

СЕКЦІЯ 3

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 338.246

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-2-3>**Кот Л.Л.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри екологічного менеджменту та підприємництва
Київського національного університету імені Тараса Шевченка***Kot Liudmyla***Ph.D., Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Environmental Management
and Entrepreneurship
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД МІЖСЕКТОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

FOREIGN EXPERIENCE OF INTERSECTORAL INTERACTION OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN THE NATIONAL ECONOMY

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено зарубіжний досвід міжсекторної взаємодії соціального підприємництва в національній економіці з метою з'ясування можливостей подальшої його імплементації в українських реаліях. Наголошено, що навіть беручи до уваги факт незначної кількості вчених, які на сьогоднішній день інтерпретують соціальне підприємництво у вигляді взаємної діяльності секторів бізнесу, неприбуткових організацій і держави щодо соціальних проєктів, подібна думка все ж таки володіє великою кількістю прихильників, при тому, що це стосується як країн з перехідною економікою, так і розвинених держав. Визначено, що для реалій української національної економіки досвід провідних зарубіжних країн надає чіткого розуміння того факту, що міжсекторна взаємодія збільшує ефективність роботи організацій всіх трьох секторів, а також дає їм можливість працювати спільно над тим, що ніхто з них не зміг би зробити самостійно. Наголошено, що окремо учасники, володіючи власними специфічними ресурсами, не здатні охопити потреби всіх життєвих складових, однак при поєднанні своїх специфік здатні давати синергетичний ефект. Обґрунтовано, що міжсекторна соціально-економічна взаємодія дає не суму об'єднаних ресурсів, а результат, що в разі її перевершує. Зазначено, що без створення і налагодження механізмів міжсекторного співробітництва, які змусять, в хорошому сенсі слова, використовувати ефективний економіко-соціальний ресурс, досягнення успіхів у цій сфері є неможливим. Визначено, що подібну співпрацю можна представити як трикутник, вершинами якого є держава, бізнес і соціальне підприємство, причому держава при взаємодії з бізнес-спільнотами шляхом законодавчих ініціатив має забезпечувати вирівнювання можливостей соціальних підприємств порівняно з іншими компаніями. Констатовано, що така активна підтримка може здійснюватися за допомогою різних заходів, включаючи професійну підготовку, встановлення стимулюючих квот, надання позик або субсидій, укладення спеціальних контрактів і надання майнових прав на виробництво, податкові пільги, гарантії дотримання контрактів або надання інших видів технічної або фінансової допомоги соціальним підприємствам. На основі дослідження позитивного зарубіжного досвіду визначено, що успішне соціальне підприємство для виконання своєї місії і своєчасного вирішення завдань розвитку: має створити ціннісну соціальну мережу на ранній стадії свого розвитку; ретельно враховує свої ресурсні

потреби і відповідно до цього розробляє ресурсну стратегію, яка повинна бути інтегрована в бізнес-модель на самій ранній стадії розвитку організації; інтегрує свою цільову групу в ціннісну соціальну мережу на ранній стадії розвитку організації.

Ключові слова: макроекономіка, національна економіка, підприємництво, соціальне підприємництво, приватний сектор, державний сектор, третій сектор, міжсекторна взаємодія, міжсекторне співробітництво, соціально-економічна взаємодія, соціальний підприємець.

ANNOTATION

The article examines the foreign experience of intersectoral interaction of social entrepreneurship in the national economy in order to find out the possibilities of its further implementation in the Ukrainian reality. It is noted that even taking into account the fact of a small number of scientists who currently interpret social entrepreneurship in the form of mutual activities of business sectors, non-profit organizations and the state regarding social projects, this opinion still has a large number of supporters, despite the fact that this applies to both countries with economies in transition and developed countries. It is determined that for the realities of the Ukrainian national economy, the experience of leading foreign countries provides a clear understanding of the fact that intersectoral interaction increases the efficiency of organizations in all three sectors, and also gives them the opportunity to work together on what none of them could do on their own. It is noted that separately, participants, having their own specific resources, are not able to cover the needs of all life components, but when combined with their own specifics, they are able to give a synergistic effect. It is proved that intersectoral socio-economic interaction does not give the sum of combined resources, but a result that is several times higher than it. It is noted that without the creation and establishment of mechanisms for intersectoral cooperation, which will force, in a good sense of the word, to use an effective economic and social resource, it is impossible to achieve success in this area. It is determined that such cooperation can be represented as a triangle, the vertices of which are the state, business and social enterprise, and the state, when interacting with business communities through legislative initiatives, should ensure that the opportunities of social entrepreneurs are equalized in comparison with other companies. It was stated that such active support could be provided through various measures, including vocational train-

ing, the establishment of incentive quotas, the provision of loans or subsidies, the conclusion of special contracts and the granting of property rights to production, tax incentives, guarantees of compliance with contracts, or the provision of other types of technical or financial assistance to social enterprises. Based on the study of positive foreign experience, it is determined that a successful social enterprise in order to fulfill its mission and timely solve development tasks: must create a value social network at an early stage of its development; carefully considers its resource needs and accordingly develops a resource strategy that should be integrated into the business model at the earliest stage of the organization's development; integrates its target group into the value social network at an early stage of the organization's development.

Key words: macroeconomics, national economy, entrepreneurship, social entrepreneurship, private sector, public sector, third sector, intersectoral participation, intersectoral cooperation, socio-economic interaction, social entrepreneur.

Постановка проблеми. За останні два десятиліття в національній економіці України поступово оформилися три сектори, характерні для будь-якого демократичного суспільства: державний, прибутковий (бізнес-сектор) і неприбутковий (третій сектор). Кожен з секторів має свою місію, галузі діяльності, технології роботи, організаційні структури, системи управління, ресурсну базу, нормативну базу і розрізняє сфери використання продукції і ринки товарів та послуг. Кожен з секторів, займаючи свою нішу, не надто прагне ділитися зайнятими в ній позиціями з іншими секторами, однак, слід зазначити, що залишаючись тільки у своїй ніші, сектор не може вирішувати всіх завдань. Внаслідок цього починають вибудовуватися різні лінії поведінки: створення організацій, які будуть в правовому сенсі відповідати вимогам інших секторів, відстоюючи інтереси даного сектора; розвиток нових концепцій і підходів, коли не порушуючи основну специфіку роботи, кожен сектор починає додавати процедури і прийоми, які пов'язують його з іншими; створення прийнятних механізмів міжсекторної взаємодії. Представники кожного сектору мають різні можливості та ресурси для участі у вирішенні проблем соціальної сфери. У них різні уявлення про саму природу соціальних проблем. Але незважаючи на все відмінності і пов'язані з ними протиріччя, співпраця секторів є необхідною, адже ні держава, ні бізнес, ні громадяни не можуть «поодиночки» подолати соціальну несправедливість і конфлікти. Особливо яскраво в міжсекторній взаємодії виявляють себе національні економіки розвинутих країн світу, позитивний досвід яких безумовно потребує ретельного дослідження та розробки шляхів його подальшої адаптації в сучасних українських реаліях.

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. Кіреєвої, В. Кокотя, І. Комарницького, А. Корнецького, Т. Лункіної, О. Набатової, В. Назарука, О. Овсянюк-Бердадіної, Н. Проць, І. Салія, 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, Д. Коллінза, Ч. Лідбітера, І. Марті, Д. Мейр, Дж. Порраса, О. Шоена, Й. Шумпетера, М. Юнуса.

Постановка завдання дослідження. Метою статті є дослідження зарубіжного досвіду міжсекторної взаємодії соціального підприємництва в національній економіці для подальшої імплементації в українських реаліях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціальне підприємництво створює нові моделі надання продуктів і послуг, які безпосередньо задовольняють основні потреби людей, що залишаються незадоволеними нинішніми економічними або соціальними інститутами. Як і бізнес-підприємництво, соціальне підприємництво визнає і діє відповідно до того, що пропускають інші: можливість для поліпшення систем, створення рішень і винаходу нових підходів [1].

Для соціального підприємства створення соціальної цінності, здається, є основною метою, тоді як створення економічної цінності часто є побічним продуктом, який дозволяє організації досягти стійкості та самодостатності. Фактично, для соціального підприємства створення економічної цінності в сенсі можливості використовувати частину створеної вартості у фінансовому вираженні часто обмежується, головним чином тому, що клієнти, яких обслуговує компанія, можуть бути готові, але часто не в змозі оплатити навіть невелику частину вартості наданих продуктів і послуг [17].

Хоча соціальне підприємництво традиційно вивчається в США, багато найуспішніших ініціатив діють у країнах, що розвиваються, які не мають структур або ресурсів для забезпечення або підтримки традиційного підприємництва. Відповідно, 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 [12].

Навіть беручи до уваги той факт, що не досить значна кількість вчених на сьогоднішній день інтерпретує соціальне підприємництво у вигляді взаємної діяльності секторів бізнесу, неприбуткових організацій і держави щодо соціальних проєктів, подібна думка володіє великою кількістю прихильників, при тому, що це стосується як країн з перехідною економікою, так і розвинених держав [2].

На думку прем'єр-міністра Великобританії Б. Джонсона, не можна недооцінювати потенціал соціального підприємництва, яке, за його словами: «змінює обличчя англійського державного сектора» [18]. Г. Бельські, один з редакторів журналу «Money» вважає, що «соціальні підприємці в США знаходять нові захо-

плюючі шляхи залучення пожертвувань і державної підтримки своїх підприємств» [3].

Немає нічого дивного в тому, що думки політиків і вчених щодо соціального підприємництва розходяться, так як на даний момент досі не було вироблено єдиного підходу до міжсекторної роботи. Крім того, потрібно брати до уваги велику кількість існуючих інститутів і видів взаємного співробітництва держави із суспільством, а також різні підходи до здійснення соціальних проєктів. З цієї причини, необхідно реалізувати дослідження, яке буде цілком присвячене саме питанню впровадження іноземного досвіду формування об'єднань бізнесу, держави і неприбуткових організацій, незважаючи на те, що повною мірою воно може і не вважатися соціальним підприємництвом.

Сьогодні найбільш примітним є досвід США в формуванні міжсекторної взаємодії і створенні коаліцій з метою сталого розвитку держави, бізнесу та соціальних спільнот, що в контексті нашого дослідження заслуговує всебічного вивчення [2].

Міжсекторна взаємодія необхідна в тих сферах, які не приносять прибутку і, таким чином, являються непривабливими для ринкової економіки. Підприємства, які діють в умовах ринку, не здатні надати такі товари і послуги, як, наприклад, симфонічні оркестри, парки, перепідготовка безробітних, житло для бездомних або забезпечення чистоти води і повітря. Така нездатність ринку в США історично призвела до появи двох тенденцій: розвитку добровольчих організацій і прийняття державою на себе додаткових функцій. При усвідомленні обмеженості можливостей держави стала розвиватися міжсекторна взаємодія. Штат Огайо є характерним прикладом організації міжсекторного співробітництва для індустріальних районів Америки. Іншими рисами володіє міжсекторне співробітництво в малонаселених сільськогосподарських штатах (наприклад, в штаті Дакота, де фермерські кооперативи відіграють велику роль в економіці, а основну частину приватного сектора займає сімейний бізнес) і на півдні країни, де все ще має місце виключення темношкірого населення з міжсекторної взаємодії і де релігійні організації відіграють більш значну роль [19].

З точки зору розвитку соціальних спільнот ситуація в сьогodнішній Україні є порівнянною з ситуацією в США на ранніх стадіях розвитку капіталізму. У той час кошти на розвиток спільнот надходили через благодійні фонди таких, наприклад, олігархів, як Джон Рокфеллер, Генрі Форд і Ендрю Карнегі. В даний час в США існує створена протягом століття розвинена інфраструктура фондів і неприбуткових організацій, які підтримують розвиток соціальних спільнот. У число таких організацій входять: організації при церквах, які надають соціальні послуги; бізнес-організації, орієнтовані на цілі економічного розвитку; фонди місцево-

го співтовариства, які підтримують організації культури, соціальні служби та економічний розвиток; місцеві неприбуткові організації, які будують доступне житло; партнерства між профспілками і менеджментом; унікальні організації місцевої благодійності, що займаються підтримкою вдів, працівників залізниць або спонсоруванням навчання дітей, які залишилися сиротами в сім'ях пожежних, загиблих при виконанні службового обов'язку [19].

Незважаючи на те що співпраця між приватним і державним секторами була налагоджена в США досить давно, трьохсекторне співробітництво (між приватним, державним і неприбутковим секторами) за останні 50 років активувалося і стало більш вагомим у вирішенні соціальних проблем. Це обумовлено тим, що суспільство усвідомило нездатність ринку привирати багато потреб суспільства, а віра в те, що державний сектор зможе впоратися з «проблемами ринку» за допомогою прямого надання товарів і послуг, або регулювання діяльності бізнесу, з часом зменшилася. В даний час як приватний, так і державний сектори визнають, що створення нових неприбуткових організацій є гарним способом для структурування ініціатив, які лежать за межами їх власних основних функцій [5].

Міжсекторне співробітництво в США пройшло ряд етапів становлення.

На початку ХХ ст. зусилля федеральної влади були спрямовані на підтримку створення загальної мережі фермерських сімейних неприбуткових організацій: місцевих (та на рівні штату) фермерських бюро для співпраці з Міністерством сільського господарства і його мережею, місцевих сільськогосподарських центрів і агентств. Це повинно було покращити продуктивність і технології, а також забезпечити агентам сільськогосподарських центрів доступ до фермерської спільноти. Під час Другої світової війни, коли практично всі внутрішньогосподарські протиріччя (крім расових) між класами, етнічними та національними групами, релігіями, регіонами тимчасово відступили на задній план, міжсекторне співробітництво часто було обов'язковим і здійснювалося під керівництвом національного законодавства [7, р. 43].

Період «війни із зубожінням» в 60-ті рр. ХХ ст. (виникнення корпорацій розвитку місцевих спільнот – Community Development Corporations) – час, коли місцеві, часто сусідські, неприбуткові організації займалися реконструкцією і будівництвом на місці нетрів і бідних кварталів. Сьогодні по всій країні подібних корпорацій налічується понад 5000. Пізніше були створені аналогічні неприбуткові місцеві фінансові інститути (Community Development Financial Institutions), яких на сьогodнішній день в країні існує більше 1000 і які «зав'язані» на конкретні фінансові канали в місцях, що погано забезпечуються місцевими банками, а також місцеві венчурні фонди для

потреб розвитку спільнот. Всі вони тримаються на міжсекторній взаємодії [16].

На початку 80-х рр. ХХ ст. деякі штати, ґрунтуючись на практичному досвіді свідомого ініціювання міжсекторного співробітництва, активно і цілеспрямовано вели роботу з розвитку соціальних спільнот. Лідерами цього процесу стали Штати Огайо, Мічиган і Нью-Йорк. Наприклад, в Огайо укладення контрактів між державними і неприбутковими організаціями стало стандартною практикою; при цьому неприбуткові організації мають ради директорів, до складу яких входить широке коло представників всіх зацікавлених сторін у певній сфері діяльності; багато з цих організацій були засновані при державних університетах; в деяких випадках закони штатів чітко наказують неприбутковим організаціям набирати до ради директорів тих людей, які представляють сторони міжсекторної взаємодії [11].

Як приклади можна привести католицьку благодійну організацію Клівленда, яка займається розвитком програм соціальних послуг; Фонд місцевого співтовариства міста Ейкрон; програму реабілітації від алкогольної та наркотичної залежності «Оріана хаус» в місті Дейтон; корпорацію розвитку мікрорайону «Коммонвелс» в місті Янгстаун; Центр власності працівників штату Огайо в Кентському державному університеті, що займається економічним розвитком та переріс вже рамки штату; неприбутковий урбаністичний центр Максін Левін Гудман та коледж Клівлендського державного університету, що займаються дослідженнями в області аналізу та оцінки громадської політики та еволюції міжсекторного співробітництва [20].

Стейкхолдерами називають ті групи, які мають безпосередній інтерес до тієї чи іншої проблеми. Аналіз того, хто може бути зацікавленими сторонами, зазвичай передують розробці нових проєктів. Які організації вже займаються даною проблемою? У чому полягають їх експертні знання? Які ресурси вони можуть надати коаліції? Чи працювали ми з ними разом раніше? Чи ймовірно, що вони побачать в нас конкурентів? Чи потрібно вибудувати з ними альянс? Можливість залучення зацікавлених сторін до коаліції, безумовно, залежить від репутації самої групи-організатора та її навичок у веденні переговорів [4].

Однією з центральних проблем у розвитку соціальних спільнот майже скрізь в США є будівництво житла для населення з низькими або помірними доходами. Наприклад, для відділу житла і служб мікрорайонів міста Сан-Дієго стейкхолдерами будуть потенційні мешканці таких будинків (які не є організованими), існуючі організації мікрорайонів, на території яких таке житло буде будуватися, наприклад церкви і організації розвитку мікрорайонів, влади міста, графства і штату, комерційні будівельні фірми, неприбуткові будівельні організації та банки. За програмою планування виходу зі справи

(виходу на пенсію) для власників підприємств в місті Сан-Дієго, крім самих ветеранів, зацікавленими сторонами є Торгово-промислова палата міста Сан-Дієго (асоціація бізнесу); Фонд розвитку мікрорайонів Сан-Дієго (приватний фонд, який фінансує місцеві програми економічного розвитку); бізнес-партнерство Сан-Дієго (приватно-державне партнерство, створене владою) [21].

Іншими прикладами ініціаторів та проєктних ініціатив можуть виступити:

- Центр власності працівників штату Огайо при Кентському державному університеті, що надає послуги з розвитку ініціативних соціально-підприємницьких проєктів та сприяння в пошуку та залученні зацікавлених сторін;

- Проєкт Сан-Дієго з фінансової грамотності, реалізований новим інститутом, спеціально створеним «під нього»;

- Використання досвіду Центру з розповсюдження інформації та знань в області використання кооперативів штату Огайо в програмах планування виходу власників зі справи (на пенсію) в рамках проєкту кооперативної групи, що займається розвитком (як частини заявки на надання фінансування від федерального Міністерства сільського господарства для підтримки розвитку кооперативів в Міннесоті і Вісконсіні).

- Проєкт створення коаліції університетських організацій, які мають тісні зв'язки з бізнесом і державними структурами, для залучення коштів фондів на фінансування ініціатив в галузі економічного розвитку, що розробляється університетським відділом з передачі (комерціалізації) технологій [20].

Сьогодні багато американських урядових агенцій передбачають вирішення певних соціальних завдань через укладання контрактів з неприбутковими організаціями, а значна кількість неприбуткових організацій частково фінансує свою діяльність за рахунок оплати послуг або за рахунок спонсорських коштів. Багато прибуткових корпорацій спрямовують кошти на надання їх членам спільних благ через неприбуткові організації (наприклад, придбання планів медичного страхування для працівників малих підприємств через Раду малих підприємств при Торгово-промисловій палаті м. Клівленда («Партнерство великого Клівленда»)) [15].

Для аналізу потенційних партнерів і визначення стейкхолдерів та способів їх співпраці застосовуються спеціальні методи, в першу чергу створення коаліцій і використання технологій групового процесу, включаючи групове планування, близьке до корпоративного процесу планування.

Досить актуальним в США сьогодні стало міжсекторне співробітництво із залученням компаній «третього сектору» в сфері охорони здоров'я (з метою подолання епідемій COVID-19, цукрового діабету, тощо) [9].

Відповідні програми та заходи можуть бути ініційовані на різних рівнях, в залежності від їх масштабів і цілей. Аналіз того, як влада США в галузі охорони здоров'я здійснює залучення неприбуткових організацій до своєї роботи, виявив кілька ключових точок взаємодії: профілактика ВІЛ-інфекції, пропаганда здорового способу життя та профілактика неінфекційних захворювань, допомога громадянам з алкогольною та наркотичною залежностями, допомога людям у важкій життєвій ситуації, профілактика онкологічних захворювань, підтримка людей з інвалідністю та пропаганда безоплатного донорства крові [14].

В багатьох випадках політичні лідери на національному, регіональному, міському або місцевому рівнях в співробітництві з керівниками громадської охорони здоров'я набувають бачення або попереднього плану того, чого можна було б досягти за допомогою міжсекторного партнерства. У деяких випадках парламентська група за інтересами може забезпечити початковий імпульс, підтримку та консультації [13].

Забезпечення високого рівня політичної прихильності міжсекторній ініціативі в США має життєво важливе значення. Така прихильність надає легітимності відкритому процесу переговорів про партнерство з відповідними секторами і може допомогти зменшити протидію з боку міністерств, цілі яких можуть суперечити соціальним потребам. Успішне партнерство поза галузевими кордонами вимагає активної участі та доброї волі всіх партнерів. Серед американських політиків існують пропозиції посилення політичної прихильності уряду щодо міжсекторного співробітництва в соціальній сфері по ключовим питанням шляхом внесення відповідних законопроектів або, навіть, шляхом закріплення таких обов'язків у Конституції США [10].

На Всесвітньому економічному форумі 2021 р. у Давосі голова КНР – Сі Цзіньпін закликав держави та світовий бізнес з метою подолання найбільшої за 75 років економічної кризи в умовах пандемії взяти участь у міжсекторному соціальному партнерстві [8].

Також слід зазначити, що сьогодні існують міжнародні організації і програми, націлені на розвиток міжсекторного партнерства, наприклад, в Європейському Союзі – програма «LIDER +», програма «Сприяння розвитку міжсекторного партнерства в цілях захисту інтересів дітей», яку виконує німецька організація ChildFund Deutschland, в африканських країнах – програма розвитку ООН (UNDP) і Фонд капітального розвитку ООН (UNCDF) [6].

В уряді Великобританії, було заявлено, що існує достатня кількість досліджень, для того щоб заявити про ефективність міжсекторного соціально-економічного партнерства, і розроблено шість принципів, які призначаються для забезпечення державою його сталого розвитку в національній економіці [18]. Ці принципи ґрун-

туються на вимогах, пов'язаних із: визнанням і прийняттям необхідності партнерства; розробкою яasnих і реалізованих цілей; забезпеченням зобов'язань і власності; створенням і підтримкою довіри; створенням чітких і надійних механізмів партнерства; моніторингом, оцінкою і навчанням.

Висновки. Для реалії української національної економіки досвід провідних зарубіжних країн надає чіткого розуміння того факту, що міжсекторна взаємодія збільшує ефективність роботи організацій всіх трьох секторів, а також дає їм можливість працювати спільно над тим, що ніхто з них не зміг би зробити самостійно. Окремо учасники, володіючи власними специфічними ресурсами, не здатні охопити потреби всіх життєвих складових, однак при поєднанні своїх специфік здатні давати синергетичний ефект. Тобто міжсекторна соціально-економічна взаємодія дає не суму об'єднаних ресурсів, а результат, що в разі її перевершує. Без створення і налагодження механізмів міжсекторного співробітництва, які змусять, в хорошому сенсі слова, використовувати ефективний економіко-соціальний ресурс, досягнення успіхів у цій сфері є неможливим. Таку співпрацю можна представити як трикутник, вершинами якого є держава, бізнес і соціальне підприємство. Держава при взаємодії з бізнес-спільнотами шляхом законодавчих ініціатив має забезпечувати вирівнювання можливостей соціальних підприємців порівняно з іншими компаніями. Така активна підтримка може здійснюватися за допомогою різних заходів, включаючи професійну підготовку, встановлення стимулюючих квот, надання позик або субсидій, укладення спеціальних контрактів і надання майнових прав на виробництво, податкові пільги, гарантії дотримання контрактів або надання інших видів технічної або фінансової допомоги соціальним підприємствам. Успішне соціальне підприємство для виконання своєї місії і своєчасного вирішення завдань розвитку: має створити ціннісну соціальну мережу на ранній стадії свого розвитку; ретельно враховує свої ресурсні потреби і відповідно до цього розробляє ресурсну стратегію, яка повинна бути інтегрована в бізнес-модель на самій ранній стадії розвитку організації; інтегрує свою цільову групу в ціннісну соціальну мережу на ранній стадії розвитку організації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Akbulayev N., Aliyev Y., Ahmadov T. Research models for financing social business: theory and practice. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844018392351> (дата звернення: 10.12.2021).
2. Becker J., Smith D. The Need for Cross-Sector Collaboration. URL: https://ssir.org/articles/entry/the_need_for_cross_sector_collaboration (дата звернення: 10.12.2021).
3. Belski G. BMO Capital Markets. URL: <https://financialpost.com/business-insider/were-on-the-verge-of-the-next-great-bull-market-bmos-brian-belski> (дата звернення: 11.12.2021).

4. Market Economies? The Economics of Nonprofit Institutions. New York : Oxford University Press, 1986, pp. 94–113.
5. Brooke-Sumner C., Lund C., Petersen I. Bridging the gap: investigating challenges and way forward for intersectoral provision. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4784432/> (дата звернення: 05.12.2021).
6. ChildFund Deutschland: Home. URL: <https://www.childfund.de/de/home.html> (дата звернення: 13.12.2021)
7. Dick M. Intersectoral collaboration theory as a framework to assist in developing a local government food and nutrition policy. World Health Organization. January 2002. 100 p.
8. Full text: Xi Jinping's speech at the virtual Davos Agenda event. URL: <https://news.cgtn.com/news/2021-01-25/Full-text-Xi-Jinping-s-speech-at-the-virtual-Davos-Agenda-event-XIn4hwjO2Q/index.html> (дата звернення: 14.12.2021).
9. Pucher K., Candel M., Krumeich A., Nicole M. Effectiveness of a systematic approach to promote intersectoral collaboration in comprehensive promotion a multiple case study using quantitative and qualitative data. URL: <https://bmcpublihealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-015-1911-2> (дата звернення: 02.12.2021).
10. Hall T., Kakuma R., Palmer L., Minas H. Intersectoral collaboration for people-centred mental health care: a mixed-methods study using qualitative and social network analysis. URL: <https://ijmhs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13033-019-0328-1> (дата звернення: 06.12.2021).
11. Investigating Complexity of Intersectoral Collaboration: Contextual Framework for Research. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*. Vol. 6 (1), July 2018. pp. 79–89.
12. Hansmann H. The Role of Nonprofit Enterprise. *Yale Law Journal*. 2010. Vol. 89, pp. 835–901.
13. Harris E., Wise M., Hawe P., Finlay P., Nutbeam D. Working together: Intersectoral action for health. Canberra: AGPS, 1995. 68 p.
14. Macassa G. Social Enterprise, Population Health and Sustainable Development Goal 3: A Public Health Viewpoint. URL: <https://www.annalsofglobalhealth.org/articles/10.5334/aogh.3231/> (дата звернення: 07.12.2021).
15. O'Neil M., Lemieux V., Groleau G., Fortin J., Lamarche P. Coalition theory as a framework for understanding and implementing intersectoral interventions. *Promotion International*. 1997. Vol. 12(1), pp. 79–87.
16. Okeyo I. Intersectoral collaboration during policy formulation and early implementation. URL: https://etd.uwc.ac.za/bitstream/handle/11394/8261/okeyo_PhD_chs_2021.pdf?sequence=5&isAllowed=y (дата звернення: 09.12.2021).
17. Picciotti A. Towards sustainability: the innovation paths of social enterprise. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/arce.12168> (дата звернення: 12.12.2021).
18. Setting up a social enterprise – GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/set-up-a-social-enterprise> (дата звернення: 15.12.2021).
19. The Facts on U.S. Social Enterprise. *HuffPost Impact*. URL: https://www.huffpost.com/entry/social-enterprise_b_2090144 (дата звернення: 14.12.2021).
20. Young D. Social Enterprise in the United States: Alternate Identities and Forms. *The EMES Conference, The Social Enterprise: A Comparative Perspective*. Trento, Italy December 13–15, 2001, pp. 1–14.
21. Why is the Social Enterprise Model Valuable for San Diego nonprofits. URL: <https://www.sdfoundation.org/news-events/sdf-news/social-enterprise-model-valuable-san-diego-nonprofits/> (дата звернення: 14.12.2021).

REFERENCES:

1. Akbulaev N., Aliyev Y., Ahmadov T. Research models for financing social business: theory and practice. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844018392351> (date of access: 10.12.2021).
2. Becker J., Smith D. The Need for Cross-Sector Collaboration. Available at: https://ssir.org/articles/entry/the_need_for_cross_sector_collaboration (date of access: 10.12.2021).
3. Belski G. BMO Capital Markets. Available at: <https://financialpost.com/business-insider/were-on-the-verge-of-the-next-great-bull-market-bmos-brian-belski> (date of access: 11.12.2021).
4. Ben-Ner A. (1986) Nonprofit Organizations: Why Do They Exist in Market Economies? The Economics of Nonprofit Institutions. New York: Oxford University Press, pp. 94–113.
5. Brooke-Sumner C., Lund C., Petersen I. Bridging the gap: investigating challenges and way forward for intersectoral provision. Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4784432/> (date of access: 05.12.2021).
6. ChildFund Deutschland: Home. Available at: <https://www.childfund.de/de/home.html> (date of access: 13.12.2021).
7. Dick M. Intersectoral collaboration theory as a framework to assist in developing a local government food and nutrition policy. World Health Organization. January 2002. 100 p.
8. Full text: Xi Jinping's speech at the virtual Davos Agenda event. Available at: <https://news.cgtn.com/news/2021-01-25/Full-text-Xi-Jinping-s-speech-at-the-virtual-Davos-Agenda-event-XIn4hwjO2Q/index.html> (date of access: 14.12.2021).
9. Pucher K., Candel M., Krumeich A., Nicole M. Effectiveness of a systematic approach to promote intersectoral collaboration in comprehensive promotion a multiple case study using quantitative and qualitative data. Available at: <https://bmcpublihealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-015-1911-2> (date of access: 02.12.2021).
10. Hall T., Kakuma R., Palmer L., Minas H. Intersectoral collaboration for people-centred mental health care: a mixed-methods study using qualitative and social network analysis. Available at: <https://ijmhs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13033-019-0328-1> (date of access: 06.12.2021).
11. Investigating Complexity of Intersectoral Collaboration: Contextual Framework for Research. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*. Vol. 6 (1), July 2018. pp. 79–89.
12. Hansmann H. (2010) The Role of Nonprofit Enterprise. *Yale Law Journal*. Vol. 89, pp. 835–901.
13. Harris E., Wise M., Hawe P., Finlay P., Nutbeam D. (1995) Working together: Intersectoral action for health. Canberra: AGPS, 68 p.
14. Macassa G. Social Enterprise, Population Health and Sustainable Development Goal 3: A Public Health Viewpoint Available at: <https://www.annalsofglobalhealth.org/articles/10.5334/aogh.3231/> (date of access: 07.12.2021).
15. O'Neil M., Lemieux V., Groleau G., Fortin J., Lamarche P. (1997) Coalition theory as a framework for understanding and implementing intersectoral interventions. *Promotion International*. Vol. 12(1), pp. 79–87.
16. Okeyo I. Intersectoral collaboration during policy formulation and early implementation Available at: https://etd.uwc.ac.za/bitstream/handle/11394/8261/okeyo_PhD_chs_2021.pdf?sequence=5&isAllowed=y (date of access: 09.12.2021).

17. Picciotti A. Towards sustainability: the innovation paths of social enterprise. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/apce.12168> (date of access: 12.12.2021).
18. Setting up a social enterprise – GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/set-up-a-social-enterprise> (date of access: 15.12.2021).
19. The Facts on U.S. Social Enterprise. HuffPost Impact. Available at: https://www.huffpost.com/entry/social-enterprise_b_2090144 (date of access: 14.12.2021).
20. Young D. Social Enterprise in the United States: Alternate Identities and Forms. *The EMES Conference, The Social Enterprise: A Comparative Perspective*. Trento, Italy December 13–15, 2001. pp. 1–14.
21. Why is the Social Enterprise Model Valuable for San Diego nonprofits. Available at: <https://www.sdfoundation.org/news-events/sdf-news/social-enterprise-model-valuable-san-diego-nonprofits/> (date of access: 14.12.2021).