

УДК 338.246

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-19>

## ЕФЕКТИВНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА: МАКРОЕКОНОМІЧНИЙ ПОГЛЯД

**Л. Л. КОТ**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**Анотація.** У статті досліджено дослідження типові бизнес-моделі, що використовуються успішними світовими соціальними підприємствами, з метою розробки рекомендацій щодо підвищення стійкості вітчизняних компаній відповідної спрямованості. Констатовано, що актуальним залишається питання про те, як саме в ході реалізації соціального підприємництва реалізується комбінуння соціальної, а також економічної цінностей, і особливо, яку роль в цьому відіграє формування спеціальної соціальної мережі та здійснення стратегії забезпечення ресурсами. З метою дослідження обрано декілька «класичних» кейсів із різних держав з різноманітним соціальним та економічним середовищем для формування спільних рис їх бизнес-моделей. Здійснено макроекономічний аналіз визначених для дослідження компаній, а саме: досліджено соціально-економічний базис їх діяльності та проведено компонентний аналіз відповідних бизнес-моделей. Наголошено, що у випадку проведеного дослідження – бизнес-модель є концепцією бізнесу, що покладена в основу практики. Серед основних компонентів відповідних бизнес-моделей виділено: ціннісну мережу (контрольовані позиції або зони переважного впливу всередині ціннісної мережі); стратегічні ресурси (потреби в стратегічних ресурсах, включені в бизнес-модель); споживчий інтерфейс (інтеграція цільових груп). Обґрунтовано, що досліджені приклади успішного соціального підприємництва істотно відрізняються один від одного по соціальній місії, організаційній структурі, а також економічному і соціальному середовищу, в якому вони виникли, у той же час між ними є значна спорідненість. Аргументовано, що всі вони виробляють соціальне благо: для Грамін – це усунення бідності сільських жінок Бангладеш; для Секем – вирощування натуральних продуктів без використання хімічних добрив, а також заохочення культурного та суспільного життя в Єгипті; для МКК – створення робочих місць і можливостей економічного розвитку для людей, які раніше їх не мали. Доведено, що своїм успіхом ці компанії зобов'язані особливому поєднанню соціальної та економічної ефективності. Визначено, що діяльність всіх трьох компаній заснована на поділі спільних цінностей «громади», які використовувалися для: створення підтримуючої соціальної мережі (ціннісної мережі); придбання стратегічних ресурсів; управління взаємодією зі споживачами («споживчим інтерфейсом»). Зроблено висновок, що оскільки ключовою відмінністю соціального підприємництва є створення соціальної цінності, яка в рамках бизнес-моделі буде первинною і визначатиме стратегічну мету бізнесу, то можна сказати, що соціальна цінність може створюватися в будь-якому з компонентів бизнес-моделі, причому створення соціальної цінності, згідно з проведеним аналізом емпіричних прикладів, як правило, вимагає специфічних змін не менше ніж у двох блоках відповідної моделі.

**Ключові слова:** макроекономіка, національна економіка, соціальне підприємство, соціальне підприємництво, бизнес-модель, ціннісна мережа, споживчий інтерфейс, стратегічні ресурси, соціально-економічний базис.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Соціальне підприємництво є сьогодні для України ще достатньо новим явищем в національній економіці. Вирішення соціальних проблем, яке раніше забезпечувалося всеосяжним державним патерналізмом, тепер багато в чому залежить від самоорганізації суспільства і конкретних підприємців, які можуть забезпечити прибутковість своєї діяльності і виробити соціальну цінність. Основна ідея полягає в тому, що багато соціальних проблем, якщо підійти до їх вирішення з позицій підприємництва, створюють можливості для початку нового бізнесу, який буде генерувати прибуток, при цьому вирішуючи зазначену проблему.

Цінність і оригінальність такого методу забезпечення соціальними благами громадян поля-

гає в тому, що всередині кожного суспільства є історично сформовані передумови та інститути соціального підприємництва, які можуть активізуватися при створенні у зовнішньому середовищі економічних і соціальних умов. При цьому, як правило, економічна і соціальна ефективність створення суспільної цінності виявляється вищою, ніж у держави, яка традиційно добре відображає інтереси усередненого благополуччя, не охоплюючи весь діапазон можливих потреб своїх громадян.

У той же час, формування ефективної бизнес-моделі виявляється для таких підприємців складним завданням, так як в кращому випадку вони мають досвід роботи в статусі неприбуткової організації і починають свою підприємницьку діяльність швидше інтуїтивно, ніж правильно. Це викликає необхідність ідентифікації типових біз-

нес-моделей, що використовуються успішними світовими соціальними підприємствами, з метою розробки рекомендацій щодо підвищення стійкості вітчизняних компаній відповідної спрямованості. Все вищезазначене і зумовило обрання теми цього дослідження.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Особливостям соціального підприємництва присвячені праці І. Босак, З. Варналія, М. Волкової, З. Галушки, В. Геєця, А. Дюк, В. Звонара, О. Кіревої, В. Кокотя, І. Комарницького, А. Корнецького, Т. Лункіної, О. Набатової, В. Назарука, О. Овсянюк-Бердадіної, Н. Проць, А. Свинчук, Н. Супрун.

Важливими для дослідження обраної теми є роботи зарубіжних вчених, зокрема: К. Альтер, Д. Борнштейна, Г. Діза, Б. Дрейтона, П. Друкера, В. Зомбарта, І. Кірцнера, Дж. Кікал, Дж. Коллінза, Ч. Лідбітера, І. Марті, Дж. Мейера, Дж. Порраса, С. Осберг, Й. Шумпетера, М. Юнуса.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження типових бізнес-моделей, що використовуються успішними світовими соціальними підприємствами, з метою розробки рекомендацій щодо підвищення стійкості вітчизняних компаній відповідної спрямованості.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Представники сучасної економічної науки сьогодні все ширше розкривають різні елементи соціального підприємництва, наприклад, питання стосовно соціального підприємця в ролі активатора модифікацій та суспільних змін, стосовно функцій засновника підприємства, його погляду на перспективи. Однак, актуальним залишається питання про те, як саме в ході реалізації соціального підприємництва реалізовується комбінування соціальної, а також економічної цінностей, і особливо, яку роль в цьому відіграє формування спеціальної соціальної мережі та здійснення стратегії забезпечення ресурсами [18].

Для того щоб краще зрозуміти основні підвалини обраного напряму нашого дослідження соціального підприємництва, звернемося до порівняльного аналізу компаній, які є загально-визнаними кейсами успішного соціального підприємництва і можуть слугувати для нас надійною емпіричною основою. Тож основними об'єктами нашого дослідження визначимо такі соціальні підприємства:

- Банк «Грамін» (Бангладеш);
- «Секемська ініціатива», або «Секем» (Єгипет);
- «Мондрагон Корпорасьон Кооператива» (Іспанія).

Всі вищезазначені організації були спочатку сформовані у формі венчурних компаній соціальної сфери. Вибір кейсів аргументується не тільки їх всесвітньою популярністю, але також і більш глибокими причинами. Так, компанії, що пройшли

відбір, характеризуються як стабільні, незалежні суб'єкти.

Крім того, ці підприємства мають повне визнання з позиції як соціальної, так і економічної діяльності. Саме сукупність вищевказаних характеристик і становить суть такого явища як інноваційне соціальне підприємництво [14].

Потрібно також розуміти, що соціальна цінність і дієвість має різне значення для різних груп людей. З цієї причини, для повноцінного аналізу необхідно виключити специфічне і складне розуміння соціальної цінності і затвердити термін «соціального венчурного підприємства», як єдиної інтерпретації економічної ініціативи, що виконує функцію каталізатора соціальної трансформації і забезпечує соціальні потреби. Таким чином, формування соціальної цінності є головною мотивацією соціально-ризикової компанії, в той час як формування економічної цінності, хоча і має місце, але саме по собі не задовольняє всіх вимог та цілей [7].

Отже, з метою дослідження обрано декілька «класичних» кейсів країн з різним рівнем розвитку економіки та соціального забезпечення для формування спільних рис їх бізнес-моделей.

Для цієї статті ми використовуємо концепцію, засновану на визначенні бізнес-моделі, що включає в себе чотири основні компоненти: основну стратегію, стратегічні ресурси, клієнтський інтерфейс і мережу створення цінності (рис. 1). Як ми переконаємося пізніше, це визначення полегшує наше розуміння того, як конкретна будова бізнес-моделі, що використовується соціальними підприємцями, допомагає їм бути успішними.

Звернемося до макроекономічного аналізу визначених для дослідження компаній, соціально-економічний базис діяльності яких представлено у табл. 1.

Основна мета мікрофінансової організації та банку «Грамін» (англ. Grameen) – надати фінансові послуги для бідних жінок і найбільш вразливих сімей з тим, щоб допомогти їм побороти бідність через організацію прибуткової справи. Це комплексна мета, що містить і соціальний, і економічний компоненти. Банк Грамін, назву якого можна в буквальному сенсі перекласти як «Сільський банк» був створений в 1976 р. М. Юнусом, професором економіки Університету Чіттагонга. Подорожуючи по найближчих сільських околицях зі своїми студентами, він прийшов до висновку про тяжке становище місцевих жінок. Багато з них підтримували свої сім'ї тим, що намагалися організувати дрібний бізнес – плели стільці з бамбука або продавали овочі, вирощені на своїй ділянці. Однак багато з них не мали грошей для покупки сировини, зокрема бамбука. Оскільки банки відмовили їм у позиках, вони змушені були звернутися до місцевих лихварів, які їх фактично обби-



**Рис. 1. Компоненти типової бізнес-моделі**

Джерело: складено автором на основі [7; 19]

рали. Позика давалася під непомірний відсоток, крім того, вони повинні були продавати свою продукцію лихвареві за ціною значно нижче ринкової. За один день М. Юнус познайомився з 42 жінками і з'ясував, що їхні проблеми вирішила б сума в 24 долари на всіх. Так, М. Юнус позичив їм гроші за розумний відсоток і всі жінки в подальшому виплатили борги, а отже він вирішив повторити досвід. Під час 1976 р., коли Бангладеш переживав масовий голод, він дав 42-м фермерам невелику позику – 27 доларів США кожному за досить привабливими умовами кредитування. Цієї суми було достатньо, щоб почати невелику справу. Розмовляючи з людьми, М. Юнус дізнався, що багатьом з них для здійснення планів необхідна зовсім невелика сума. Результати переконали його, що розширення подібної практики могло б посприяти зменшенню бідності населення в сільських районах Бангладеш [13].

Оскільки жоден з банків не захопився його пропозицією, М. Юнус прийняв рішення створити свій власний банк для вирішення проблем най-

біднішого населення країни і саме з його створенням пов'язують виникнення і розвиток мікрокредитування. До 1983 р. це був уже Національний банк з 75 відділеннями в 5 провінціях країни. При отриманні офіційного статусу М. Юнусу допоміг чиказький «ShoreBank» і грант «Фонду Форда». Ідеї, використані в майбутньому при створенні банку, М. Юнус брав з власного досвіду і досліджень. За підтримки Університету Чіттагонга він провів дослідження мікрокредитування Rural Economics Project. Села неподалік від університету і стали першими районами, в яких Грамін банк цілеспрямовано почав вести свою діяльність. Після успіху проекту, за підтримки центрального державного банку зона його дії поширилася і на інші частини Бангладеш, включаючи округ Тангайл, в якому знаходилася північна частина столиці країни, Дакки. В кінці 1980-х рр. Юнус спрямував зусилля на те, як прискорити позитивний ефект від свого започаткування. Щоб створити мережу «Грамін», він знову почав з малих справ, таких як оренда невикористовуваних рибних

Таблиця 1

**Соціально-економічний базис діяльності успішних світових компаній сфери соціального підприємництва**

Моделі соціального підприємництва	ГРАМІН	СЕКЕМ	МКК
Країна походження	Бангладеш	Єгипет	Іспанія
Зона впливу	Бангладеш	Європа, Середньо-східний регіон, Африка	Глобальна
Рік заснування	1983	1977	1955
Ключовий бізнес	Мікрокредитування	Продукти органічного походження, фітопрепарати	Диверсифіковане промислове виробництво, фінанси, знання, роздрібна торгівля
Кількість зайнятих осіб	Біля 12-ти тисяч	Біля 2-х тисяч	Біля 70-ти тисяч
Цільові групи створення соціальної цінності	Жінки на рівні бідності з сільських поселень Бангладеш	Єгипетське суспільство	Працівники кооперативів та їх соціальне оточення

Джерело: побудовано автором на основі [8; 12; 15; 16]

ставків і іригаційних насосів. З появою Інтернету М. Юнус задумався над подоланням інформаційної ізоляції. Для вирішення цього питання позички були недостатніми, і він заснував «Grameen Telecom» і «Grameen Phone». У кооперації з цими компаніями був створений План телефонізації села. Йшлося про телефонізацію учасників мережі «Грамін», яка досі не підключена до національної системи телекомунікації. Крім того, була створена спеціальна організація «Grameen Trust» для сприяння розвитку мережі «Грамін» через вдосконалення регулювання, зміну законодавства, взаємодію із зацікавленими людьми за кордоном, збільшення зайнятості та освоєння управлінських навичок серед бідних верств населення [15].

В 2006 р. компанія Грамін налічувала більше 2 тис. відділень і сума виданих нею кредитів склала 4,7 млрд доларів США, до 2018 – 13,6 млрд. Деякі ініціативи були з самого початку не пов'язані з банком, але поділяли бачення М. Юнуса і приєдналися до мережі пізніше. У 2011 році, під тиском уряду Бангладеш, М. Юнус пішов з Grameen Bank і компанія фактично одержала «державне забарвлення». Сьогодні сімейство організацій Грамін включають широке коло підприємств – від телекомунікацій і виробництва енергії до виробництва програмних продуктів [9].

В 2021 р. Грамін має 3,5 млн позичальників, 97% з яких – жінки. Відносини між банком і клієнтами базуються на довірі, мікрокредити видаються без будь-якого забезпечення. Тим не менш, частка повернення коштів становить недосягну для звичайних банків величину – 98%. Як один з позитивних наслідків діяльності банку відзначено істотне (в два рази) скорочення домашнього насильства щодо жінок, які отримали кредит. Компанія Грамін стала першою фінансовою організацією, яка виграла Нобелівську премію миру. На довершення до всього, Грамін є самоокупною і самопідтримуваною структурою. Банк створив 12 тис. робочих місць для своїх співробітників, за його даними, внесок Грамін в ВВП країни становить біля 1,5%. Подібні банки відкрилися більш ніж в 40 країнах світу [11].

Секем (англ. SEKEM), ініціатива «Секем» (англ. Sekem initiative) – багатопрофільний Єгипетський холдинг, що реалізує принципи соціального підприємництва переважно в сільському господарстві країни. Секемська місія визначається так: «відповідати викликам часу через сприяння всебічному розвитку людини, спільноти і землі». Це мета, над якою її засновник доктор І. Абуліш безперервно працював 30 років до кінця власного життя. «Секем» – транслітерація ієрогліфа, що означає енергію, яка виходить від сонця. Його історія бере початок в той же час, що і Грамін. У 1977 р. доктор І. Абуліш, провівши в Австрії більше 20 років, вирішив привезти сім'ю на свою батьківщину в Єгипет.

І. Абуліш знайшов країну в тяжкому економічному становищі зі зростаючими соціальними проблемами. Захоплений антропософією Р. Штайнера, він вирішив «зигрити землю і людей». Він намалював у своїй уяві організацію, яка містила б в собі економічну, соціальну і культурну користь. Це поклато початок ініціативі, за яку йому була присуджена в 2003 р. так звана Альтернативна Нобелівська премія (Right Livelihood Award) [17].

На ранній стадії Секем використовувала партнерські зв'язки з двома дистриб'юторами в Німеччині, які розділяли спільні цінності. Розвиток мережі призвів до створення Центру натурального сільського господарства (Center of Organic Agriculture in Egypt – COAE), що розробляв нові стандарти «біодинамічного рослинництва». Ще пізніше була створена Єгипетська біодинамічна Асоціація (Egyptian Biodinamic Association – ABDA), що доповнила роботу COAE наданням консультаційних послуг фермерам, які переходять на біодинамічне культивування рослин. Почавши з біодинамічного культивування рослин і спецій, включаючи цілющі і ароматичні трави, Секем стала знаменитим виробництвом натуральних продуктів харчування (вирощених без хімічних добрив) і фітофармацевтики в Єгипті. Більш того, саме завдяки компанії біодинамічні методи контролю пестицидів і збільшення врожайності набули широкого поширення по всій країні [20].

Сьогодні Секем об'єднує понад 7 комерційних і кілька некомерційних організацій, на яких працює більше 2000 працівників. Компанія стала одним з класичних кейсів соціального підприємництва і визначається в цій галузі як «Гібридна комерційна організація». Секем підтримується «Фондом соціального підприємництва Шваба» [1].

Основними напрямки холдингу «Секем» сьогодні є:

– Економічний. Представлено материнською компанією та сільськогосподарськими компаніями/підприємствами. Материнська компанія є інвестором і позикодавцем, забезпечує організаційний розвиток, реалізує маркетингову стратегію, підхід до людських ресурсів і цінностей, відповідним філософії «Секем». Дочірні компанії виробляють органічні харчові продукти, бавовна, тканини і лікувальні трави.

– Культурний. Компанія включає Єгипетську біодинамічну асоціацію культурного землеробства (The Egyptian Biodinamic Association (EBDA)), Фонд розвитку «Секем» (The SEKEM Development Foundations (SDF)), Єгипетське товариство культурного розвитку (Egyptian Society for Cultural Development (SCD)) та недержавний некомерційний університет «Хеліополіс» (Heliopolis University). Діяльність компанії спрямована на реалізацію програм в галузі охорони здоров'я, просвітництва та освіти, культури і мис-

тецтв. Секем підтримує дитячий садок, Інститут додаткової освіти (Institute for Adult Training), медичний центр, багато інших культурних заходів, а також запустив процедуру організації власного університету.

– Соціальний. Діяльність кооперативу працівників «Секем» (The Cooperative of SEKEM Employees (CSE)) спрямована на реалізацію соціальних потреб своїх членів [4].

На сьогодні «Секем» створила мережу з більш ніж 4000 фермерів і численних організацій-партнерів в Єгипті і намагається розширити свій досвід і набуті знання в інших країнах, в тому числі Індії, Палестині, Сенегалі, Туреччині і Південній Африці [1].

Мондрагонська кооперативна корпорація (англ. Mondragón Co-operative Corporation) – федерація кооперативів працівників, що базується в Іспанії. Корпорація створена в баскському місті Мондрагон в 1956 р., а її походження пов'язане з діяльністю скромних технічних коледжів і невеликої майстерні з виробництва парафінових обігрівачів. Місія Мондрагонської кооперативної корпорації (далі – МКК) може бути визначена як об'єднання базових цілей бізнесу з використанням демократичних методів організаційного розвитку, створення робочих місць, особистого і професійного розвитку працівників, а також прихильністю розвитку спільноти, в якому бізнес функціонує [6].

У лютому 1941 р. Х. Арізмєндіаррета приїхав в маленьке містечко в Баскській провінції Іспанії. У цей час економічне життя там було зосереджено навколо «Юньон Керрайєрра» – великої ливарної та металургійної компанії. Власність і управління в цій компанії були розподілені між членами сім'ї та їх друзями, тому розвиток кар'єри її рядових працівників було практично неможливо. Перші зусилля молодий священник спрямував на створення можливостей для місцевої молоді. Він заснував Школу політехнічної освіти «Ескуера Політехніка». Школа була створена як кооператив, тобто в більшій мірі була власністю членів місцевої громади, ніж держави або церкви. Це стало початком руху, що призвів до утворення безлічі кооперативів в наступні роки. На початку 1950-х рр. захоплені цими ініціативами, але все ще стримувані обмеженими можливостями економічного розвитку п'ять випускників школи Х. Арізмєндіаррети вирішили організувати власний бізнес. Захоплені його баченням і цінностями та, подолавши період боротьби з владою, вони створили кооператив ULGOR (аббревіатура на основі імен його творців), який став початком майбутнього МКК. Він виробляв електричні і механічні пристосування для будинку і мав справжній успіх. На початку 1960-х рр. ULGOR став однією зі ста найбільших промислових компаній Іспанії. Натхненні успіхом ULGOR, багато хто почав

створювати подібні кооперативи, які також «харчувалися» соціальною та освітньою мобілізацією Х. Арізмєндіаррети. Перше з таких підприємств виробляло комплектуючі для продукції ULGOR і цим забезпечило собі успіх [2]. В 1959 р. був створений кооперативний банк «Каха Лаборал» (Caja Laboral) метою якого була допомога організаціям, які вибудовують власну мережу, подолати фінансові труднощі. Незважаючи на те що кооперативи мали міцні зв'язки один з одним і поділяли спільні цінності, вони ще залишалися незалежними, а Х. Арізмєндіаррета виконував лише функції радника. До кінця 1960-х рр. загальне число кооперативів досягло цифри 41. Бум тривав до кінця 1970-х рр., подальша економічна рецесія призвела до закриття частини підприємства. В результаті група кооперативів пережила серйозну реорганізацію, яка призвела до створення Єдиного центру координації та прийняття рішень [5].

Серед існуючих кейсів МКК є найчистішим прикладом розвитку соціальної мережі на основі спільних цінностей. Завдяки створенню школи політехнічної освіти кооператив з самого початку був орієнтований на навчання, права і розвиток своїх робітників. Навколо цих ідей і почалося формування соціальної мережі. Перший виробничий кооператив, який виник на цій основі продемонстрував, що може бути іншим центром соціальної мережі, оскільки став найважливішим споживачем продукції для наступних кооперативів. А оскільки кооперативи потребували фінансової підтримки, Х. Арізмєндіаррета задумався про проєкт банку, який потім став основою розвитку мондрагонської ініціативи [6].

Сьогодні МКК за розмірами доходів є сьомою за величиною бізнес-групою Іспанії. Портфель її продукції та послуг включає широкий набір товарів – від товарів для дому до деталей обладнання для супермаркетів. Структура компанії складається з трьох напрямків бізнесу – фінанси, виробництво, поширення. В системі кооперативів МКК в даний час функціонують наступні інтеграційні структури: кооперативний банк; кооперативи, що здійснюють НДДКР; кооперативи соціального обслуговування; освітні кооперативи. Обсяг продажів промислової групи складає 4379 млн євро, дистриб'юторської групи – 5275 млн МКК присутня на глобальному ринку, маючи в своєму розпорядженні 38 виробничих фабрик в різних країнах світу. Маючи в своєму розпорядженні 68260 робочих місць, група є третім за величиною роботодавцем в Іспанії [5].

Наведені вище приклади успішного соціального підприємництва істотно відрізняються один від одного по соціальній місії, організаційній структурі, а також економічному і соціальному середовищу, в якому вони виникли. У той же час між ними є значна спорідненість. По-перше, всі

вони виробляють соціальне благо. Для Грамін – це усунення бідності сільських жінок Бангладеш; для Секем – вирощування натуральних продуктів без використання хімічних добрив, а також заохочення культурного та суспільного життя в Єгипті; для МКК – створення робочих місць і можливостей економічного розвитку для людей, які раніше їх не мали. По-друге, своїм успіхом ці компанії зобов'язані особливому поєднанню соціальної та економічної ефективності. По-третє, діяльність всіх трьох компаній заснована на поділі спільних цінностей «громади», які використовувалися для: створення підтримуючої соціальної мережі (ціннісної мережі); придбання стратегічних ресурсів; управління взаємодією зі споживачами («споживчим інтерфейсом»).

Попередні дослідження соціальних підприємців та їх підприємств підкреслювали важливу роль засновника, бачення засновника та індивідуальні риси засновника. Як показало дослідження трьох ініціатив, індивідуальні погляди засновників Грамін, Секем і МКК своєрідно пов'язані з фундаментальною соціальною проблемою, яку вони прагнуть вирішити.

У цій статті ми зосереджуємося на загальних рисах конкретних бізнес-моделей, які дозволили трьом ініціативам розвиватися в самодостатні та успішні соціальні підприємницькі організації.

Наш аналіз показує, що організації мають спільні риси у своєму підході до: формування мереж створення цінності, закупівлі стратегічних ресурсів і управління клієнтським інтерфейсом. Всі вони є важливими стовпами будь-якої бізнес-моделі.

Більш детально, перша модель, яку ми досліджували, відображає те, як засновники (соціальні підприємці) активно створювали конкретні

мережі цінностей, щоб полегшити створення та присвоєння соціальних цінностей цільовою групою. Друга модель відображає те, як саме ці організації розробляли інноваційні ресурсні стратегії для забезпечення критично важливих і обмежених ресурсів, і як вони включали ці стратегії в свої бізнес-моделі. Третя модель – це новий спосіб, яким соціальні підприємці визначають і налаштовують клієнтський інтерфейс. Всі три організації особливим чином взаємодіють зі своїми цільовими групами, тобто групами, для яких вони в першу чергу хочуть створити соціальну цінність. Ми вважаємо, що ці загальні моделі відіграли важливу роль у тому, як Грамін, Секем і МКК досягли успіху у своїх соціальних ініціативах і стали самодостатніми організаціями.

Наступним кроком нашого дослідження буде здійснення загального компонентного аналізу бізнес-моделей вищевказаних компаній (табл. 2). В даному випадку бізнес-модель – це концепція бізнесу, покладена в основу практики. Так серед основних компонентів відповідних бізнес-моделей можемо виділити:

- ціннісну мережу (контрольовані позиції або зони переважного впливу всередині ціннісної мережі);
- стратегічні ресурси (потреби в стратегічних ресурсах, включені в бізнес-модель);
- споживчий інтерфейс (інтеграція цільових груп).

Аналізуючи перший компонент – склад і структуру мереж створення цінності, слід наголосити, що в останні роки поняття мереж створення цінності вийшло на перший план в академічних дослідженнях. Мережі створення цінності аналізувалися різними способами: з точки зору їх потенціалу для створення конкурентних переваг, доданої вартості,

Таблиця 2

## Компонентний аналіз бізнес-моделей успішних соціальних підприємств

	ГРАМІН	СЕКЕМ	МКК
Ціннісна мережа	– Виробництво супутніх товарів через «сімейство Грамін», що включає групу компаній (від телекомунікації та електрики до трикотажних виробів) – Виробництво – Поширення – Дослідження та розвиток	– Вплив на забезпечення джерелами за допомогою контролю з боку консультативної структури	– Фінанси – Соціальний захист – Забезпечення джерелами – Дослідження та розвиток – Навчання і розвиток персоналу – Залежність від продукту, охоплення всередині технологічного ланцюжка
Стратегічні ресурси	– Інвестування – Людські ресурси – Ризик-менеджмент	– Сировина, тобто вироблені натуральним способом продукти і трави	– Інвестування – Висококваліфіковані працівники – Дослідження та розвиток
Споживчий інтерфейс	– Позичальники також є власниками – Позичальники перетворюються на підприємців в рамках ціннісної мережі	– Фермерська мережа – Створення спільноти з «ідеальними» умовами життя («материнська ферма»)	– Велика частка працівників є також власниками – Міцні ділові зв'язки (постачальники-клієнти) всередині групи

Джерело: складено автором на основі [1; 3; 6; 9; 12; 19]

а також як засіб досягнення колективних цілей. Дослідження також зосереджувалися на зовнішніх ефектах споживання та виробництва, та на створенні вартості в цілому. Хоча вчені по-різному розглядають мережі створення цінності, вони згодні з їх важливістю для створення і розподілу цінності. В результаті мережі створення цінності неодноразово розглядалися як фундаментальні елементи бізнес-моделей [5; 7; 8].

Грамін, Секем і МКК з самого початку активно створювали соціальні мережі цінностей. Ці мережі створення цінності дозволили їм пропонувати додаткові товари в контексті пропозиції і створювати позитивні мережеві ефекти серед споживачів в контексті попиту, з кінцевою метою збільшення, створення і присвоєння цінності для їх цільової групи. Таким чином, кожного разу, коли в мережі була відсутня важлива діяльність або ланка (що, можливо, перешкоджало присвоєнню цінності їх цільовою групою), три організації або самі заповнювали цю прогалину, або сприяли створенню нової компанії, щоб забезпечити відсутню ланку. В цілому, в рамках своїх відповідних соціальних мереж Грамін, Секем і МКК або виконують критично важливі дії самостійно, або співпрацюють з компаніями, які поділяють їх соціальне бачення. Кожна окрема частина створеної таким чином мережі соціальних цінностей відіграє певну роль у створенні соціальної цінності для цільової групи.

Компанія Секем, наприклад, на самому ранньому етапі співпрацювала з дистриб'юторами (Лебенсбаум та Піраміда) в Німеччині. Ці дві компанії поділяли бачення Секем і мали свої власні місії соціальної відповідальності. У той час як ці зусилля були зосереджені на дистрибуції, Секем також активно займалася пошуком постачальників. У 1986 році компанія уклала партнерство з німецькою фармацевтичною компанією (Др. Шаєт) з метою розробки та проведення досліджень на ринку фітофармацевтичних препаратів. У 1990 році за цим послідувало створення центру органічного сільського господарства в Єгипті, некомерційної організації, метою якої було встановлення біодинамічних стандартів для єгипетських виробників, а також надання навчальних та консультаційних послуг тим, хто застосовує такі стандарти. Пізніше Фонд єгипетської асоціації біодинаміки доповнив зусилля СОАЕ, надавши консультаційні послуги фермерам під час їх переходу до біодинамічного сільського господарства. Завдяки цій комбінації Секем змогла встановити ряд стандартів для біодинамічного сільського господарства в Єгипті. Крім того, ці ініціативи дозволили Секем розширити свій вплив, реалізувавши свою місію за межами прямої досяжності бізнес-групи [16].

Грамін створила дещо іншу мережу цінностей. Як уже згадувалося, бачення М. Юнуса було спрямоване на скорочення масштабів бідності серед

жінок в Бангладеш. Грунтуючись на переконанні, що кожна людина здатна допомогти собі сама, він почав з банку, що надає мікрофінансування, переконаний, що надання невеликих позик дозволить позичальникам або заснувати бізнес, або розвинути і розширювати існуючий бізнес [11].

Як і Секем, Грамін створила спеціальну організацію Grameen Trust для просування своєї діяльності та лобювання необхідної нормативно-правової реформи. Однією з явних цілей Grameen Trust є створення міжнародної мережі зацікавлених людей і установ, що працюють в області боротьби з бідністю. Вона також спрямована на організацію та проведення будь-якого проєкту або підприємства, які допоможуть збільшити зайнятість, доходи та управлінські навички серед бідних [15].

Крім вже згаданих компаній, ще 14 компаній складають соціальну мережу цінностей, так звану «Сім'ю Грамін». Через цю мережу компанія Грамін не тільки надає гроші дуже бідним; вона також пропонує конкретні бізнес-моделі, які дозволяють позичальникам створювати бізнес; вона навчає їх економічному і соціальному розвитку; вона створює і пропонує робочі місця, заохочує використання високих технологій і полегшує зусилля з тиражування в інших країнах. Сім'я Грамін – це потужна мережа, яка доповнює діяльність кожної окремої організації-члена [13].

Компанія МКК, ймовірно, є найкращим прикладом створення соціальної мережі цінностей. Дотримуючись ідей Х. Арізмендіаррети, кооперативи МКК з самого початку зосередилися на освіті, правах і розвитку своїх працівників. Таким чином, мережа соціальних цінностей розвивалася навколо цих цілей. Професійна політехнічна школа, як відправна точка кооперативного руху, була лише першим вузлом в цій мережі. Перший промисловий кооператив виявився ще однією центральною частиною мережі створення доданої вартості, оскільки він став основним замовником для наступних кооперативів, які були створені в Мондрагоні [6].

Однак, будучи створеними як кооперативи і не маючи значного забезпечення, більшості організацій мережі не вистачало фінансової стійкості, і тому вони стикалися з серйозними обмеженнями зростання. Х. Арізмендіаррета, усвідомивши цю проблему, незабаром почав працювати над планом створення кооперативного банку. Додаткові елементи мережі створення цінності були додані в залежності від потреб і можливостей. Організаційна структура кооперативу мала істотний недолік, а саме відмову в державних соціальних допомогах для членів. Як власники кооперативів, робітники і службовці були позбавлені доступу до національних планів соціальних допомог, що існували в той час. Для задоволення цієї соціальної потреби МКК створила страхову компанію

Lagun-Aro. З метою підвищення конкурентоспроможності деякі кооперативи в 1974 році створили дослідницький центр Ikerlan, який проводив прикладні технологічні дослідження не тільки для членів-засновників, але і для всієї кооперативної групи і уряду басків.

На відміну від Секем і Грамін, кооперативи Mondragón group не тільки підтримують один одного, надаючи продукти або рішення, які доповнюють пропозиції інших компаній в мережі, але і підтримують один одного фінансово в скрутну хвилину. Зокрема, в 1980-і роки багато кооперативів змогли вижити тільки завдяки фінансовим трансфертам всередині групи Mondragón. Повторимо, що завдяки створенню освітніх центрів, фінансових установ і міцним відносинам між постачальниками і клієнтами всередині групи Mondragón була створена мережа соціальних цінностей, що охоплює все: від пошуку постачальників до виробництва і дистрибуції – від освіти до досліджень і технічної допомоги. Це дозволяє МКК стійко поєднувати економічну життєздатність і створення соціальної цінності [10].

Виходячи з описаних вище спостережень, ми приходимо до висновку, що успішні організації соціального підприємництва активно створюють соціальні мережі цінностей на дуже ранній стадії.

Ще одна сфера, в якій три організації демонструють подібність, полягає в тому, як вони включили ресурсні стратегії в свої бізнес-моделі. Кожна організація інноваційно побудувала бізнес-модель, яка гарантувала, що критично важливі ресурси будуть надаватися стійким чином. Прогнозовані потреби в ресурсах розглядалися не просто як проблема з пошуком постачальників, а як можливість ще більше розширити мережу створення доданої вартості. Використовуючи цей підхід, Грамін, Секем і МКК змогли розширити сферу свого створення соціальних цінностей і одночасно вирішити свої проблеми з ресурсами.

Щодо Секем, то першою проблемою з ресурсами, з якою зіткнувся І. Абуліш, коли він заснував Секем, була наявність органічно вирощених культур, що були необхідні для перших органічних лікарських препаратів, які він планував виробляти. Біодинамічне або органічне землеробство в той час не було популярно серед фермерів. Однією з причин було переважне переконання, що органічне землеробство – ризиковане підприємництво з низькою врожайністю і обмеженою віддачею. Швидко рішення, яке знайшов І. Абуліш, полягало в тому, щоб придбати додаткові сільськогосподарські угіддя, щоб він міг сам вирощувати все, що йому було потрібно. Однак він також знав, що такий підхід не приведе далеко і може обмежити масштабність його бізнесу. Тому йому необхідно було розвивати органічне землеробство в Єгипті у великих масштабах. Він домігся цього,

заснувавши СОАЕ, а кілька років по тому – ЕВДА. Обидві установи надавали навчальні та консультативні послуги, а також визначали стандарти для фермерів та переробних компаній, зацікавлених в органічному землеробстві в Єгипті. В цілому, підхід І. Абуліша гарантував, що кількість фермерів, що переходять на органічні методи, постійно зростала, тим самим покращуючи поставки сировини для Секем [17].

Щодо компанії Грамін, то однією з важливих складових її бізнес-моделі є метод «групового кредитування». За допомогою цього методу компанія змогла вирішити кілька проблем з ресурсами. По-перше, це економило на персоналі, оскільки групи позичальників відбиралися і контролювалися самостійно, усуваючи необхідність у трудомісткому моніторингу та перевірці з боку банку. По-друге, він зміг дуже швидко охопити багатьох потенційних позичальників без значного навчання персоналу або розгалуженої філіальної мережі. Нарешті, це знизило його ризики, а згодом і фінансові вимоги [15].

Ресурсна стратегія групи Mondragón є дещо складнішою. Оскільки МКК – це група більше 160 кооперативів, важко говорити про одну-єдину бізнес-модель. Проте, кооперативи налагодили надзвичайно тісні зв'язки і фактично користувалися послугами багатьох організацій, що входять в мережу. У цьому сенсі структура нагадує ланцюжок створення вартості комерційної організації, в якій допоміжні функції виконуються окремими організаціями. Такі функції включають фінансування, дослідження, навчання та розвиток. Х. Арізмєндіаррета безпосередньо ініціював майже всі ці організації підтримки, що свідчить про його далекоглядність і навички в розробці бізнес-моделі, що враховує потреби в ресурсах на початковому етапі. Одним з ресурсів, який став важливим на ранньому етапі, знову ж таки, було фінансування. Як організації, що належать їхнім працівникам, кооперативи могли використовувати тільки фінансові ресурси своїх власників, які зазвичай були дуже обмежені. Крім того, той факт, що кооперативна концепція була новою для банків, в поєднанні з відсутністю забезпечення, зробило корпоративні кредити практично недоступними. Тому отримання коштів для ведення бізнесу було серйозною проблемою і стало однією з головних причин, по якій Х. Арізмєндіаррета так наполегливо домагався створення кооперативного банку. Завдяки Caja Laboral Popular група Mondragón змогла збільшити норму заощаджень і направити ці заощадження на виробничі інвестиції всередині кооперативу. У перші роки кооперативи розірвали свої зв'язки з іншими фінансовими інститутами і почали працювати виключно з Caja Laboral Popular. Завдяки цьому банку і його політиці фінансування могло б надаватися ново-



створеним і проблемним кооперативам, які зазвичай не мають права на отримання кредитів [12].

Ще однією проблемою з ресурсами, яка потенційно могла обмежити можливості зростання новостворених кооперативів, була нестача високоосвіченої і спеціалізованої робочої сили. Багато компаній на момент створення МКК залишили цю проблему на розсуд уряду. Однак МКК не тільки зберіг, але й підтримав і розширив створені ним навчальні заклади. Контрольований через «Лігу освіти та культури», МКК здійснює нагляд за системою освіти всередині організації. Ця система включає в себе Політехнічну школу, Бізнес-школу та професійний коледж. МКК також має тісні зв'язки з Університетом Мондрагон, який просувався і підтримується освітніми організаціями в рамках МКК. Випускники цих організацій також забезпечують постійний потік талантів для МКК [6].

Виходячи з наведеного вище обговорення, ми приходимо до висновку, що успішні організації соціального підприємництва ретельно оцінюють свої потреби в ресурсах і відповідно розробляють ресурсну стратегію, яка інтегрується в бізнес-модель на ранній стадії.

Третьою областю, в якій ми помітили подібність між Секем, МКК і Грамін, був спосіб передачі цінності цільовій групі. Цей загальний шаблон відображає частину бізнес-моделі, пов'язану з клієнтським інтерфейсом. Для цілей даного дослідження «клієнти» є бенефіціарами соціальної цінності, створеної організаціями, що нами розглядаються. Іншими словами, ми використовуємо терміни «клієнти» та «цільова група» як взаємозамінні. Соціальна цінність, створена трьома досліджуваними нами організаціями, приймає різні форми; однак у всіх випадках вона була створена шляхом надання продукту або послуги цільовій групі. У цьому сенсі члени цільової групи є клієнтами. Знання про цю групу, взаємодія з нею і відносини з нею так само важливі для успішних соціальних підприємств, як і відносини з постійними клієнтами для традиційних ділових підприємств.

Ми виявили, що кожна з трьох наших обраних для дослідження організацій створила спеціальний інтерфейс зі своєю цільовою групою, інтегруючи клієнтів у свою соціальну мережу цінностей або навіть, коли це можливо, у свою організацію. Таким чином, цільові особи залучаються до процесу створення цінності і одержують можливість отримувати вигоду. Такий підхід відрізняє ці організації від звичайних організацій з розвитку, які дуже часто розглядають свої цільові групи в кінці ланцюжка створення вартості як простих одержувачів пожертвувань або послуг за сильно субсидованими цінами.

Логіка, яка призвела до інтеграції цільових груп у мережу соціальних цінностей, проста.

Засновники Секем, МКК і Грамін вважали, що кожна людина здатна і несе відповідальність за те, щоб допомогти самій собі, як тільки будуть створені відповідні умови. Однак ця здатність ефективна тільки в тому випадку, якщо вона реалізується з почуттям відповідальності. Отже, компанії створювали мережі, в яких їх цільові групи могли брати на себе відповідальність за свою власну долю, і це сприяло розвитку окремих людей і суспільства. Інтегруючи цільову групу в свої соціальні мережі, організації змогли створити робочі місця, отримати знання про ринок і безпосередньо взаємодіяти зі своїми клієнтами. В цілому, Секем, Грамін і МКК допомогли своїм клієнтам отримати значну частину вартості, створеної спільно.

Спираючись на бачення доктора І. Абуліша «зцілити країну» шляхом інтеграції «соціального, культурного та економічного життя», цільова група Секем може бути визначена як єгипетське суспільство в цілому. Хоча практично неможливо інтегрувати все суспільство в мережу соціальних цінностей, Секем намагається досягти цього настільки, наскільки дозволяє розмір компанії [17].

Центральне місце в цих зусиллях займає концепція «материнської ферми», де співробітники Секем живуть і працюють, отримуючи вигоду з навколишнього середовища, створеного організацією. Материнська ферма, розташована на ділянці площею 2000 гектарів, включає в себе сільськогосподарські та переробні підприємства, а також житло, дитячий садок, школу і лікарню. По суті, це маленьке село, в якому реалізуються майже всі бачення І. Абуліша. Це більш здорове середовище, ніж, ймовірно, де-небудь ще в Єгипті. Те ж саме відноситься і до робочих місць. Окрім створення безпечних та привабливих робочих місць, Секем також забезпечує навчання та освіту. Крім того, компанія заохочує всіх співробітників присвячувати 10% свого часу культурній або громадській діяльності, такій як малювання, спів тощо. Що стосується джерел фінансування своєї мережі соціальних цінностей, Секем сформувала мережу фермерів, які діляться своїм досвідом в області органічного землеробства і допомагають один одному [16].

Секем інтегрувала свою цільову групу – єгиптян у власний виробничо-збутовий ланцюжок. По-перше, це створило робочі місця, які були вкрай необхідні в країні з неофіційним рівнем безробіття майже в 20%. По-друге, відповідно до підходу до взаємодії з клієнтами, розглянутого вище, Секем створила здорове середовище, пропонуючи культурні, соціальні та професійні послуги, які принесли безпосередню користь співробітникам [17].

Щодо Грамін, то група, на яку М. Юнус націлювався з самого початку, являла собою найбідніших із бідних в сільських районах Бангладеш, переважно жінок. Компанія інтегрувала цих жінок у мережу соціальних цінностей двома спо-

собами. По-перше, це зробило їх учасниками-власниками, тобто переважна більшість акцій Грамін належить колишнім або нинішнім позичальникам. Ця система гарантувала, що бідні також зможуть використовувати вартість, створену за рахунок компанії, або за рахунок прибутку, який буде повертатися позичальникам як власникам, або за рахунок сприятливих умов кредитування, які банк, що максимізує прибуток, не запропонує. Заснована на принципі паралельного встановлення можливостей і відповідальності, як обговорювалося вище, ця структура включала відповідальність за володіння банком і часткове управління ним [11].

По-друге, і це ще більш цікаво, компанія намагалася перетворити своїх позичальників на підприємців. Багато інших заходів, що проводилися Грамін, і організації, створені або підтримувані компанією, сприяли цьому процесу. Знову ж таки, за допомогою цього засобу Грамін гарантувала, що вартість, створена в результаті підприємницької діяльності позичальників, також буде охоплюватися ними.

У МКК ми можемо спостерігати аналогічну картину. Як члени кооперативів, робітники були в той же час власниками. Всі організації МКК, що виникли навколо виробничих і розподільчих кооперативів, такі як Caja Laboral Popular або Lagun-Ago, частково належали працівникам відповідних кооперативів [10].

Крім того, в мережі МКК існують міцні відносини між постачальниками і споживачами. Ця обставина гарантує те, що будь-яка створена цінність уловлюється всередині мережі цільовою групою, тобто членами кооперативів. Ці міцні відносини частково є результатом того, як розвивалася МКК – як мережа взаємопов'язаних і залежних організацій. Зростанню цієї мережі організацій сприяв спеціальний підрозділ Caja Laboral, який оцінював нові можливості для бізнесу і сприяв створенню нових організацій [12].

Грунтуючись на цих спостереженнях, ми формуємо наступний висновок: успішні організації соціального підприємництва інтегрують свою цільову групу в мережу соціальних цінностей на ранній стадії.

**Висновки із зазначених проблем і перспектив подальших досліджень у поданому напрямі.** Соціальне підприємництво створює нові бізнес-

моделі, організаційні структури та стратегії для посередництва між дуже обмеженими та розрізненими ресурсами з метою створення соціальної цінності. Тому воно покладається на людей, які володіють винятковими навичками в зборі і мобілізації ресурсів: людських, фінансових і політичних. Наша мета в цій статті полягала в тому, щоб виявити спільні риси організацій, які досягли успіху в перетворенні з соціальних підприємств в самодостатні організації, що створюють соціальну та економічну цінність. Ми розглянули бізнес-моделі трьох дуже різних організацій – Секем, Грамін та МКК, які широко визнані успішними прикладами організацій соціального підприємництва. Наш аналіз показав, що ці організації дотримуються схожих підходів щодо трьох елементів будь-якої бізнес-моделі, а саме мережі створення цінності, ресурсної стратегії та клієнтського інтерфейсу. Зокрема, наші результати дозволяють зробити три висновки. По-перше, успішні організації соціального підприємництва не просто позиціонують себе в певній точці галузевого ланцюжка створення вартості, але активно створюють свою власну мережу компаній, які поділяють їх соціальне бачення. По-друге, усі три компанії забезпечили, щоб ресурсна стратегія була невід'ємною частиною їх бізнес-моделі. І по-третє, всі три компанії використовували особливий підхід до передачі цінності груп, на які вони були спрямовані: вони інтегрували цільову групу в мережу соціальних цінностей на дуже ранній стадії, таким чином, що цільова група грала важливу роль у створенні цінності і в той же час змогла охопити значну частину її вартості. Ця стаття доповнює існуючу літературу з соціального підприємництва. Хоча попередні дослідження зосереджувалися на питаннях: хто (соціальний підприємець та його особливі характеристики) або що (результат соціальної підприємницької діяльності), це дослідження розглядається у ракурсі: як соціальні підприємці успішно поєднують створення соціальної та економічної цінності та як вони перетворюють соціальні підприємства на самодостатні організації. Ми сподіваємось стимулювати майбутні емпіричні дослідження на основі цих якісних результатів, а також пропонуємо цікаві ідеї, які можливо будуть спонукати існуючі комерційні багатофункціональні компанії переглянути свої бізнес-моделі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Abdou E., El Ebrashi R. The Social Enterprise Sector in Egypt: Current Status and Way Forward. *Social Entrepreneurship in the Middle East*. 2015. P. 37–62.
2. Akhmedova A., Mas-Machuca M., Magomedova N. Nexus between strategic fit and social mission accomplishment in social enterprises: Does organizational form matter? *Journal of Cleaner Production*. January 2021. Vol. 330. P. 26–39.
3. Alter S. K. *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change*. Oxford : Oxford University Press. 2006, 232 p.
4. Baumol W. J. Секем: A Remarkable Tale of Social Entrepreneurship with Critical Lessons for Policy. *Innovations*. Summer 2008. P. 49–55.

5. Bibby A. Co-operatives in Spain – Mondragon leads the way. Guardian sustainable business. URL: <https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2012/mar/12/cooperatives-spain-mondragon>
6. Clamp C. A., Alhamis I. Social Entrepreneurship in the Mondragon Co-operative Corporation and the Challenges of Successful Replication. *The Journal of Entrepreneurship*. Vol. 19. Issue 2. P. 149–177.
7. Examples social entrepreneurs – Ideas for social entrepreneurs. URL: [https://www.oneday.at/2021/07/12/social-entrepreneurship-crash-course/?gclid=EAIaIQobChMI9raQ2uX19gIV30CRBR3vMQPEEAAYAAEgJ4LPD\\_BwE](https://www.oneday.at/2021/07/12/social-entrepreneurship-crash-course/?gclid=EAIaIQobChMI9raQ2uX19gIV30CRBR3vMQPEEAAYAAEgJ4LPD_BwE)
8. Hyeock I., Sung L., Kima M., Greenb S. Social enterprises and market performance: The moderating roles of innovativeness, sectoral alignment, and geographic localization. *Journal of Business Research*. August 2021. Vol. 132. P. 491–506.
9. Indian Economy Compendium for IAS Prelims General Studies. Disha Publications. 2020. 402 p.
10. Goienetxea J. A mondragon corporation's perspective. URL: [https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/3.2\\_javier\\_goienetxea\\_en\\_con\\_firma\\_en.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/3.2_javier_goienetxea_en_con_firma_en.pdf)
11. Levenson G. The Bold Vision of Grameen Bank's Muhammad Yunus. URL: <https://hbr.org/2010/05/the-bold-vision-of-grameen-banks-muhammad-yunus>
12. Mondragon Corporation. URL: <https://www.mondragon-corporation.com/en/about-us/>
13. Nurhayati N. Grameen Bank Proyek “Social Business” Muhammad Yunus. *JBMP (Journal Bisnis Manajemen dan Perbankan)*. March 2016. Vol. 2(1):31. P. 162–171.
14. Picciotti A. Towards sustainability: the innovation paths of social enterprise. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/apce.12168>
15. Shin H. Social Entrepreneur Muhammad Yunus and Grameen Bank. URL: <https://www.futurelearn.com/info/courses/social-innovation/0/steps/86961>
16. Social Entrepreneurship – CEKEM. URL: <https://www.CEKEM.com/en/tag/social-entrepreneurship/>
17. Social Entrepreneur Helmy Abouleish. URL: <https://www.schwabfound.org/awardees/helmy-abouleish>
18. Steiner A., Teasdale S. Unlocking the potential of rural social enterprise. *Journal of Rural Studies*. August 2019. Vol. 70. P. 144–154.
19. Ubels H., Haartsen T., Bock B. Social innovation and community-focused civic initiatives in the context of rural depopulation. *Journal of Rural Studies*. March 2019. Vol. 68. P. 121–133.
20. Vasquez-Delsolar M., Merino A. Social enterprises towards a sustainable business system: A model of institutional dynamics. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. September 2021. Vol. 40. P. 663–679.

## REFERENCES

1. Abdou E., El Ebrashi R. (2015) The Social Enterprise Sector in Egypt: Current Status and Way Forward. *Social Entrepreneurship in the Middle East*, pp. 37–62.
2. Akhmedova A., Mas-Machuca M., Magomedova N. (January 2021) Nexus between strategic fit and social mission accomplishment in social enterprises: Does organizational form matter? *Journal of Cleaner Production*, vol. 330, pp. 26–39.
3. Alter S. K. (2006) *Social entrepreneurship: new models of sustainable social change*. Oxford: Oxford University Press, 232 p.
4. Baumol W. J. (Summer 2008) CEKEM: A Remarkable Tale of Social Entrepreneurship with Critical Lessons for Policy. *Innovations*, pp. 49–55.
5. Bibby A. Co-operatives in Spain – Mondragon leads the way. Guardian sustainable business. Available at: <https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2012/mar/12/cooperatives-spain-mondragon>
6. Clamp C. A., Alhamis I. Social Entrepreneurship in the Mondragon Co-operative Corporation and the Challenges of Successful Replication. *The Journal of Entrepreneurship*, vol. 19, issue 2, pp. 149–177.
7. Examples social entrepreneurs – Ideas for social entrepreneurs. Available at: [https://www.oneday.at/2021/07/12/social-entrepreneurship-crash-course/?gclid=EAIaIQobChMI9raQ2uX19gIV30CRBR3vMQPEEAAYAAEgJ4LPD\\_BwE](https://www.oneday.at/2021/07/12/social-entrepreneurship-crash-course/?gclid=EAIaIQobChMI9raQ2uX19gIV30CRBR3vMQPEEAAYAAEgJ4LPD_BwE)
8. Hyeock I., Sung L., Kima M., Greenb S. (August 2021) Social enterprises and market performance: The moderating roles of innovativeness, sectoral alignment, and geographic localization. *Journal of Business Research*, vol. 132, pp. 491–506.
9. Indian Economy Compendium for IAS Prelims General Studies. Disha Publications. 2020. 402 p.
10. Goienetxea J. A mondragon corporation's perspective. Available at: [https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/3.2\\_javier\\_goienetxea\\_en\\_con\\_firma\\_en.pdf](https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/3.2_javier_goienetxea_en_con_firma_en.pdf)
11. Levenson G. The Bold Vision of Grameen Bank's Muhammad Yunus. Available at: <https://hbr.org/2010/05/the-bold-vision-of-grameen-banks-muhammad-yunus>
12. Mondragon Corporation. Available at: <https://www.mondragon-corporation.com/en/about-us/>
13. Nurhayati N. (March 2016) Grameen Bank Proyek “Social Business” Muhammad Yunus. *JBMP (Journal Bisnis Manajemen dan Perbankan)*, vol. 2(1):31, pp. 162–171.
14. Picciotti A. Towards sustainability: the innovation paths of social enterprise. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/apce.12168>
15. Shin H. Social Entrepreneur Muhammad Yunus and Grameen Bank. Available at: <https://www.futurelearn.com/info/courses/social-innovation/0/steps/86961>
16. Social Entrepreneurship – CEKEM. Available at: <https://www.CEKEM.com/en/tag/social-entrepreneurship/>

17. Social Entrepreneur Helmy Abouleish. Available at: <https://www.schwabfound.org/awardees/helmy-abouleish>
18. Steiner A., Teasdale S. (August 2019) Unlocking the potential of rural social enterprise. *Journal of Rural Studies*, vol. 70, pp. 144–154.
19. Ubels H., Haartsen T., Bock B. (March 2019) Social innovation and community-focused civic initiatives in the context of rural depopulation. *Journal of Rural Studies*, vol. 68, pp. 121–133.
20. Vasquez-Delsolar M., Merino A. (September 2021) Social enterprises towards a sustainable business system: A model of institutional dynamics. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, vol. 40, pp. 663–679.

**Liudmyla Kot, Taras Shevchenko National University of Kyiv. *Effective business models of social entrepreneurship: a macroeconomic view.***

**Annotation.** The article examines the research of typical business models used by successful global social enterprises in order to develop recommendations for improving the sustainability of domestic companies of the appropriate orientation. It is stated that the question remains relevant about how exactly in the course of the implementation of social entrepreneurship, the combination of social and economic values is implemented, and especially what role the formation of a special social network and the implementation of a resource provision strategy play in this. For the purpose of the study, several "classic" cases from different countries with diverse social and economic environments were selected to formulate common features of their business models. A macroeconomic analysis of the companies identified for the study was carried out, namely: the socio-economic basis of their activities was studied and a component analysis of the corresponding business models was carried out. It is noted that in the case of the conducted research, the business model is a business concept that forms the basis of practice. Among the main components of the relevant business models are: Value network (controlled positions or zones of predominant influence within the value Network); Strategic Resources (needs for Strategic Resources included in the business model); consumer interface (integration of Target groups). It is proved that the studied examples of successful social entrepreneurship differ significantly from each other in terms of social mission, organizational structure, as well as the economic and social environment in which they originated, but at the same time, there is a significant kinship between them. It is argued that all of them produce a social good: for Grameen, it is the elimination of poverty by rural women in Bangladesh; for Секем, it is the cultivation of natural products without the use of chemical fertilizers, as well as the promotion of cultural and social life in Egypt; for ICC, it is the creation of jobs and economic development opportunities for people who previously did not have them. It is proved that these companies owe their success to a special combination of social and economic efficiency. It is determined that the activities of all three companies are based on the division of common values of the "community", which were used for creating a supporting social network (value network); acquiring strategic resources; managing interaction with consumers ("consumer interface"). It is concluded that since the key difference between social entrepreneurship is the creation of social value, which within the business model will be primary and will determine the strategic goal of the business, it can be said that social value can be created in any of the components of the business model, and the creation of social value, according to the analysis of empirical examples, usually requires specific changes in at least two blocks of the corresponding model.

**Keywords:** macroeconomics, national economy, social enterprise, social entrepreneurship, business model, value network, consumer interface, strategic resources, socio-economic basis.