

Т.П. Притворова<sup>1</sup>, М.П. Аяганова<sup>2</sup><sup>1</sup>Карагандинский государственный университет им. Е.А. Букетова, Казахстан;<sup>2</sup>Карагандинский экономический университет Казпотребсоюза, Казахстан  
(E-mail: mira6907@mail.ru)

### **Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: элементы и возможности создания ценности**

В статье рассмотрены подходы к выделению компонентов бизнес-модели. Современные представления о бизнес-модели базируются на четырех её элементах: что (предлагаемая ценность), кто (целевые потребители), как (механизм создания и предложения ценности потребителю) и почему (механизм извлечения и присвоения доходов от реализации ценности потребителю). Выделены стратегическая и операционная модели, которые отражают характер принимаемых фирмой решений. В рамках первой выводятся такие элементы, как: ценностное предложение, потребительские сегменты, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности. В рамках второй выводится операционная модель: логистического, маркетингового обеспечения деятельности и источников коммерческого эффекта. Разработана принципиальная схема бизнес-модели через призму концепции социального предпринимательства в контексте целевых групп. Данный подход соединяет самую простую схему модели, состоящую из 4-х элементов, и инклюзивный подход к социальному предпринимательству, отражающий роль целевых групп в модели. Авторами отмечено, что особенностью конструирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве является то, что в основе любой модели находится теория социального воздействия. Эта концепция помещает создание социального эффекта в центр любой организации и его получение считает ценностью, равной экономически создаваемой ценности.

*Ключевые слова:* бизнес-модели, социальный эффект, социальное предпринимательство, целевые потребители, ценность, предлагаемая ценность.

Термин «бизнес-модель» появился в 60-е годы XX в. в контексте деловых игр для руководителей компаний, а впоследствии применялся для презентации инвесторам, не знакомым с особенностями того или иного рынка, новой бизнес-концепции. Поэтому в понятие бизнес-модели вкладывался технико-технологический смысл, и его использовали в основном компании, работающие в сфере новых информационных технологий.

Позднее бизнес-модель стала трактоваться как компактное описание структуры, операционных и финансовых механизмов деятельности компании, её продуктов, технологий их производства и конкурентных преимуществ.

Начиная с 1990-х г. в научных исследованиях о корпоративном секторе экономики устойчиво присутствует термин «бизнес-модель», который долгое время не наполняется единым эмпирическим содержанием, а скорее, носит характер обобщения главной рыночной идеи компании, её стратегии. Под бизнес-моделью чаще всего понимаются инновации, касающиеся технологии, продукта или бизнес-процесса, поскольку инновационный потенциал компании долгое время выражался именно в продукте, технологии или процессе, и в фокусе находились именно эти элементы бизнес-идеи. В определенном смысле это имеет место и сейчас.

Логически категория бизнес-модели связана с такими понятиями, как корпоративная стратегия, бизнес-процесс и цепочка ценностей. Объединяя эти понятия в единой логике, можно сказать, что корпоративная стратегия определяет свою эмпирическую проекцию или бизнес-модель, которая представляет собой бизнес-процесс по созданию цепочки ценностей.

Классики менеджмента (например П. Друкер), не используя категорию бизнес-модели, а применяя выражение «теория бизнеса», описывают компанию через такие её компоненты, как рыночные силы, конкуренты, цепочка ценностей, производимых компанией. П. Друкер считает важным дать целостное представление о том, каким образом компания зарабатывает свой доход [1].

В подходе М. Портера делается акцент на «пять сил», которые позволяют провести глубокий анализ конкурентной среды в отрасли и выявить свои конкурентные преимущества в логике её развития (ценовое лидерство, дифференциация предложения или узкая специализация). Корпоративная стратегия предполагает опору на конкретную эмпирическую бизнес-модель, как совокупность мер по реализации стратегии [2].

Д. Тис исходит в своем подходе из описания цепочки, создаваемой компанией ценности, а все остальные действия компании рассматривает как обеспечивающие создание такой цепочки. Фактически речь идет о возможностях компании создавать дополнительную добавленную стоимость и предлагать её своей целевой группе потребителей [3].

Многие авторы, оперирующие понятием бизнес-модель, делают акцент на создаваемой компанией ценности. Ценность для клиента определяется, прежде всего, как разница между понесенными им затратами и полученными выгодами, которые присваивает клиент для повышения его благосостояния.

Д. Магретта разделяет бизнес-модель на две части: создание ценности (разработка или производство товара /услуги) и вопросы продаж (взаимодействия с клиентами, дистрибуция и т.п.). В рамках этого мировоззрения бизнес-модель связывают с особенностями производства товара или процесса, охватывающего в том числе логистику [4].

К. Кристенсен, описывая бизнес-модель прорывных инноваций, говорит, что это способ создания ценности и предоставления её клиенту. Его бизнес-модель состоит из четырех элементов. Первые два — это: 1) ценностное предложение или описание способа решения проблемы клиента; 2) формула получения дохода, включающая расчет выручки, затрат, маржи, амортизации.

Остальные два элемента являются системообразующими для организации: человеческие ресурсы и ключевые процессы (планирование, бюджетирование, реализация, мониторинг, мониторинг и оценка качества и др.).

Согласно его концепции, ценностное предложение составляет основу модели, а разные комбинации элементов формулы получения доходов, ресурсов и процессов усложняют копирование модели.

А. Остервальдер представляет бизнес-модель компании как техническую схему или блок-схему. Он конструировал модель бизнеса в виде девяти взаимосвязанных блоков, включающих характеристику ключевых ресурсов (структуру затрат) и процессов, принимающих участие в создании ценности, взаимодействии с клиентом и источники доходов компании.

Многие авторы пытались уловить не только общие элементы и структуру модели, но и выделить группы среди компаний по сочетанию особенных признаков. Фактически в реальном бизнес-пространстве они попытались выявить группы сходных по основным признакам компаний. Подобно тому, как понятие бизнес-модели зародилось в среде IT компаний для описания отличий интернет-компаний друг от друга, некоторое время считалось, что это связано только со спецификой электронного бизнеса.

Типирование одним из первых сделал П. Тиммерс, который в 1998 г. на основе своего исследования выделил 11 типов моделей рынка интернет-торговли, к числу которых отнес: интернет-магазин, интернет-аукцион, социальные сети, информационного брокера и др. [5].

Типирование провел также М. Джонсон в продолжение труда К. Кристенсена и выделил 17 моделей, не ограничиваясь только интернет-сектором, а кристаллизуя опыт разных отраслей [6].

В настоящее время корпоративные исследования пытаются оперировать категорией бизнес-модели в связи с тем, что правильное их понимание и формирование дают возможность получить дополнительный эффект, который не сводится только к продукту или к линейному бизнес-процессу. Исследование VCG показало, что за десятилетний период корпорации, которые используют инновационную бизнес-модель, не удовлетворяясь только продуктами или процессами, получают на 6 % больше прибыли, чем те, кто держит в фокусе только продукты или процессы.

Актуальным направлением исследований является разработка системных инструментов, которые позволяют проектировать бизнес-модель. В одном из последних исследований О. Гроссмана и соавторов не просто идентифицировано 55 лучших типов бизнес-моделей, реализованных преуспевающими компаниями, но и предложен алгоритм и инструменты проектирования бизнес-модели с её детализацией, а также последующие меры по реализации модели. Идея о том, что возможна комбинация элементов модели и творческое её воспроизведение лежит в основе созданного им навигатора по бизнес-моделям.

Современное понимание бизнес-модели для стратегического менеджмента имеет следующие преимущества:

– Придается равная значимость базовым компонентам модели, определяющим её идею: что (предлагаемая ценность), кто (целевые потребители), как (механизм создания и предложения ценности потребителю) и почему (механизм извлечения и присвоения доходов от реализации ценности потребителю).

– Создание бизнес-модели предполагает не только традиционный отраслевой конкурентный анализ, но и всю совокупность поставщиков, потребителей, сетевые структуры поставщиков и потребителей, а также изучение опыта других отраслей в создании ценности или других компонентов модели.

– Анализ бизнес-модели предполагает изложение не только стратегического замысла, но и схемы бизнес-процессов, включающие ресурсы и средства для их реализации, вплоть до размещения их по цепочке создания стоимости.

Особенностью конструирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве является то, что в основе любой модели находится теория социального воздействия. Эта концепция помещает создание социального эффекта в центр любой организации и его получение считается ценностью, равной экономически создаваемой ценности.

А. Гуклу, Г. Диз, Б. Андерсон, чей труд является основополагающим в этом вопросе, определили бизнес-модель в социальном предпринимательстве как конструкцию, включающую два элемента: ресурсную стратегию и операционную модель [7]. Операционная модель является бизнес-процессом, в котором структуры организации создают экономическую ценность, возможно параллельно с социальной ценностью. Ресурсная стратегия предполагает план действий по привлечению материальных и нематериальных ресурсов для операционной модели. В связи с тем, что в социальном предпринимательстве могут привлекаться разные ресурсы (волонтеры, разовые и систематические пожертвования и т.п.), ресурсная модель опирается не только на финансовые ресурсы, но и на другие возможные варианты ресурсного обеспечения.

Другие авторы, Ф. Перрини и К. Вурро, предлагают выделить в бизнес-модели социального предпринимательства такие элементы, как рыночная ориентация, сеть, внутренняя гибкость организации, географическая ориентация и организационная структура [8]. Они утверждают, что организация должна иметь выраженную социальную миссию и в перспективе приводить к значительным социальным изменениям в обществе.

Дж. Мэр и О. Шон, анализируя по типу кейс-анализа три известные схемы социального предпринимательства (Грамин Банк, Секем и ZOPA), вывели три принципа формирования успешных бизнес-моделей.

1. Компания не просто определяет свое место в цепочке создания стоимости в отрасли, но и формирует свою собственную сеть создания стоимости с компаниями, которые разделяют её ценности.

2. Социальные предприниматели тщательно определяют свои ресурсы и, исходя из них, строят свою модель деятельности.

3. Успешные предприниматели интегрируют свою группу в цепочку создания стоимости на ранней её стадии, что позволяет им в дальнейшем получать часть дохода от результата своего труда, т.е. присваивать создаваемую социальную ценность [9].

Многие авторы используют понятия бизнес-модели для сравнения инклюзивных бизнес-моделей, социально-ориентированного бизнеса, социального предпринимательства. Так, в докладе ООН дается определение инклюзивных бизнес-моделей как привлекающих малообеспеченных граждан на разных стадиях цепочки создания стоимости или цепочки потребления социальной ценности. Л. Микалини и Д. Фиорентино дают сравнение указанных выше форм бизнеса на основе сравнения источников дохода и миссии [10].

В целом большинство авторов, согласно анализу и обобщению К. Сомеррок, делают акцент на трех позициях, которые являются элементами бизнес-модели:

- ценностное предложение (valueproposition);
- создание ценности (valuecreation);
- получение дохода (incomeneration) [11].

К этим элементам разные авторы считают нужным добавить значимые с их точки зрения компоненты бизнес-модели. Так, Г. Хамел выделяет ценностную сеть, стержневую стратегию, стратегические ресурсы и управление взаимодействий с клиентом [12]. Б. Демал и Х. Лейкок выделяют ресурсы и компетенции, организационную структуру и предложения по доставке ценности потребителю [13].

Многие авторы берут за основу классическую бизнес-модель и совмещают её с социальными ценностями, социальным эффектом, социальным воздействием на общество. Так, Л. Микалини берет за основу стандартные компоненты бизнес-модели А. Остервальда [14] и, добавляя к ним социальный эффект, рассматривает его через соотношение риска и выгоды.

Российские исследователи уже накопили некоторый опыт исследования моделей социального предпринимательства. А.Шаталов выделяет операционную модель (предлагаемую ценность, цепь создания ценности, рынок), модель роста, «экономическую модель». При данном подходе на уровне анализа практически разводятся социальная и экономическая основы модели социального предпринимательства [15].

Другой автор, Ю. Арай, опираясь на принципиальную схему А. Остервальда, И. Пинье, разделяет стратегическую и операционную модель [16]. В состав стратегической модели ею вводятся ценностное предложение, потребительские сегменты, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности, а в операционную модель она включает ценностную сеть, взаимоотношения с клиентом, каналы сбыта, получение дохода. Подкрепляя свою точку зрения разработками многих авторов, она обосновывает значимость стратегической части бизнес-модели, так как раскрывает элементы ценности, предлагаемой потребителю, ресурсов и деятельности. Фактически речь идет о той самой стратегической компоненте, которая раскрывает главные принципиальные моменты проекта: для кого создается ценность, каким образом она создается, какие ресурсы при этом задействованы. Операционной части бизнес-модели, не умаляя её значимости, отводится роль логистического, маркетингового обеспечения деятельности и источников коммерческого эффекта. Фактически при таком подходе имеет место попытка разделения социальной и экономической части предпринимательства, что имеет смысл с точки зрения классического разделения стратегического и оперативного управления, стратегии конкурентоспособности и эмпирической её модели.

Мы предлагаем не разделять социальную и экономическую проекции социального предпринимательства, а совместить эти проекции и определить профиль социальной компоненты на фоне базовой экономической модели. Нами сделано изложение принципиальной схемы бизнес-модели через призму концепции социального предпринимательства в контексте целевых групп. Можно сказать, что наш подход соединяет самую простую схему модели, состоящую из 4-х элементов, и инклюзивный подход к социальному предпринимательству, отражающий роль целевых групп в модели.

Специфика социального предпринимательства, отражающаяся во всем многообразии его видов, может быть связана с любым из элементов бизнес-модели. В предложенном варианте адаптации модели нами отражено только наполнение, касающееся целевых групп. Это означает, что параллельно с целевыми группами во всех элементах модели могут присутствовать и другие социальные группы общества, но на диаграмме они не отражены (рис. 1).

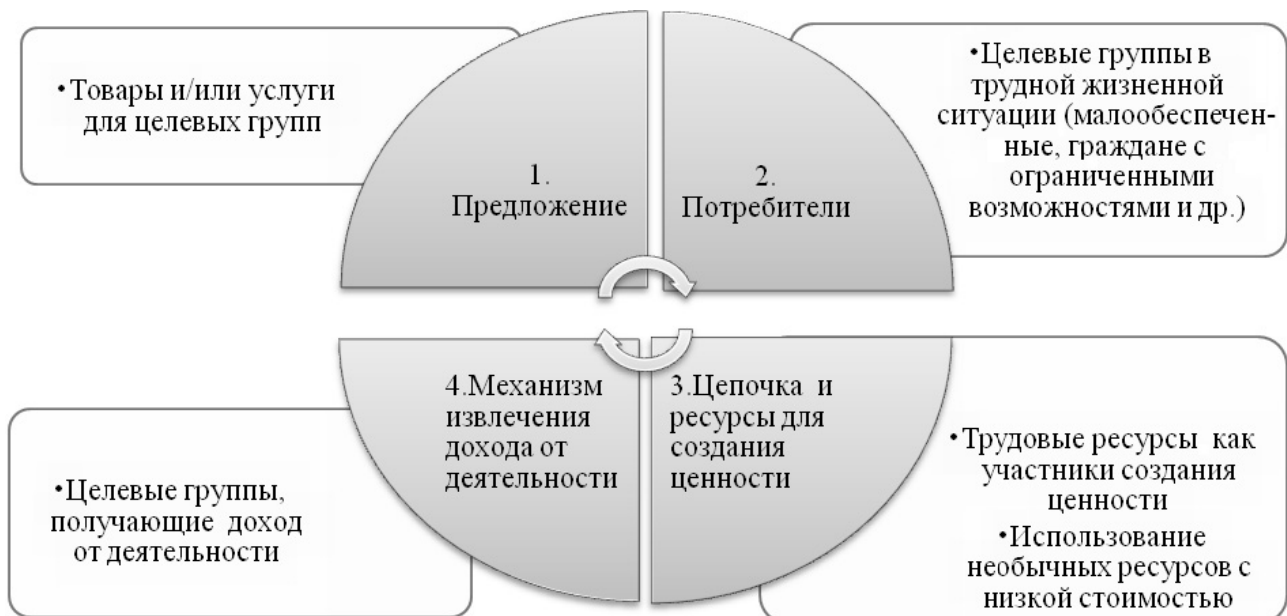


Рисунок 1. Компоненты бизнес-модели социального предпринимательства через призму целевых групп (составлено авторами с использованием источника [17])

Элементы бизнес-моделей и возможности с участием целевых групп в создании социальной ценности могут быть следующими:

1) предложение:

- услуги для целевых групп (образования, здравоохранения, общественного питания, персональные и прочие). В спектре предложения могут быть услуги общего назначения или специфические, например, ремонт инвалидных колясок или протезов, занятия с детьми с особыми потребностями в образовании и т.п.;
- товары для целевых групп (специфические, как, например, слуховые аппараты, или общего назначения);

2) потребители:

- некоммерческие организации могут оказывать услуги для целевых групп (специальные социальные услуги, услуги здравоохранения, образования, развития и др.);
- частные организации могут оказывать одинаковые услуги для всех граждан, но при этом для целевых групп делать это бесплатно или по сниженным ценам;

3) участие в цепочке создания стоимости:

- участие возможно в качестве работодателя (предпринимателя) или наемного работника;
- перераспределение ресурсов за счет формирования индивидуальной цены услуги;

4) механизм извлечения дохода от деятельности:

- получение целевыми группами дохода от деятельности или заработной платы.

В рамках социального предпринимательства целевые группы могут быть не только получателями благ и услуг, но и активными участниками их создания в качестве трудовых ресурсов или используя свои предпринимательские способности.

Поскольку ключевым отличием социального предпринимательства является создание социальной ценности, которая в рамках бизнес-модели будет первичной и будет определять стратегическую цель бизнеса, то можно сказать, что социальная ценность может создаваться в любом из четырех компонентов бизнес-модели.

Структурирование широко известных и получивших признание бизнес-моделей позволяет выделить несколько элементов их конструкции, которые дают возможность определить эту бизнес-модель как социальное предпринимательство.

Создание социальной ценности, согласно проведенному нами анализу эмпирических примеров, как правило, требует специфических изменений не менее чем в двух блоках модели.

Подводя итоги данного исследования, можно сделать определенные выводы.

1) Понимание бизнес-модели на современном этапе развития экономической науки связано с такими понятиями, как корпоративная стратегия, цепочки создания стоимости и бизнес-процесс. В определенном смысле можно сказать, что бизнес-модель — это эмпирическая проекция корпоративной стратегии, которая раскрывает идею создания новой стоимости, бизнес-процесс по созданию цепочки ценностей и оперативное управление им, необходимые ресурсы для реализации модели и способы получения дохода. Современные представления о бизнес-модели базируются на четырех её элементах: что (предлагаемая ценность), кто (целевые потребители), как (механизм создания и предложения ценности потребителю) и почему (механизм извлечения и присвоения доходов от реализации ценности потребителю). Работа с бизнес-моделью предполагает стратегическую и операционную компоненты. В рамках первой выводятся такие элементы, как ценностное предложение, потребительские сегменты, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности. В рамках второй выводится операционная модель: логистического, маркетингового обеспечения деятельности и источников коммерческого эффекта.

2) Конструкция бизнес-модели развивалась от общего к частному, а затем вновь по пути обобщений, но уже в форме типологий и классификаций. В настоящее время наиболее ценными и востребованными практикой результатами исследований являются шаблоны, алгоритмы и инструменты моделирования.

3) Особенностью конструирования бизнес-моделей в социальном предпринимательстве является то, что в основе любой модели находится теория социального воздействия. Эта концепция помещает создание социального эффекта в центр любой организации и его получение считает ценностью, равной экономически создаваемой ценности.

4) В социальном предпринимательстве различаются инклюзивные бизнес-модели, модели социально-ориентированного бизнеса и социального предпринимательства. Большинство авторов делают акцент на ценностном предложении, создании ценности, получении дохода. К этим элементам авторы добавляют значимые с их точки зрения компоненты.

Список литературы

- 1 Peter F. Drucker. The Theory of the Business. Harvard Business Review / F. Peter. — 1994. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>.
- 2 Porter M. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance / M. Porter. — New York: Free Press, 1985. — 557 p.
- 3 Teece D.J. Business models, business strategy and innovation / D.J. Teece // Long Range Planning. — 2010. — No. 43. — P. 172–194.
- 4 Joan Magretta. Why business models matter / Joan Magretta // Harvard Business Review. — 2002. — № 5. — P. 213–216.
- 5 Paul Timmers. Business Models for Electronic Markets / Paul Timmers // Journal on Electronic Markets. — 1998. — № 4. — P. 67–85. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://peoi.org/Courses/Coursesen/emarket/Resources/Business%20Models%20for%20Electronic%20Markets.pdf>.
- 6 Marc W. Johnson. Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal / W. Marc // Harvard Business Press. — 2010. — 208 p.
- 7 Guclu A. The process of social entrepreneurship: creating opportunities worthy of serious pursuit / A. Guclu, G. Dees, B. Anderson // Duke University, the Fuqua School of Business. — 2002. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.caseatduke.org/documents/seprocess.pdf>.
- 8 Perrini F. Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice. Social entrepreneurship / F. Perrini, C. Vurro; edited by J. Mair, J. Robinson, K. Hockerts. — Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan. 2006. — P. 57–86.
- 9 Mair J. Organizing for society: a typology of social entrepreneurship / J. Mair, J. Battilana // Journal of Business Ethics. — 2012. — No. 111. — P. 353–373.
- 10 Michelini L. New business models for creating shared value / L. Michelini, D. Fiorentino // Social Responsibility Journal. — 2012. — Vol. 8. — Issue 4. — P. 561–577.
- 11 Sommerrock K. Social entrepreneurship business models. — London: Palgrave Macmillan, 2010. — 307 p.
- 12 Hamel G. Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life / G. Hamel. — Boston: Harvard Business School Press, 2000. — 333 p.
- 13 Demil B. Business model evolution: in search of dynamic consistency / B. Demil, X. Lecoq // Long Rang Planning. — 2010. — Vol. 43. — Issue 2-3. — P. 227–246.
- 14 Michelini L. Social innovation and new business models / L. Michelini. — Berlin: Springer, 2012. — 80 p.
- 15 Шаталов А. Взаимосвязь бизнес-модели и результатов деятельности фирмы: (на материалах российских компаний отрасли общественного питания) / А. Шаталов // Вестн. СПбГУ. Серия 8. Менеджмент. — 2010. — Вып. 2. — С. 3–31.
- 16 Арай Ю. Бизнес-модели в социальном предпринимательстве: типология и особенности формирования: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Ю. Арай. — СПб.: Изд-во СПбГУ, 2015. — 213 с.
- 17 Притворова Т. Оценка потенциала некоммерческого сектора как базиса социального предпринимательства в Казахстане / Т. Притворова, М. Аяганова // Вестн. Караганд. ун-та. Сер. Экономика. — 2016. — № 2(78). — С. 25–34.

Т.П. Притворова, М.П. Аяганова

**Әлеуметтік кәсіпкерліктегі бизнес-модельдер: құндылықтарды құру элементтері мен мүмкіндіктері**

Мақалада бизнес-модельдің компоненттерін анықтайтын тәсілдер қарастырылған. Қазіргі заманда бизнес-модельдер түсінігі оның төрт элементіне негізделеді: не (ұсынылатын құндылық), кім (мақсатты тұтынушылар), қалай (тұтынушыға құндылықтарды қалыптастыру мен ұсыну механизмі), неге (тұтынушыға ұсынылған құндылықтардан түскен табысты бөліп алу және иемдену механизмі). Фирманың қабылдайтын шешімдерінің сипатын көрсететін стратегиялық және операциялық модельдер анықталған. Бірінші модель шеңберінде құндылықты ұсыныстар, тұтынушылық сегмент, кілтті ресурстар, кәсіпорынның кілтті қызмет түрлері сияқты элементтер қарастырылған. Екінші модель шеңберінде операциялық модель: қызметтің логистикалық және маркетингтік түрлері, коммерциялық тиімділік көздері қарастырылды. Мақсатты топтар жағдайында әлеуметтік кәсіпкерліктің тұжырымдамасы арқылы бизнес-модельдің принципіалдық сызбасы жасалды. Бұл тәсіл модельдің 4 элементтен тұратын ең қарапайым сызбасы мен модельдегі мақсатты топты көрсететін әлеуметтік кәсіпкерліктің ерекше тәсілін байланыстырады. Авторлар әлеуметтік кәсіпкерлікте бизнес-модельді құрастыру ерекшелігі болып модельдің негізінде әлеуметтік әсер ету жатқандығын көрсетті. Бұл тұжырымдама кез келген ұйымға әлеуметтік тиімділік береді және оны алу қалыптасатын экономикалық құндылыққа тең құндылық болып есептеледі.

*Кілт сөздер:* бизнес-модельдер, әлеуметтік тиімділік, әлеуметтік кәсіпкерлік, мақсатты тұтынушылар, құндылық, ұсынылатын құндылық.

Т.П. Pritvorova, M.P. Ayaganova

## Business models in social entrepreneurship: elements and value creation capabilities

In the article the approaches to allocation of components of a business model are considered. Modern ideas about the business model are based on four main elements: what (the proposed value), who (target consumers), how (the mechanism of creating and proposing value to the consumer) and why (the mechanism for extracting and assigning income from the realization of value to the consumer). The strategic and operational models that reflect the nature of the decisions of the firms were allocated. Within the framework of the first model, the main elements such as a value proposition, consumer segments, key resources, key activities are derived. Within the framework of the second model, an operational model is displayed: logistic, marketing support of activity and sources of commercial effect. The principal scheme of the business model is developed through the prism of the concept of social entrepreneurship in the context of target groups. This approach combines the simplest model scheme consisting of 4 elements and an inclusive approach to social entrepreneurship, reflecting the role of target groups in the model. The authors noted that the peculiarity of designing business models in social entrepreneurship is that the basis of any model is the theory of social impact. This concept places the creation of a social effect at the center of any organization and its reception is considered a value equal to the economically created value.

*Keywords:* business models, social effect, social entrepreneurship, target consumers, value, proposed value.

### References

- 1 Peter, F. Drucker. (1994). The Theory of the Business. Harvard Business Review. *hbr.org*. Retrieved from <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>.
- 2 Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- 3 Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43, 172–194.
- 4 Joan Magretta. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 2002, 5, 213–216.
- 5 Paul Timmers. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Journal on Electronic Markets*, 4, 67–85. Retrieved from <http://peoi.org/Courses/Coursesen/emarket/Resources/Business%20Models%20for%20Electronic%20Markets.pdf>.
- 6 Marc, W. (2010). Johnson. Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal. *Harvard Business Press*, 208.
- 7 Guclu, A. & Dees G., Anderson, B. (2002). The process of social entrepreneurship: creating opportunities worthy of serious pursuit. *Duke University, the Fuqua School of Business*. Retrieved from <http://www.caseatduke.org/documents/seprocess.pdf>.
- 8 Perrini, F. & Vurro, C. (2006). *Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice*. *Social entrepreneurship*. J.Mair, J.Robinson, K.Hockerts (Ed.). Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- 9 Mair, J. & Battilana, J. (2012). Organizing for society: a typology of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111, 353–373.
- 10 Michelini, L. & Fiorentino, D. (2012). New business models for creating shared value. *Social Responsibility Journal*, Vol. 8, 4, 561–577.
- 11 Sommerrock, K. (2010). *Social entrepreneurship business models*. London: Palgrave Macmillan.
- 12 Hamel, G. (2000). *Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*. Boston, Harvard Business School Press.
- 13 Demil, B. X. Lecoq. (2010). Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Rang Planning*, 2010, Vol. 43, 2-3, 227–246.
- 14 Michelini, L. (2012). *Social innovation and new business models*. Berlin: Springer.
- 15 Shatalov, A. (2010). Vzaimosv'яз biznes-modeli i rezultatov deiatel'nosti firmy: (na materialakh rossiiskikh kompanii otrasli obshchestvennogo pitaniia) [The relationship of the business model and the results of the firm's activities: (on the materials of Russian companies of the catering industry)]. *Vestnik SPbHU. Seriya 8. Menedzhment – Bulletin of the Saint Petersburg State University. Series 8. Management, Issue 2*, 3–31 [in Russian].
- 16 Arai, Yu. (2015). Biznes-modeli v sotsialnom predprinimatel'stve: tipologii i osobennosti formirovaniia [Business models in social entrepreneurship: typology and the features of formation]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Saint Petersburg [in Russian].
- 17 Pritvorova, T. & Ayaganova, M. (2016). Otsenka potentsiala nekommercheskogo sektora kak bazisa sotsialnogo predprinimatel'stva v Kazakhstane [Evaluation of the potential of the non-profit sector as a basis of social entrepreneurship in Kazakhstan]. *Vestnik Karahandinskogo universiteta. Seriya Ekonomika – Bulletin of Karaganda University. Economy Series*, 2(78), 25–34 [in Russian].