker J., Dorsey C. 2012. In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review* (Summer): 49–55.
- 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.
- Dacin P.A., Dacin M.T., Matear M. 2010. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspective* 24 (3): 37–57.
- Defourny J., Nyssens M. 2017. Mapping social enterprise models: Some evidence from the "ICSEM" project. *Social Enterprise Journal* 13 (4): 318–328.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. 1994. Introduction: Entering the field of qualitative research. In: Denzin N.K., Lincoln Y.S. (eds). *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publication: CA; 1–17.

- Doty D.H., Glick W.H. 1994. Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review* **19** (2): 230–251.
- Elkington J., Hartigan P. 2008. *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets that Change the World*. Harvard Business School Publishing: Boston, MA.
- Emerson J. 2003. The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review* **45** (4): 35–51.
- Janssen F., Bacq S., Brouard F. 2012. L'entrepreneuriat social: Un thème pour la recherche passé, présente et future. *Revue Internationale P.M.E* **25** (3–4): 17–44.
- Kelle U., Kluge S. 1999. *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Leske und Budrich: Opladen.
- Kluge S. 2000. Empirically grounded construction of types and typologies in qualitative social research. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* **1** (1). [Electronic resource]. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1124/2499> (accessed: 16.11.2017).
- Mair J., Battilana J., Cardenas J. 2012. Organizing for society: A typology of social entrepreneuring. *Journal of Business Ethics* **111** (3): 353–373.
- McKelvey B. 1975. Guidelines for the empirical classification of organizations. *Administrative Science Quarterly* **20** (4): 509–525.
- Mizik N., Jacobson R. 2003. Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing* **67** (1): 63–76.
- Möller K.E.K., Törrönen P. 2003. Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management* **32** (2): 109–118.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J. 2005. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research* **58** (6): 726–735.
- Neck H.M., Brush C., Allen E. 2009. The landscape of social entrepreneurship. *Business Horizons* **52** (1): 13–19.
- Neuman W.L. 2003. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 5th ed. Allyn and Bacon: Boston, MA.
- Normann R. 2001. *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. Wiley: Chichester.
- Peredo A.M., McLean M. 2006. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business* **41** (1): 56–65.
- Perrini F. 2006. *The New Social Entrepreneurship: What Awaits Social Entrepreneurship Ventures?* Edward Elgar: Cheltenham.
- Report on Business Models, Value Chains and Business Development Services in the Audiovisual/Creative Industries*. 2011. Research report. Prepared by Filmby Aarhus, Alexandra Institute and High Tech Accelerator Innovation Center University Lodz Foundation. Aarhus; Lodz.
- Santos F.M. 2012. A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics* **111** (3): 335–351.
- Scott W.R. 1981. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Short J.C., Payne G.T., Ketchen Jr.D.J. 2008. Research on organizational configurations: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management* **34** (6): 1053–1079.
- Sirmon D.G., Hitt M.A., Ireland R.D. 2007. 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: Houndmills.
- Teece D.J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning* **43** (2–3): 172–194.
- Ulagu W. 2003. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management* **32** (8): 677–693.

- Vargo S.L., Lusch R.F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing* **68** (1) 1–17.
- Walter A., Ritter T., Gemünden H.G. 2001. Value-creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management* **30** (4): 365–377.
- Weber M. 1904. *Max Weber on the Methodology of the Social Sciences*. Free Press: Glencoe, IL.
- Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O., Shulman J.M. 2009. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing* **24** (5): 519–532.
- Zott C., Amit R., Massa L. 2011. The business model: Recent development and future research. *Journal of Management* **37** (4): 1019–1042.
- Translation of references in Russian into English**
- Aray Yu.N. 2013. Social entrepreneurship at the beginning of the 21st century: Key notions and national specifics. *Russian Management Journal* [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta] **11** (1): 111–130. (In Russian)
- Aray Yu.N. 2015. *Business Models in Social Entrepreneurship: Typologies and Peculiarities of Formation*. Candidate of Sciences Degree Thesis. St. Petersburg University. (In Russian)
- Aray Yu.N., Burmistrova T.A. 2014. Specificity of business models in social entrepreneurship. *Russian Management Journal* [Rossiiskii Zhurnal Menedzhmenta] **12** (4): 55–78. (In Russian)
- Batalina M., Moskovskaya A., Taradina L. 2008. *Review of Experience and Concepts of Social Entrepreneurship, Considering the Possibilities of Usage in Modern Russia*. Working paper WP1/2008/02. M.: VSHE. (In Russian)
- Moskovskaya A. 2011. *Social Entrepreneurship in Russia and the World: Practice and Research*. M.: Izdat. dom VSHE. (In Russian)
- Strauss A., Corbin J. 2001. *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Russian translation. M.: URSS. (In Russian)

*Статья поступила в редакцию
15 февраля 2018 г.
Принята к публикации
11 июня 2018 г.*

Business Models in Social Entrepreneurship: An Approach to Typology Building

Aray, Yulia N.

Senior Lecturer, Graduate School of Management, St. Petersburg University, Russia
3 Volkhovskiy pereulok, St. Petersburg, 199004, Russian Federation
E-mail: aray_yulia@gsom.pu.ru

The paper proposes a typology of business models of social entrepreneurship. Five main types of business models are identified: “Platform”, “Access to Market”, “Employment”, “Access to goods/services”, “Philanthropy”. The analysis is based on the works of Russian and foreign researchers in the field of social entrepreneurship and strategic management. The empirical data of the research is gained from the business plans of social-entrepreneurial firms/projects prepared by the graduates of the executive education program “Project Management in Social Entrepreneurship”, conducted in 2012–2013/2013–2014 at the Graduate School of Management St. Petersburg State University with the support of Citi Foundation. The obtained results allow

to broaden the understanding of the main types of business models applied in social entrepreneurship and, thus, make a step forward in the analysis of social entrepreneurship.

Keywords: social entrepreneurship, business models, typology.

JEL: M00, O35.

For citation: Aray Yu.N. 2018. Business models in social entrepreneurship: An approach to typology building. *Russian Management Journal* **16** (2): 253–272. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.205> (In Russian)

<https://doi.org/10.21638/spbu18.2018.205>

Initial Submission: February, 15, 2018

Final Version Accepted: June 11, 2018