

## **БІЗНЕС-МОДЕЛІ В СОЦІАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ**

### *Анотація*

Обґрунтовано необхідність активного використання соціального підприємництва для розв'язання соціально-економічних проблем суспільства. Визначено концепції бізнес-моделей соціального підприємництва, яка містить два елементи: операційну модель і ресурсну стратегію. Виділено елементи бізнес-моделі: ринкова орієнтація, мережа, гнучкість (усередині організації), географічна орієнтація й організаційна структура.

Визначено типи соціального підприємництва шляхом класифікації бізнес-моделей, виявлено особливості функціонування різних типів соціального підприємництва. Описано такі компоненти стратегічної моделі: ціннісна пропозиція, споживчі сегменти, ключові ресурси, ключові види діяльності та операційної моделі, такі як ціннісна мережа, взаємодія із клієнтом, канали збуту, одержання прибутку.

Досліджено специфіку функціонування соціальних підприємств через аналіз компонентів стратегічної та операційної бізнес-моделей.

Ключові слова: соціальне підприємництво, бізнес-модель соціального підприємництва, операційна модель, стратегічна модель, соціальна цінність, стратегічні ресурси.

**В. А. Никифорак**, к.э.н., доцент,

**С. І. Тодорюк**, к.э.н.,

**О. І. Мельник**, к.э.н.,

Черновицкий национальный университет им. Юрия Федьковича,

г. Черновцы

## **БИЗНЕС-МОДЕЛИ В СОЦИАЛЬНОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ**

### *Аннотация*

Обоснована необходимость активного использования социального предпринимательства для решения социально-экономических проблем общества. Определены концепции бизнес-моделей социального предпринимательства, которая содержит два элемента: операционную модель и ресурсную стратегию. Выделены элементы бизнес-модели: рыночная ориентация, сеть, гибкость (внутри организации), географическая ориентация и организационная структура.

Определены типы социального предпринимательства путем классификации бизнес-моделей, выявлены особенности функционирования различных типов социального предпринимательства. Описаны такие компоненты стратегической модели: ценностное предложение, потребительские сегменты, ключевые ресурсы, ключевые виды деятельности и операционной модели, такие как ценностная сеть, взаимодействие с клиентом, каналы сбыта, получение прибыли.

Исследована специфика функционирования социальных предприятий через анализ компонентов стратегической и операционной бизнес-моделей.

Ключевые слова: социальное предпринимательство, бизнес-модель социального предпринимательства, операционная модель, стратегическая модель, социальная ценность, стратегические ресурсы.

**Постановка проблеми.** Застосування бізнес-моделі як одиниці аналізу в дослідженнях соціального підприємництва, а також вивчення особливостей формування бізнес-моделей у соціальному підприємництві набуває все ширшого застосування у зв'язку з тим, що дозволяє зрозуміти процес створення цінності, що саме в соціальному підприємстві є найбільш складним і суперечливим. Якщо в комерційних організаціях цінність розглядається як «економічна концепція, яка описує, скільки клієнт готовий заплатити за запропоновану продукцію» [1], то в соціальному підприємстві увага приділяється створенню «соціальної цінності», що пов'язана з конкретними соціальними проблемами й спробою знайти їхні розв'язання. Це викликано самою суттю соціального підприємництва, яке, на відміну від комерційного підприємництва, насамперед орієнтовано на розв'язання гострих соціальних проблем, при цьому фінансова стабільність організації виступає умовою для досягнення її основних цілей.

Незважаючи на появу досліджень у галузі соціального підприємництва, у яких описується концепція бізнес-моделі, можна відзначити, що в більшості випадків термін «бізнес-модель» згадується в них просто як «модне поняття», і лише в декількох працях – як одиниця аналізу. Розглядається й сама бізнес-модель соціального підприємництва, особливості її формування й функціонування. Зазначимо, що ці дослідження носять фрагментарний характер, а стосовно українського контексту їх майже немає.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Першими основними працями в галузі соціального підприємництва стали дослідження таких учених, як С. Венкатараман (S.Venkataraman), Дж. Виравардена (J. Weerwardena), Р. Дарт (R. Dart), Г. Діз (G. Dees), М. Маклін (M. MacLean), І. Марті (I. Marti), Дж. Мер (J. Mair), Дж. С. Морт (G. S. Mort), А. М. Передо (A. M. Peredo) і С. Шейн (S. Shane).

Серед українських авторів, які досліджують проблеми соціального підприємництва, можна відзначити А. Андрущенко, З. Галушку, О. Кіреєву, М. Наумову, Й. Рябця, Й. Салія, В. Удодову, В. Шаповал.

Однак більш детального вивчення потребують бізнес-моделі соціального підприємництва, які використовуються для виявлення особливостей функціонування різних соціально-підприємницьких фірм.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення специфіки бізнес-моделей у соціальному підприємстві, яка розглядається через аналіз стратегічної моделі, у рамках якої визначаються стратегічно важливі для фірми компоненти (визначаються споживачі, створювана для них цінність, ключові ресурси, види діяльності), а також через аналіз операційної моделі, що показує архітектуру створення цінності (визначення ціннісної мережі, взаємин із клієнтами, каналів збуту, потоків надходження доходів).

**Виклад основного матеріалу.** В Україні соціальне підприємництво не набуло ще такого серйозного розмаху, як за кордоном. Проте в останні роки воно динамічно розвивається. Значний негативний вплив на поширення соціального підприємництва в Україні спричиняє відсутність нормативно-правової бази, яка регулювала б діяльність соціальних підприємств, а також незначний обсяг інформації в ЗМІ про діяльність численних підприємців-ентузіастів.

Варто також звернути увагу на те, що на сьогодні українські вищі навчальні заклади недостатньо активні в справі введення соціального підприємництва в освітянські програми, що призводить до того, що українські студенти не одержують інформацію про роль соціального підприємництва для розвитку громадянського суспільства й про можливості, які воно відкриває для їх особистої реалізації. Це породжує відсутність системного підходу до виховання та підготовки кваліфікованих кадрів для діяльності у сфері соціального підприємництва.

Аналізуючи розподіл населення за рівнем середньодушових еквівалентних загальних доходів в Україні за останні 3 роки, зазначимо, що доходи більш ніж 70% населення країни коливаються в межах 1200-3000 грн., тобто в середньому 2100 грн. у місяць. У розрахунку на день складає 70 грн., тобто 2,5 долари, відповідно до стандартів ООН у 2 рази менше (за стандартами ООН, за межею бідності перебувають люди, які витрачають на день менше 5 доларів). В Україні 70% пенсіонерів отримують пенсії в розмірі 1200 грн., що складає 1,4 долари в день. Ця категорія людей особливо потребує соціальної захищеності, тому уряду України необхідно активно використовувати соціальне підприємництво як один з інструментів розв'язання соціально-економічних проблем суспільства.

Для розвитку соціального підприємництва в Україні дуже важливою є проблема досягнення балансу та сталості діяльності соціально-підприємницьких фірм. Тому вивчення концепції бізнес-моделі в соціальному підприємстві наразі необхідне.

Концепцію бізнес-моделі в соціальному підприємстві як конструкцію визначили А. Гуклу, Г. Диз, Б. Андерсон [4], яка містить два елементи –

**Розподіл населення за рівнем середньодушових еквівалентних загальних доходів<sup>1</sup>**

(без урахування тимчасово окупованих територій,  
Автономної Республіки Крим та м. Севастополя)

	2010	2011	2012	2013	2014 <sup>2</sup>	2015 <sup>2</sup>
<b>Розподіл населення (%) за рівнем середньодушових еквівалентних загальних доходів у місяць, грн.</b>						
до 480,0	0,7	0,2	0,4	0,1	0,1	0,1
480,1–840,0	7,8	4,8	3,2	2,3	1,4	0,9
840,1–1200,0	25,9	18,8	12,6	9,1	7,9	4,8
1200,1–1560,0	27,2	26,7	23,8	21,2	19,2	11,3
1560,1–1920,0	16,5	20,0	21,2	21,9	23,1	18,2
1920,1–2280,0 <sup>3</sup>	21,9	29,5	14,5	16,6	16,5	17,6
2280,1–2640,0	...	...	9,3	10,5	11,7	15,9
2640,1–3000,0	...	...	5,6	6,8	7,8	11,4
3000,1–3360,0	...	...	3,1	4,3	4,6	6,7
3360,1–3720,0	...	...	2,1	2,0	2,5	4,4
понад 3720,0	...	...	4,2	5,2	5,2	8,7

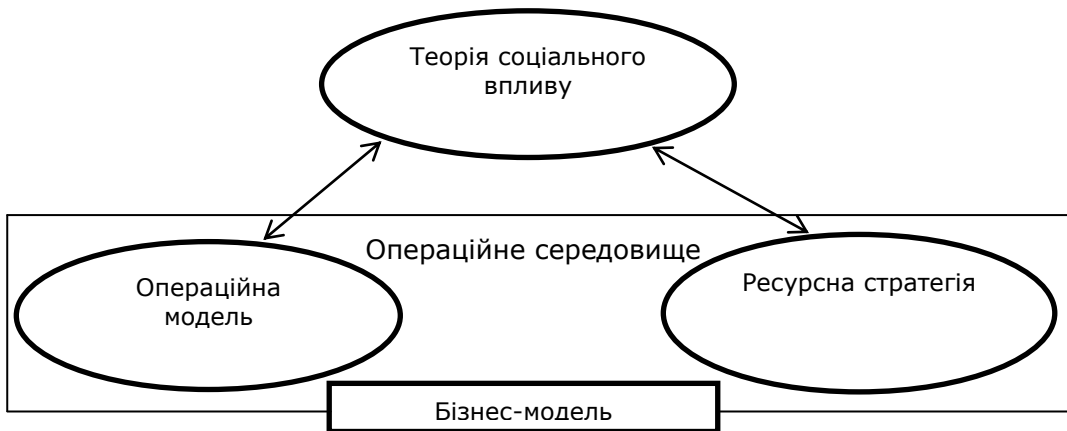
<sup>1</sup>Із 2011 р. при розрахунках середньодушових показників, а також показників диференціації населення (домогосподарств) за рівнем матеріального добробуту розпочато використання шкали еквівалентності. Для забезпечення зіставності показників динамічних рядів здійснено перерахунок даних за 2010 р. з урахуванням шкали еквівалентності.

<sup>2</sup>Без урахування частини зони проведення антитерористичної операції.

<sup>3</sup>В 2010-2011рр. – понад 1920 грн.

операційну модель і ресурсну стратегію (рис. 1). Операційна модель – це сукупність певних дій, структур, що підтримують системи, які у процесі взаємодії повинні створити очікуваний ефект. Ресурсна стратегія підтримує операційну модель через визначення й залучення необхідних матеріальних і нематеріальних ресурсів. У зв'язку з тим, що в соціальному підприємстві ресурси можуть залучатися й на безоплатній основі (пожертвування, робота волонтерів і т.п.), ресурсна стратегія сприймається ширше, ніж просто залучення фінансових ресурсів. На думку авторів, два елементи бізнес-моделі (і операційна модель, і ресурсна стратегія) сприяють створенню соціального ефекту відповідно до теорії соціального впливу, що й повинно бути основним результатом діяльності соціального підприємства. Автори [Guclu, Dees, Anderson] стверджують, що для того, щоб підприємницька ідея могла бути трансформована в реалізовану можливість, соціальний підприємець повинен визначити соціальну цінність, що буде створена, і розробити сталу бізнес-модель. Даний підхід до визначення концепції бізнес-моделі в соціальному

підприємстві показує взаємозв'язок бізнес-моделі й результату діяльності фірми в соціальному підприємстві, який, відповідно до соціальної місії, повинен виражатися у створенні певного соціального ефекту.



**Рис. 1 Бізнес-модель соціального підприємства\***

\*Джерело: [4].

Ф. Перрини й К. Вурро розглядають бізнес-модель як необхідний механізм реалізації соціальних інновацій. Автори підкреслюють важливість орієнтації компанії на ринок, задоволення очікувань зацікавлених сторін і виділяють такі елементи бізнес-моделі: ринкова орієнтація, мережа, гнучкість (усередині організації), географічна орієнтація й організаційна структура. Вони також наголошують на тім, що бізнес-модель, на їхню думку, повинна бути явно спрямована на виконання конкретного соціального завдання й приводити до широкої соціальної трансформації в довгостроковому періоді [5].

Обидві моделі виділяють схожі базові елементи бізнес-моделі соціального підприємства: у першій моделі позначений процес створення цінності [4], а в другій – процес ціннісної пропозиції й необхідності залучення зацікавлених сторін [5]. Однак обидві моделі не набули широкого застосування в дослідженнях соціального підприємства тому, що зачіпають лише деякі аспекти процесу створення цінності соціальними підприємцями.

Низка дослідників почали спробу визначення типів соціального підприємства шляхом класифікації бізнес-моделей [6; 7; 8]. Концепція бізнес-моделі використовувалася для виявлення особливостей функціонування різних типів соціального підприємства, однак фактично не розглядалася сама концепція бізнес-моделі в соціальному підприємстві.

Компоненти бізнес-моделі були виділені згідно з підходом А. Остервальдера та І. Пінье [2] із внесенням невеликих змін. Цей підхід,

незважаючи на існуючу критику, володіє низкою переваг: має просту логіку, дозволяє переглянути взаємозв'язок елементів, аналіз компонентів відбувається відносно центрального компонента – ціннісна пропозиція. Можна відзначити й універсальність використовуваного авторами підходу, що дозволяє застосовувати до аналізу фірм у різних галузях і сферах. Компоненти, зазначені у праці А. Остервальдера та І. Пінье [2] як потоки надходження доходів і структура витрат, об'єднані в один компонент «одержання прибутку», тому що доходи, одержувані компанією від кожного споживчого сегмента за винятком витрат на підтримку бізнес-моделі, утворюють прибуток компанії. Компонент «ключові партнери» позначений як ціннісна мережа [11], тобто ширше поняття, що охоплює всі ті організації, які мають важливе значення для компанії в ланцюжку створення цінності.

Для зручності аналізу всі компоненти співвіднесені відповідно між двома елементами бізнес-моделі – стратегічною й операційною моделлю, що відображає характер прийнятих рішень у рамках кожної моделі (таб. 2).

Стратегічна модель містить у собі такі компоненти, як ціннісна пропозиція, споживчі сегменти, ключові ресурси, ключові види діяльності. Операційна модель поєднує такі компоненти бізнес-моделі, як ціннісна мережа, взаємодія із клієнтом, канали збуту, одержання прибутку. Важливо, що з метою даного дослідження аналіз бізнес-моделі здійснюється стосовно основної зацікавленої сторони – благоотримувача, для якої фірма, що працює у сфері соціального підприємництва, створює цінність, реалізуючи свою місію. Отже, споживчі сегменти, взаємини із клієнтом та іншими компонентами визначаються стосовно благоотримувача.

Аналіз бізнес-моделі організації повинен починатися з визначення місії організації, що описує її основне, унікальне призначення. Правильно сформульована місія повинна відображати головне, унікальне завдання, а в ідеалі вона має враховувати очікування зацікавлених сторін.

У рамках стратегічної моделі компанії необхідно визначити, яку цінність вона буде створювати для клієнта, які ресурси для цього необхідні та які основні види діяльності повинні забезпечувати створення цінності. У контексті соціального підприємництва цінність зв'язана переважно зі створенням «соціальної цінності» [4]. Незважаючи на те, що низка авторів виділяє різні види створюваної цінності, дослідники соціального підприємництва в основному наголошують на створенні саме «соціальної цінності». Як сказано в [12], соціальний контекст визначає, що «цінність» є суб'єктивним поняттям, а «соціальна цінність» – ще більш неоднозначним. Але, як відзначалося раніше, якщо в комерційному підприємстві соціальна цінність є побічним результатом на шляху до створення

---

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

економічної цінності, то в соціальному підприємстві саме створення соціальної цінності й виступає основною метою соціальних підприємств.

Таблиця 2

### Компоненти бізнес-моделей\*

Компонент	Опис
<b>Стратегічна модель</b>	
Ціннісна пропозиція	Опис товарів і послуг, які є цінністю для певного споживчого сегмента. Тобто, ціннісна пропозиція – сукупність переваг, які компанія готова запропонувати споживачеві.
Споживчі сегменти	Визначаються, які групи людей та організацій підприємство розраховує залучати й обслуговувати. Коли рішення про вибір сегментів обслуговування обрано, можна будувати бізнес-модель, опираючись на чітке розуміння специфічних потреб клієнтів.
Ключові ресурси	Найбільш важливі активи, необхідні для функціонування бізнес-моделі.
Ключові види діяльності	Дії компанії, які необхідні для реалізації її бізнес-моделі.
<b>Операційна модель</b>	
Ціннісна мережа	Постачальники Партнери Коаліції
Взаємини із клієнтом	Типи відносин, які встановлюються в компанії з окремими споживчими сегментами. Вони можуть варіювати від персональних до автоматизованих. Динаміка відносин – відображає природу взаємин, взаємодії між споживачем і фірмою.
Канали збуту	Як компанія взаємодіє зі споживчими сегментами, доносить до них свої ціннісні пропозиції.
Одержання прибутку	Способи створення потоків доходів і структура витрат, що залежить від архітектури створення цінності.

\*Джерело: складено за [2]

Другим важливим компонентом стратегічної моделі є ключові ресурси, на якому базуються конкурентні переваги. Ці ресурси, згідно з Gary Hamel [10], містять у собі ключові компетенції (що компанія знає й уміє робити), стратегічні активи (матеріальні й нематеріальні активи) і ключові процеси (процедури, застосовувані при перетворенні вихідних ресурсів у продукт). Соціальні підприємці повинні розуміти цінність, яка важлива для споживача, й інвестувати саме в ті ресурси, розвиток тих здібностей, які будуть сприяти створенню цінності, збереженню конкурентної переваги та розв'язку соціальної проблеми на системній і довгостроковій основі.

При аналізі бізнес-моделі компанії в рамках компонента «споживчі сегменти» визначаються як групи людей та організацій, які компанія планує обслуговувати. Для визначення сегментів споживачів розбивають

на групи залежно від їхніх потреб, характеристик, характеру походження й т.п. Згідно з А. Остервальдером та І. Пінье [9], «клієнти – серце будь-якої компанії», тому ретельне ставлення до визначення й відбору споживачів, які будуть обслуговуватися в рамках бізнес-моделі, є найважливішим завданням успішної реалізації ціннісної пропозиції.

Передбачається, що в рамках ключових видів діяльності компанія повинна визначити, без яких видів діяльності неможлива реалізація її бізнес-моделі, «це обов'язковий компонент процесу створення й реалізації ціннісних пропозицій, виходу на ринок, підтримки взаємин із клієнтами й одержання доходу» [9]. Так, більшість авторів пропонують класифікувати основні види діяльності на: виробництво, вирішення соціальних проблем і платформи/мережі (ключова діяльність цього типу пов'язана з керуванням платформами, сервісним забезпеченням і просуванням платформ).

Операційна модель містить у собі ціннісну мережу, взаємодію із клієнтом, канали збуту, одержання прибутку. Саме через операційну модель організація визначає й розвиває ключову компетенцію до створення цінності, стаючи основним рушієм, завдяки якому й формується виняткова цінність як для фірми, так і для споживача. Відповідно до ресурсного погляду на стратегію, компетенція – це діяльність і процеси, за допомогою яких організація ефективно використовує свої ресурси, а ключова компетенція – це діяльність, на якій заснована конкурентна перевага і яку конкурентам важко скопіювати. Завдяки ключовій компетенції фірма здатна реалізувати потреби ринку. Багато дослідників у сфері соціального підприємництва [9; 10] відзначають, що, на відміну від традиційного підприємництва, соціальні підприємці, як правило, не прагнуть до захисту своєї конкурентної переваги, а скоріше готові поділитися своїм досвідом і знаннями, тому що можливість тиражування й поширення успішного досвіду буде означати можливість розв'язання соціальної проблеми в більшому масштабі. Проте вивчення ключової компетенції з погляду особливої здатності фірми з використання ресурсів, завдяки чому створюється унікальна цінність, є важливим аспектом у вивченні соціального підприємництва.

Компонент операційної моделі – ціннісна мережа, яка оточує компанію, доповнює й підсилює її власні ресурси. Елементами ціннісної мережі є постачальники, партнери й коаліції з конкурентами, які мислять подібно. Компонент «взаємовідносини із клієнтом» пояснює, як підприємство виходить на ринок і як устанавлює стосунки зі споживачем, яку інформацію, знання організація одержує від споживачів і використовує в їхніх інтересах, як відбувається взаємодія між виробником і споживачем, і за що і як платить

---



споживач. Компонент «канали збуту» визначає, у який спосіб компанія взаємодіє зі споживачем, як ефективно донести до них ціннісну пропозицію.

Компонент операційної моделі «одержання прибутку» демонструє, як компанія одержує доходи і які витрати вона несе. Незважаючи на те, що соціальні підприємці більше зорієнтовані на створення цінності, а не на одержання цінності, фінансова стабільність є необхідною умовою для реалізації місії компанії. Одержуваний прибуток дозволяє компанії реінвестувати кошти в розвиток бізнесу, що вкрай важливо в соціальному підприємстві для створення найбільшого соціального ефекту.

**Висновки.** Описана схема аналізу бізнес-моделей відображає взаємозв'язок компонентів і є логічно побудованою схемою для виявлення специфіки функціонування соціально-підприємницьких фірм.

Проведений аналіз досліджень показав, що використання бізнес-моделі як рівня аналізу дозволяє зрозуміти логіку створюваної організацією цінності. З огляду на специфіку функціонування соціального підприємства можна припустити, що існують особливості у створюваних соціальними підприємцями бізнес-моделях.

**Список використаних джерел:**

1. Шаталов А. І. Взаємозв'язок бізнес-моделі й результатів діяльності фірми : (на матеріалах російських компаній галузі громадського харчування) / А. І. Шаталов // Вісник Спбгу. Серія 8 : Менеджмент. – 2010. – Вип. 2. – С.3-31.
2. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей / А. Остервальдер, И. Пинье. – 4-е издание. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 284 с.
3. Sommerrock K. (2010). Social entrepreneurship business models. Houdsmill [etc.], Palgrave Macmillan, 307 p.
4. Guclu A., Dees G., Anderson B.B. (2002). The process of social entrepreneurship: creating opportunities worthy of serious pursuit. Duke University, the Fuqua School of Business. Available at: <http://www.caseatduke.org/documents/seprocess.pdf>.
5. Perrini F., Vurro C. (2006). Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice. Social entrepreneurship / Edited by. Mair, J. Robinson & K. Hockerts. Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK, Pp. 57-86.
6. Alter K. (2007). Social enterprise typology. Virtue Ventures LLC, 124 p.
7. Dees J.G., Anderson B.B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought. ARNOVA Occasional Paper Series, Vol.1, Issue 3, Pp. 1-28.
8. Grassl W. (2012). Business models of social enterprise: a design approach to hybridity. ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives, Vol. 1, Issue 1, Pp. 37-60.
9. Osterwalder A., Pigneur Y. (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, gamechangers, and challengers. Wiley, Hoboken, NJ, 288 p.
10. Hamel G. (2000). Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life. Harvard Business School Press, Boston, MA, 333 p.
11. Muller S. (2012). Business models in social entrepreneurship. Social entrepreneurship and social business. Springer Gable, Wiesbaden, Pp. 105-131.
12. Young R. (2006). For what it is worth: social value and the future of social entrepreneurship. Social Entrepreneurship : New Models of Sustainable Social Change / Edited by Alex Nicholls. Oxford University Press, Oxford, UK, Pp. 56-73.

**Valentina Nykyforak**, Ph.D. in Economics, Associate Professor,

**Sergii Todoriuk**, Ph.D. in Economics,

**Oleg Melnyk**, Ph.D. in Economics,

Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University,

Chernivtsi

## **BUSINESS MODELS IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP**

### *Summary*

The necessity of an active social responsibility for social problems for the development of socially-economical problems of subspecies is enriched. The conception of business models of societal design is suggested, and two elements are to be developed – an operational model and a resource strategy. The items of business model, market orientation, network flexibility (within the organization), geographic structure and organizational structure are highlighted.

The types of social enterprise are identified by classifying business models peculiarities of the various types of social enterprises. It is described as a component of the strategic model: value proposition, consumer segments, key resources, key activities and operational model such as value network interaction with the client, distribution channels, profit.

The specificity of the function of social enterprises are investigated through the analysis of the components of the strategic and operational bios-models.

**Keywords:** social entrepreneurship, the business model of social enterprise, operating model, strategic model, social value, strategic resources.

### **References:**

1. Shatalov, A.I. (2010). The relationship business model and results of the company: (based on Russian companies catering industry). *Visnyk Spbgu. Seriya 8 : Menedzhment [St. Petersburg State University Bulletin. Series 8: Management]*, Vol. 2, pp. 3-31 (in Ukr.).
2. Ostervalder, A., Pigneur, Y. (2014). *Pobudova biznes-modelej [Business models building]*, 4-th ed. Al`pina Pabliher, Moscow, 284 c. (in Russ.).
3. Sommerrock, K. (2010). *Social entrepreneurship business models. Houdsmill [etc.]*, Palgrave Macmillan, 307 p.
4. Guclu, A., Dees, G., Anderson, B.B. (2002). The process of social entrepreneurship: creating opportunities worthy of serious pursuit. Duke University, the Fuqua School of Business. Available at: <http://www.caseatduke.org/documents/seprocess.pdf>.
5. Perrini, F., Vurro C. (2006). *Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice. Social entrepreneurship / Edited by. Mair, J. Robinson & K. Hockerts. Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK, Pp. 57-86.*
6. Alter, K. (2007). *Social enterprise typology. Virtue Ventures LLC, 124 p.*
7. Dees, J.G., Anderson, B.B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought. *ARNOVA Occasional Paper Series, Vol.1, Issue 3, Pp. 1-28.*
8. Grassl, W. (2012). *Business models of social enterprise: a design approach to hybridity. ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives, Vol. 1, Issue 1, Pp. 37-60.*
9. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, gamechangers, and challengers. Wiley, Hoboken, NJ, 288 p.*
10. Hamel, G. (2000). *Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life. Harvard Business School Press, Boston, MA, 333 p.*
11. Muller, S. (2012). *Business models in social entrepreneurship. Social entrepreneurship and social business. Springer Gable, Wiesbaden, Pp. 105-131.*

12. Young, R. (2006). For what it is worth: social value and the future of social entrepreneurship. Social Entrepreneurship : New Models of Sustainable Social Change / Edited by Alex Nicholls. Oxford University Press, Oxford, UK, Pp. 56-73.



**УДК 658:005**

**О. Б. Раца,**

Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича,  
м. Чернівці

**СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ СПРЯМУВАННЯ  
СПОЖИВЧОГО ВИБОРУ**

*Анотація*

У статті розглядається проблема використання при управлінні споживчим вибором групи інструментів, означених як соціально-інноваційні. Актуалізовано потребу вдосконалення інструментарію управління споживчим вибором у сучасних реаліях ринку. Розширено концептуальну основу управління споживчим вибором з урахуванням методологічних підходів теорії споживчої поведінки, а саме соціальних ефектів, ринкової позиції. Запропоновано розширення інструментів впливу на споживача за рахунок виділення групи соціально-інноваційних. Встановлено взаємозв'язок між позицією на ринку, яку займає суб'єкт господарювання, найбільш ймовірним соціальним ефектом його цільового споживача та основними інструментами впливу на споживчий вибір. Доведено пріоритетність використання соціальних інновацій для доповнення стратегій формування партнерських відносин із споживачами. Охарактеризовано сутність нейромаркетингу як одного з інструментів спрямування споживчого вибору.

Ключові слова: споживчий вибір, соціальні інновації, поведінка споживача, інструменти впливу, партнерські відносини.

**О. Б. Раца,**

Черновицкий национальный университет им. Юрия Федьковича,  
г. Черновцы

**СОЦИАЛЬНЫЕ ИННОВАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ НАПРАВЛЕНИЯ  
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ВЫБОРА**

*Аннотация*

В статье рассматривается проблема использования при управлении потребителем выбором группы инструментов, указанных как социально-инновационные. Актуализирована необходимость совершенствования инструментария управления потребителем выбором в современных реалиях рынка. Расширена концептуальная основа управления потребителем выбором с учетом методологических подходов теории потребителем