

**Закирова М.**

PhD, аға оқытушы

Ш. Уәлиханов атындағы

Көкшетау университеті

PhD докторант

М.Қозыбаев атындағы Солтүстік

Қазақстан университеті

Көкшетау қ., Қазақстан

e-mail: [MZakirova@shokan.edu.kz](mailto:MZakirova@shokan.edu.kz)

ORCID: 0000-0003-3478-8185

## ӘЛЕУМЕТТІК КӘСІПКЕРЛІК ТҰРАҚТЫ ДАМУДЫҢ ФАКТОРЫ РЕТІНДЕ: ҮЗДІК ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ТӘЖІРИБЕЛЕРДІ ТАЛДАУ

**Аңдатпа**

Бұл зерттеу әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақты даму құралы ретіндегі рөлін және осы саладағы үздік халықаралық тәжірибелерді талдауға арналған. Зерттеу барысында сапалық салыстырмалы талдау, кейс-стади әдісі, сондай-ақ ғылыми әдебиеттер мен халықаралық ұйымдардың (OECD, UNDP, Еуропалық комиссия) аналитикалық есептеріне негізделген контент-анализ қолданылды. Талдау Еуропа, Солтүстік Америка және Азия елдеріндегі әлеуметтік кәсіпкерлік тәжірибелерін қамтыды.

Зерттеу нәтижелері әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақты дамуы институционалдық-құқықтық қолдаудың болуы, әлеуметтік кәсіпкерліктің заңнамалық тұрғыда танылуы, гибридті қаржыландыру модельдерінің қолданылуы, технологиялық инновациялар мен ұйымдық бейімделгіштіктің жоғары деңгейі сияқты факторлардың жиынтығына тәуелді екенін көрсетті. Сондай-ақ, жергілікті қауымдастықтарды басқару және шешім қабылдау процестеріне белсенді тарту әлеуметтік кәсіпкерліктің легитимділігін арттырып, олардың ұзақ мерзімді тұрақтылығын қамтамасыз ететін маңызды шарт ретінде анықталды.

Италиядағы әлеуметтік кооперативтер мен Ұлыбританиядағы Community Interest Companies моделінің заңнамалық бекітілуі әлеуметтік кәсіпкерліктің институционалдық тұрақтылығын қамтамасыз етудің тиімді тетігі екені көрсетілді. АҚШ-та әлеуметтік бағыттағы стартаптардың венчурлық және импакт-инвестициялар арқылы дамуы инновациялық әрі масштабталатын әлеуметтік шешімдердің қалыптасуына ықпал еткені, ал Үндістанда әлеуметтік франчайзинг тәжірибесі қызмет көрсету процестерін стандарттау арқылы әлеуметтік әсерді кең ауқымда таратуға мүмкіндік бергені анықталды. Осыған байланысты, зерттеу нәтижелері әлеуметтік кәсіпкерлікті ұлттық және өңірлік тұрақты даму стратегияларына кіріктіруде теориялық және практикалық маңызға ие.

**Түйін сөздер:** әлеуметтік кәсіпкерлік, тұрақты даму, халықаралық тәжірибелер, институционалдық механизмдер, кейс-стади, салыстырмалы талдау.

**КІРІСПЕ**

Қазіргі жаһандық даму кезеңі құрылымдық әлеуметтік, экономикалық және экологиялық сын-қатерлердің өсуімен сипатталады, оның ішінде әлеуметтік теңсіздіктің артуы, еңбек нарығының тұрақсыздығы мен фрагментациясы, экожүйелердің деградациясы, сондай-ақ дәстүрлі мемлекеттік реттеу мен қоғамдық игіліктерді бөлу модельдерінің тиімділігінің төмендеуі бар. Бұл процестер әлемдік экономиканың «терең трансформация» (deep transition) кезеңіне өтіп жатқанын көрсетеді, ол жаңа әлеуметтік-экономикалық ұйым формаларының пайда болуын талап етеді, олар кәсіпкерлік механизмдерді, инновациялық тәсілдерді және қоғамдық миссияны біріктіре алады (Geels, 2019).

Осындай жағдайда әлеуметтік кәсіпкерлік ерекше маңызға ие болады, өйткені ол әлеуметтік бағытталған экономикалық қызметтің инновациялық формасы болып табылады, ол әлеуметтік миссияны максималды пайдадан жоғары қоя отырып, нарықтық құралдар арқылы қоғамдық құндылық құруды көздейді (Dees, 1998; Nicholls, 2012). Әлеуметтік кәсіпорындар әлеуметтік интеграция, ресурстарды қайта бөлу, осал топтарға жұмыс орындарын қамтамасыз ету, сондай-ақ экологиялық тұрақты өндіріс пен тұтыну модельдерін қалыптастыру міндеттерін бір уақытта шешуге қабілетті екенін көрсетеді.

Аталған құбылыс корпоративтік басқарудың гибридтік модельдерін, гранттық, инвестициялық және филантропиялық аралас қаржыландыру механизмдерін, сондай-ақ сыртқы өзгерістерге бейімделгіш

және масштабталуға қабілетті жаңа әлеуметтік бағытталған бизнес-модельдерді құрудағы инновациялық деңгейін біріктіреді (Battilana et al., 2012; Mair & Marti, 2006).

Халықаралық деңгейде әлеуметтік кәсіпкерлік тұрақты даму мақсаттарына қол жеткізудің стратегиялық құралы ретінде қарастырылады, бұл БҰҰ бағдарламалық құжаттарында, Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымының ұсыныстарында және Еуропалық Одақтың әлеуметтік экономикасын дамыту стратегияларында расталады (European Commission, 2020; OECD, 2021; UNDP, 2020). Аталған ұйымдар әлеуметтік кәсіпкерліктің әлеуметтік бірлікті қамтамасыз етуде, инклюзивті жұмыспен қамтуды қалыптастыруда, әлеуметтік саладағы инновацияларда және экологиялық жаңғыртуларда негізгі ойыншылар екенін атап көрсетеді.

Зерттеушілік қызығушылық өскеніне қарамастан, әлеуметтік кәсіпкерліктің халықаралық тәжірибелерін институционалдық және ұйымдық талдау тұрғысынан салыстырмалы зерттеулердің теориялық-методологиялық әзірленуі жеткіліксіз. Ғылыми әдебиет әлеуметтік кәсіпкерліктің тиімділігін бағалау тәсілдерінің фрагментарлығын, біртұтас классификациялық жүйенің жоқтығын және кешенді салыстырмалы зерттеулердің шектеулігін көрсетеді, бұл осы жұмыстың өзектілігін және халықаралық тәжірибені терең талдаудың қажеттілігін айқындайды.

Ғылыми зерттеудің маңыздылығы әлеуметтік кәсіпкерліктің халықаралық модельдерін жүйелеу мен салыстырмалы талдау жүргізу, олардың дамуына ықпал ететін негізгі институционалдық факторларды анықтау, сондай-ақ әлеуметтік кәсіпкерліктің гибридік табиғатын түсіндіруге арналған теориялық тәсілдерді нақтылау арқылы айқындалады.

Зерттеудің мақсаты – әртүрлі әлеуметтік-экономикалық және институционалдық контексттердегі әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақты модельдерін, қызмет ету тетіктерін және тиімділік факторларын айқындау мақсатында әлеуметтік кәсіпкерліктің халықаралық тәжірибесін талдау және жинақтау.

## ӘДЕБИЕТКЕ ШОЛУ

Ғылыми әдебиетті талдау көрсеткендей, қазіргі заманғы әлеуметтік кәсіпкерлікті зерттеудің теориялық-әдістемелік базасы жоғары деңгейде пәнаралық сипатқа ие болып, экономикалық теорияны, социологияны, менеджментті, институционалды экономиканы және тұрақты даму зерттеулерін қамтиды. Ғылыми дискурста негізгі теориялық бағыттар қалыптасқан, әрқайсысы әлеуметтік кәсіпкерліктің мәні, оның функциялары және әлеуметтік-экономикалық үрдістерге әсер ету механизмдерін өзіне тән тұрғыда түсіндіреді.

**Бірінші бағыт** институционалды тәсілге негізделген, оған сәйкес әлеуметтік кәсіпорындар дәстүрлі институттардың: мемлекет, нарық, әлеуметтік қамтамасыз ету жүйесінің дисфункция жағдайында пайда болады. Әлеуметтік кәсіпкерлік институционалды үзілістерді (institutional voids) толтыру механизмі ретінде қарастырылады, олар ресурстарды тиімді бөлу және әлеуметтік мәселелерді шешу механизмдерінің болмауымен сипатталады (Dees, 1998; Defourny & Nyssens, 2012; Nicholls, 2012). Сондай-ақ, жүргізілген зерттеулер әлеуметтік кәсіпкерлікке бейресми институттардың ықпалы барын да көрсетеді. Атап айтқанда, әлеуметтік кәсіпкерлерге қоғам алдында өзгелерге көмектесуге деген моральдық жауапкершілік сезімі тән, осыған орай олар жұмыссыздық, кедейшілік, гендерлік теңсіздік және басқа да әлеуметтік мәселелерді шешуге бағытталған қызметті жүзеге асырады (Koehne et al., 2022; Wang, & Yee, 2023).

**Екінші бағыт** әлеуметтік инновациялар тұжырымдамасына негізделген. Әлеуметтік кәсіпкерлік айтарлықтай әлеуметтік трансформацияны қамтамасыз ете алатын жаңа өзара әрекеттесу модельдерін жасау процесі ретінде қарастырылады (Mair & Marti, 2006; Mulgan, 2007). Мұндағы орталық элемент ол әлеуметтік кәсіпорындар ұсынатын шешімдердің инновациялық табиғаты, оған әлеуметтік қызметтердің жаңа формалары, цифрлық қолдау платформалары және жергілікті қауымдастықтарды тарту механизмдері кіреді. Әлеуметтік инновациялар ұзақ мерзімді әлеуметтік әсерге бағытталған, масштабталатын, бейімделгіш және әлеуметтік практикалар мен институционалды құрылымдарды өзгерту қабілетімен сипатталады (Phills Jr. et al., 2008). Сонымен қатар, әлеуметтік кәсіпкерлер әлеуметтік инновацияларды дамытуға және қоғамдағы оң өзгерістерді ілгерілетуге бағытталған тиімді шешімдерді табуға анағұрлым жақсы бейімделген (Permatasari et al., 2023; Castillo-Villar et al., 2025).

**Үшінші бағыт** тұрақты даму тұжырымдамасымен байланысты, онда әлеуметтік кәсіпкерлік БҰҰ-ның жаһандық күн тәртібінде айқындалған тұрақты даму мақсаттарына жету құралы ретінде қарастырылады. Әлеуметтік кәсіпорындар экологиялық тұрақты шешімдер ұсына алады, кедейшілікті азайтуға, білімге қолжетімділікті арттыруға, гендерлік теңдікті нығайтуға және экономикалық қатысуда инклюзивті модельдерді қалыптастыруға ықпал етеді (Bansal & Song, 2017; OECD, 2021; UNDP, 2020). Бұл ретте жүргізілген зерттеулер әлеуметтік кәсіпкерлер мен практиктер өздерінің басқару тәжірибесі мен қызмет нәтижелілігін жетілдіру арқылы қоғамдық әл-ауқат пен тұрақты дамуға орасан зор үлес қосатыны атап көрсетеді (Cho et al., 2022; Premadasa et al., 2023; Castillo-Villar et al., 2025).

**Төртінші бағыт** әлеуметтік кәсіпкерлікті гибридік экономикалық табиғат тұрғысынан қарастырады. Әлеуметтік кәсіпорындар нарықтық механизмдер мен әлеуметтік миссияны біріктіретін гибридік ұйымдар ретінде түсіндіріледі, бұл екі немесе үш құндылық бағыттылығын: экономикалық, әлеуметтік және эколо-

гиялық қалыптастырады (Battilana et al., 2012; Ebrahim et al., 2014). Гибридтік сипат корпоративтік басқару, пайда бөлу, ұйымдық мәдениет және стратегиялық жоспарлау деңгейлерінде көрініс табады. Зерттеушілер әлеуметтік кәсіпкерлікті әлеуметтік теңсіздікті төмендетудің тиімді тетігі ретінде қарастырып, оны қоғамға және қаржылық тұрақтылыққа үлес қосудың ұтымды құралы деп анықтайды (Kaushik et al., 2023; Sottini et al., 2025).

Қосымша екі перспективалы тәсіл дамып келеді.

Біріншісі – экожүйелік тәсіл, әлеуметтік кәсіпорындарды қаржылық институттарды, білім беру платформаларын, мемлекеттік қолдау бағдарламаларын және жергілікті қауымдастықтарды қамтитын кешенді инновациялық экожүйенің элементтері ретінде зерттейді (Roundy, 2017; Castillo-Villar et al., 2025).

Екіншісі – критикалық тәсіл, әлеуметтік кәсіпкерлікті әлеуметтік саланы неолибералдық трансформациялаудың және мемлекеттік әлеуметтік қорғау механизмдерін ықтимал ығыстырудың құралы ретінде қарастырады (Dey & Steyaert, 2010; Sottini et al., 2025).

Бұл тәсілдер әлеуметтік кәсіпкерліктің ұзақ мерзімді құрылымдық өзгерістердегі рөлін сыни талдаудың қажеттілігін айқындайды.

### **ЗЕРТТЕУ ӘДІСТЕРІ**

Зерттеудің әдістемелік негізі салыстырмалы талдау, институционалдық тәсіл, кейс-әдісі және халықаралық аналитикалық деректерді контент-анализіне негізделген. Бұл кешенді тәсіл әлеуметтік кәсіпкерліктің халықаралық тәжірибесін тұрақтылық контекстінде бағалауға мүмкіндік береді және оның тиімділігін қамтамасыз ететін институционалдық, ұйымдық және инновациялық тетіктерін зерттеуге мүмкіндік береді.

Салыстырмалы талдау әртүрлі әлеуметтік-экономикалық, мәдени және құқықтық жағдайларда әлеуметтік кәсіпкерлік модельдерінің қалай құрылатынын және қызмет ететінін салыстыра отырып, олардың құрылымдық айырмашылықтары мен функционалдық ұқсастықтарын анықтауға қолайлы зерттеу құралы болып табылады (Lau & Holbrook, 2017). Бұл тәсіл әр елдегі әлеуметтік кәсіпкерліктің институционалдық негізін, қаржылық механизмдерін және реттеуші практикаларын жүйелі түрде салыстыруға мүмкіндік береді.

Кейс-әдісі нақты тәжірибелерді егжей-тегжейлі зерттеуге бағытталған және әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақтылығын, масштабталуын және әлеуметтік әсерін қамтамасыз ететін факторларды анықтауға қолданылады (Crowe et al., 2011). Әрбір кейс зерттелген ел немесе ұйымның нақты контекстінде жүзеге асқан тәжірибелерді көрсетеді, бұл теориялық модельдер мен практикалық ұсынымдардың өзектілігін арттырады.

Халықаралық аналитикалық деректерді контент-анализі OECD, UNDP, Еуропалық Одақ және басқа да беделді халықаралық платформалардың материалдары арқылы жүзеге асырылады. Бұл әдіс эмпирикалық деректерді жүйелеуге, негізгі заңдылықтарды айқындауға және әлеуметтік кәсіпкерліктің тиімділігін қамтамасыз ететін механизмдерді нақтылауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, контент-анализі халықаралық тәжірибе мен теориялық тұжырымдарды салыстыра отырып, ұсынылатын ұсынымдардың ғылыми негізділігін күшейтеді.

### **НӘТИЖЕЛЕР МЕН ТАЛҚЫЛАУ**

#### *Еуропалық тәжірибелер*

Италияда әлеуметтік кооперативтер – әлеуметтік кәсіпкерліктің ең жетілген формаларының бірі болып табылады және 1970-жылдардың соңынан – 1980-жылдардың басынан бері іс жүзінде жұмыс істейді. Ресми түрде олар заң № 381/1991 қабылданғаннан кейін құқықтық мәртебеге ие болды, бұл олардың ұйымдық құрылымы мен әлеуметтік миссиясын бекітті (Menzani & Zamagni, 2010). Әлеуметтік кооперативтердің мақсаты – осал топтарды еңбекпен қамту, білім беру бағдарламалары мен әлеуметтік қызметтер арқылы экономикалық өмірге интеграциялау. Мұндай кәсіпкерліктің ұзақ мерзімді тұрақтылығы нормативтік преференциялар, муниципалдық әріптестіктер және дәстүрлі кооперативтік мәдениеттің үйлесімі арқылы қамтамасыз етіледі, бұл экономикалық және әлеуметтік өзгерістерге бейімделуге мүмкіндік береді (Zamagni, 2012).

Ұлыбританияда әлеуметтік кәсіпкерлік Community Interest Company (CIC) ұйымдық-құқықтық формасы арқылы кеңінен дамиды, ол 2005 жылы құрылды. CIC коммерциялық қызметті әлеуметтік миссиямен біріктіреді және пайда бөлінетінін шектейтін «asset lock» механизмін енгізеді, бұл қаражатты әлеуметтік мақсаттарға сақтайды (Defourny & Nyssens, 2012). Мұндай тәсіл инвесторлар мен азаматтық қоғамның сенімін арттыруға, сондай-ақ әлеуметтік инвестициялар мен қаржыландыру тартуға қолайлы орта қалыптастыруға ықпал етеді.

Еуропалық модельдер әлеуметтік кәсіпорындарды тұрақты экономикалық және әлеуметтік жүйеге интеграциялау үшін институционализацияның, заңнамалық қолдаудың және мемлекеттік және муниципалдық құрылымдармен өзара әрекеттің маңыздылығын көрсетеді.

#### *Солтүстік Америкалық тәжірибелер*

АҚШ-та әлеуметтік кәсіпкерлік негізінен стартаптар және Echoing Green, Acumen сияқты акселератор ұйымдары арқылы дамиды. Бұл платформалар әлеуметтік стартаптарға гранттар, менторлық, консультативтік қолдау және білім беру бағдарламаларын ұсынады, бұл ұйымдарға жобаларды масштабтауға және әлеуметтік әсерді арттыруға мүмкіндік береді (Bornstein & Davis, 2010). Америкалық модель инновацияға жоғары мән береді, технологиялық шешімдерге баса назар аударады және нарықтық механизмдерді интеграциялайды, бұл әлеуметтік мақсаттарға венчурлық капитал мен жеке инвестицияларды тартуға мүмкіндік береді.

Канадада әлеуметтік кәсіпкерлік негізінен жергілікті халықтар үшін ерекше форматта дамиды, ол ортақ меншік, дәстүрлі білім, ресурстарды экологиялық басқару стратегиялары және әлеуметтік интеграцияға негізделген. Мұндай модель қауымдардың экономикалық өзін-өзі анықтауын және мәдени тұрақтылығын нығайтуға, сондай-ақ инновациялық даму және мемлекеттік құрылымдармен ынтымақтастық платформа-сын құруға ықпал етеді (Hudson et al., 2022). Аталмыш әлеуметтік кәсіпкерлік жобалар жергілікті басқару органдары, қоғамдық ұйымдар және білім беру институттарымен бірлесіп жүзеге асырылып, ресурстардың тиімді бөлінуін және жобалардың ұзақ мерзімді тұрақтылығын қамтамасыз етеді.

Сонымен қатар, Канададағы әлеуметтік кәсіпкерліктің бұл форматы халықаралық тәжірибеге қарағанда ерекше ерекшеліктерге ие: ол көбінесе жергілікті дәстүрлі құндылықтар мен заманауи кәсіпкерлік стратегияларды біріктіреді, бұл әлеуметтік инновациялардың дамуына жағдай жасайды. Сәйкесінше, әлеуметтік кәсіпкерлік жергілікті қауымдардың тұрақты дамуы мен әлеуметтік-экономикалық бейімделуіне үлес қосатын кешенді құрал ретінде көрінеді (Hudson et al., 2022).

*Азиялық тәжірибелер*

Оңтүстік Кореяда әлеуметтік кәсіпорындарды мемлекеттік қолдау сертификаттау, субсидиялар, әлеуметтік экономика орталықтарын құру және акселерациялық бағдарламаларды ұйымдастыру арқылы жүзеге асады. Kim және Moon (2017) зерттеуіне сәйкес, мұндай шаралар әлеуметтік экономика секторында жұмыспен қамтуды арттыруға, инновациялық бизнес-модельдерді дамытуға және әлеуметтік кәсіпорындарды қалалық экономикаға интеграциялауға септігін тигізеді. Оңтүстік Корея моделі мемлекеттік қолдаудың әлеуметтік экономика секторын қалыптастыруды жылдамдатуға және оны экономикалық дағдарыстарға төзімді етуге айтарлықтай әсер ете алатынын көрсетеді.

Үндістандағы әлеуметтік франчайзинг мысалы, Aravind Eye Care және Narayana Health ұйымдары арқылы көрсетілген, масштабталу, процестерді стандарттау, айқын субсидиялау және қызмет көрсетудің жоғары тиімділігімен сипатталады (Chia et al., 2022; Prahalad & Hart, 2002). Мұндай модельдер қызмет көрсету құнын төмендетуге, сапаны сақтауға және медициналық қызметтердің кең аудиторияға қолжетімді болуына бағытталған. Үндістан тәжірибесі әлеуметтік кәсіпкерлік коммерциялық тұрғыдан тұрақты бола алатынын және маңызды әлеуметтік мәселелерді шешуге мүмкіндік беретінін көрсетеді.

**1-кесте. Халықаралық әлеуметтік кәсіпкерлік модельдерін салыстыру**

Аймақ / ел	Басым модель түрі	Тұрақтылықтың негізгі механизмдері	Негізгі шектеулер / тәуекелдер
Италия (Еуропа)	Әлеуметтік кооперативтер	№ 381/1991 заңы; кооперативтік желілер; институционализация; муниципалдық серіктестіктер	Бюрократия, нормативтік талаптарға тәуелділік, масштабтаудағы қиындықтар
Ұлыбритания	Community Interest Company (CIC)	Asset-lock; әлеуметтік миссия; құқықтық форма; мемлекеттік қолдау	Пайданы бөлуге шектеу, инвестициялық тартымдылықтың төмендеуі
АҚШ	Әлеуметтік стартаптар мен акселераторлар	Венчурлық инвестициялар, акселераторлар, әлеуметтік капитал	«Миссия ауысуы» тәуекелі, жоғары бәсеке, гранттарға тәуелділік
Канада	Indigenous халықтардың әлеуметтік кәсіпкерлігі	Коллективтік меншік; дәстүрлі білім; экологиялық тәжірибелер	Шектеулі нарық, сыртқы қолдауға тәуелділік
Оңтүстік Корея (Азия)	Мемлекет тарапынан қолдау көрсетілетін әлеуметтік кәсіпорындар	Сертификация; субсидиялар; қолдау орталықтары; экономикаға интеграция	Мемлекеттік саясатқа тәуелділік, шектеулі автономия
Үндістан	Әлеуметтік франчайзинг (Aravind Eye Care, Narayana Health)	Масштабталу мүмкіндігі; процестерді стандарттау; өзара субсидиялау	Экономикалық және саяси өзгерістерге сезімталдық

*Ескерту — кесте әдеби дереккөздер негізінде автор тарапынан құрастырылған*

Халықаралық әлеуметтік кәсіпкерлік тәжірибелерін салыстырмалы талдау көрсеткендей, әлеуметтік кәсіпкерліктің тиімділігі мен тұрақтылығы институционалдық, қаржылық, инновациялық және әлеуметтік факторлардың күрделі өзара әрекеттесуіне байланысты анықталады. Дегенмен, барлық контексте бірдей табысты жұмыс істейтін әмбебап модель жоқ екені айқын, және әрбір тәжірибе нақты әлеуметтік, экономикалық және саяси ортаның ерекшелігін көрсетеді.

Институционалдық орта және заңнамалық қолдау әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақтылығына үлкен әсер етеді, әсіресе Италия мен Ұлыбритания сияқты Еуропа елдерінде. Италиядағы әлеуметтік кооперативтер мен Ұлыбританиядағы Community Interest Companies ұйымдық формаларды заң жүзінде бекіту транзакциялық шығындарды азайтып, инвесторлар сенімін қалыптастырып, кәсіпорындарға ұзақ мерзімді стратегиялық жоспарлау мүмкіндігін береді (Defourny & Nyssens, 2012; Menzani & Zamagni, 2010; Gonzales, 2010). Дегенмен, институционализацияның жоғары деңгейі белгілі бір шектеулерді туғызады: бюрократиялық процедуралар мен нормативтік ортаға тәуелділік жаңа әлеуметтік және экономикалық шақыруларға бейімделу икемділігін төмендетуі мүмкін (Roundy, 2017).

Гибридті қаржылық механизмдерді дамыту әлеуметтік кәсіпкерліктің ресурс тұрақтылығына маңызды фактор болып табылады. Әлеуметтік инвестициялар, әлеуметтік облигациялар шығару, гранттық және венчурлық көздерді біріктіру нарықтық және нарықтан тыс қаржыландыру көздерін үйлестіруге мүмкіндік береді, бұл ұйымның әлеуметтік миссиясын сақтап қалуға және қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз етуге жол ашады (Battilana et al., 2012; Ebrahim et al., 2014). Дегенмен, мұндай гибридтік тәсіл миссиялық дрейфтің ықтимал қаупімен байланысты, яғни әлеуметтік миссия басымдылығы инвесторлардың коммерциялық талаптарына бағындырылуы мүмкін, бұл әсіресе американдық әлеуметтік стартаптар үшін өзекті (Bornstein & Davis, 2010).

Инновациялық қабілет пен масштабтау мүмкіндігі кең әлеуметтік әсерге жету үшін шешуші рөл атқарады. Үндістандағы әлеуметтік франчайзинг мысалдары, оның ішінде Aravind Eye Care және Narayana Health, процестерді стандарттау мен технологиялық платформаларды қолдану арқылы қызмет тиімділігін арттыруға және әлеуметтік қызметтердің қолжетімділігін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді (Bansal & Song, 2017; Prahalad & Hart, 2002). Дегенмен, бұл модельдерді басқа мәдени және институционалдық контекстерге көшіру шектеулі. Табысқа жету үшін сәйкес инфрақұрылым, мемлекеттік қолдау және жергілікті бейімделу қажет (Kim & Moon, 2017).

Әлеуметтік кәсіпкерліктің жергілікті мәселелерді шешудегі жетістіктеріне қарамастан, олардың жүйелі өзгерістер жасау қабілеті шектеулі болып қала береді. Deu және Steyaert (2010) әлеуметтік кәсіпкерліктің неолибералдық трансформация құралы ретінде қызмет етіп, әлеуметтік қорғау мемлекеттік механизмдерін ығыстыруы мүмкін екенін атап көрсетеді. Легитимділік пен тиімділікті сақтау үшін кәсіпорындар әлеуметтік миссияны, қаржылық тұрақтылықты және жергілікті қауымдастықтарды тартуды үйлестіруі қажет (Ebrahim et al., 2014).

Халықаралық тәжірибелерді салыстыру көрсеткендей, модельдердің масштабталуы мен көшіру мүмкіндігі институционалдық қолдаудың деңгейіне, мәдени ерекшеліктерге, қаржы нарықтарының құрылымына және жергілікті қауымдастықтардың қатысуына байланысты. Еуропалық кооперативтік модель Азия немесе Африка елдерінде бейімделусіз жарамсыз болуы мүмкін, ал американдық венчурлық модель әлеуметтік инвестициялардың дамыған экожүйесін қажет етеді (Bornstein & Davis, 2010; Roundy, 2017).

Осылайша, әлеуметтік кәсіпкерлік – бұл институционалдық жағдайлар, қаржылық инфрақұрылым, инновациялық әлеует және жергілікті қатысу сияқты факторлардың күрделі өзара әрекеттесуіне негізделген күрделі гибридтік жүйе болып табылады.

## ҚОРЫТЫНДЫ

Осы зерттеу әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақты даму үшін маңызды фактор екенін, жүйелік әлеуметтік, экономикалық және экологиялық мәселелерді шешуге үлес қосатынын растайды. Халықаралық тәжірибелерді талдау көрсеткендей, әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақтылығы институционалдық, ұйымдық және инновациялық механизмдердің кешеніне, соның ішінде формальданған нормативтік қолдау, гибридті қаржыландыру модельдері, технологиялық бейімделу, процестерді стандарттау және жергілікті қауымдастықтарды белсенді тартуды қамтитынын көрсетеді.

Алынған нәтижелер практикалық мәнге ие, олар әлеуметтік кәсіпкерлікті дамыту ұлттық стратегияларын қалыптастыруға, оны тұрақты даму басқару жүйесіне интеграциялауға және мемлекеттік және жекеменшік қолдау механизмдерін жетілдіруге негіз болады. Сонымен қатар, анықталған заңдылықтар әлеуметтік кәсіпкерліктің аймақтық әлеуметтік-экономикалық динамикаға әсерін болжауға және олардың қызметін жергілікті экожүйелердің ерекшеліктерін ескере отырып оңтайландыру бойынша ұсынымдар әзірлеуге мүмкіндік береді.

Келешектегі зерттеулер перспективалары әлеуметтік кәсіпкерліктің тұрақты даму көрсеткіштеріне әсерін бағалау үшін сандық және сапалық индикаторларды әзірлеу, сондай-ақ әртүрлі институционалдық және мәдени контекстерде табысты модельдерді масштабтау механизмдерін зерттеу мәселелерімен

байланысты. Сонымен бірге миссиялық дрейф, әлеуметтік миссияны коммерцияландыру және әлеуметтік кәсіпкерліктің жүйелі өзгерістерге әсерін шектеу қаупін анықтауға бағытталған сыни талдау потенциалын ескеру маңызды (Dey & Steyaert, 2010; Ebrahim et al., 2014).

### ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИТТЕР ТІЗІМІ

1. Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating social and commercial entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 60(3), 911–935. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
2. Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 51–55. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=42487>
3. Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Social entrepreneurship: What everyone needs to know*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/wentk/9780195396348.001.0001>
4. Castillo-Villar, F. R., Cavazos-Arroyo, J., & Castillo-Villar, K. K. (2025). Entrepreneurial orientation in social entrepreneurship: A systematic literature review and research agenda. *Sustainability*, 17(3), Article 816. <https://doi.org/10.3390/su17030816>
5. Chia, A., Ong, J., Bundele, A., & Lim, Y. W. (2022). Social entrepreneurship in obesity prevention: A scoping review. *Obesity Reviews*, 23(3), Article e13378. <https://doi.org/10.1111/obr.13378>
6. Cho, C., Kim, B., & Oh, S. (2022). Effects of the entrepreneurial strategic orientation of social enterprises on organizational effectiveness: Case of South Korea. *Administrative Sciences*, 12(1), Article 19. <https://doi.org/10.3390/admsci12010019>
7. Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11, Article 100. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
8. Dees, J. G. (1998). The meaning of “social entrepreneurship”. The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2491526>
9. Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective (EMES Working Paper No. 12/03). EMES European Research Network. [https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03\\_Defourny-Nyssens.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf)
10. Dey, P., & Steyaert, C. (2010). The politics of narrating social entrepreneurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(1), 85–108. <https://doi.org/10.1108/17506201011029528>
11. Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
12. European Commission. (2020). *Social economy in the EU*. Publications Office of the European Union. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu_en)
13. Geels, F. W. (2019). Socio-technical transitions to sustainability: A review of criticisms and elaborations of the Multi-Level Perspective. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 39, 187–201. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.06.009>
14. Gonzales, V. (2010). Italian social cooperatives and the development of civic capacity: A case of cooperative renewal? *Sociology, Political Science*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:153160892>
15. Hudson, S., Foley, D., & Cargo, M. (2022). Indigenous social enterprises and health and wellbeing: A scoping review and conceptual framework. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), Article 14478. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114478>
16. Kaushik, V., Tewari, S., Sahasranamam, S., & Hota, P. K. (2023). Towards a precise understanding of social entrepreneurship: An integrated bibliometric–machine learning based review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, Article 122516. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122516>
17. Kim, T. H., & Moon, M. J. (2017). Using social enterprises for social policy in South Korea: Do funding and management affect social and economic performance? *Public Administration and Development*, 37(1), 15–27. <https://doi.org/10.1002/pad.1783>
18. Koehne, F., Woodward, R., & Honig, B. (2022). The potentials and perils of prosocial power: Transnational social entrepreneurship dynamics in vulnerable social spaces. *Journal of Business Venturing*, 37(3), Article 106206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106206>
19. Lau, F., & Holbrook, A. (2017). Methods for comparative studies. In F. Lau & C. Kuziemsky (Eds.), *Handbook of eHealth evaluation: An evidence-based approach*. University of Victoria. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK481584/>
20. Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
21. Menzani, T., & Zamagni, V. (2010). Cooperative networks in the Italian economy. *Enterprise & Society*, 11(1), 98–127. <https://ssrn.com/abstract=1555561>

22. Mulgan, G. (2007). Social innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated. Skoll Centre for Social Entrepreneurship. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf>
23. Nicholls, A. (2012). Postscript: The legitimacy of social entrepreneurship: Reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. In B. Gidron & Y. Hasenfeld (Eds.), *Social enterprises*. Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9781137035301\\_11](https://doi.org/10.1057/9781137035301_11)
24. OECD. (2021). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/97a5bbfe-en>
25. Permatasari, A., Dhewanto, W., & Dellyana, D. (2023). Creative social entrepreneurial orientation: Developing hybrid values to achieve the sustainable performance of traditional weaving SMEs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 16(1), 230–244. <https://doi.org/10.1080/19420676.2022.2148715>
26. Phills Jr., J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43. <https://doi.org/10.48558/GBJY-GJ47>
27. Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+Business*, 26, 2–14. DOI: 10.19177/reen.v1e220081-23
28. Premadasa, M., Siyambalapitiya, J., Jayawardhana, K., & Fernando, I. (2023). Conceptualizing the role of social entrepreneurial orientation in the triple bottom line in the social enterprise context: Developing country perspective. *Sustainability*, 15(11), Article 8759. <https://doi.org/10.3390/su15118759>
29. Roundy, P. T. (2017). Social entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems: Complementary or disjointed phenomena? *International Journal of Social Economics*, 44(9), 1252–1267. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2893165>
30. Sottini, A. C. M., Zupic, I., & Giudici, A. (2025). Social entrepreneurship and social innovation: A bibliometric review and research agenda. *European Management Journal*, 43(2), 182–193. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.03.006>
31. UNDP. (2020). *Social entrepreneurship: Global perspectives*. United Nations Development Programme. <https://www.un.org/development/desa/youth/wp-content/uploads/sites/21/2020/10/WYR2020-Chapter1.pdf>
32. Wang, A., & Yee, C. (2023). A literature review of social entrepreneurship. *Open Journal of Business and Management*, 11(5), 2232–2246. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.115123>

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Похожее, но не одинаковые: различие социального и коммерческого предпринимательства. *Academy of Management Journal*, 60(3), 911–935. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0095>
2. Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). В поисках гибридного идеала. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 51–55. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=42487>
3. Bornstein, D., & Davis, S. (2010). *Социальное предпринимательство: что нужно знать каждому*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/wentk/9780195396348.001.0001>
4. Castillo-Villar, F. R., Cavazos-Arroyo, J., & Castillo-Villar, K. K. (2025). Предпринимательская ориентация в социальном предпринимательстве: систематический обзор литературы и повестка дня для исследований. *Sustainability*, 17(3), Article 816. <https://doi.org/10.3390/su17030816>
5. Chia, A., Ong, J., Bunde, A., & Lim, Y. W. (2022). Социальное предпринимательство в профилактике ожирения: обзор литературы. *Obesity Reviews*, 23(3), Article e13378. <https://doi.org/10.1111/obr.13378>
6. Cho, C., Kim, B., & Oh, S. (2022). Влияние предпринимательской стратегической ориентации социальных предприятий на организационную эффективность: кейс Южной Кореи. *Administrative Sciences*, 12(1), Article 19. <https://doi.org/10.3390/admsci12010019>
7. Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). Подход кейс-стади. *BMC Medical Research Methodology*, 11, Article 100. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100>
8. Dees, J. G. (1998). Значение «социального предпринимательства». The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2491526>
9. Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). Подход EMES к социальным предприятиям в сравнительной перспективе (EMES Working Paper No. 12/03). EMES European Research Network. [https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03\\_Defourny-Nyssens.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/EMES-WP-12-03_Defourny-Nyssens.pdf)
10. Dey, P., & Steyaert, C. (2010). Политика нарративов социального предпринимательства. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(1), 85–108. <https://doi.org/10.1108/17506201011029528>
11. Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). Управление социальными предприятиями: смещение миссии и проблемы подотчетности в гибридных организациях. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>

12. European Commission. (2020). Социальная экономика в ЕС. Publications Office of the European Union. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu_en)
13. Geels, F. W. (2019). Социотехнические переходы к устойчивому развитию: обзор критики и дополнений к многослойной перспективе. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 39, 187–201. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2019.06.009>
14. Gonzales, V. (2010). Итальянские социальные кооперативы и развитие гражданской способности: случай обновления кооперации? *Sociology, Political Science*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:153160892>
15. Hudson, S., Foley, D., & Cargo, M. (2022). Коренные социальные предприятия и здоровье и благополучие: обзор литературы и концептуальная рамка. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), Article 14478. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114478>
16. Kaushik, V., Tewari, S., Sahasranamam, S., & Hota, P. K. (2023). К точному пониманию социального предпринимательства: интегрированный обзор на основе библиометрии и машинного обучения и повестка дня для исследований. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, Article 122516. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122516>
17. Kim, T. H., & Moon, M. J. (2017). Использование социальных предприятий для социальной политики в Южной Корее: влияют ли финансирование и управление на социальные и экономические показатели? *Public Administration and Development*, 37(1), 15–27. <https://doi.org/10.1002/pad.1783>
18. Koehne, F., Woodward, R., & Honig, B. (2022). Потенциал и опасности просоциальной власти: динамика транснационального социального предпринимательства в уязвимых социальных пространствах. *Journal of Business Venturing*, 37(3), Article 106206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106206>
19. Lau, F., & Holbrook, A. (2017). Методы сравнительных исследований. В F. Lau & C. Kuziemsky (Ред.), *Handbook of eHealth evaluation: An evidence-based approach*. University of Victoria. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK481584/>
20. Mair, J., & Marti, I. (2006). Исследования социального предпринимательства: источник объяснений, прогнозов и вдохновения. *Journal of World Business*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
21. Menzani, T., & Zamagni, V. (2010). Кооперативные сети в итальянской экономике. *Enterprise & Society*, 11(1), 98–127. <https://ssrn.com/abstract=1555561>
22. Mulgan, G. (2007). Социальные инновации: что это, почему это важно и как ускорить процесс. Skoll Centre for Social Entrepreneurship. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf>
23. Nicholls, A. (2012). Послесловие: легитимность социального предпринимательства: рефлексивный изоморфизм в препаарадигматической области. В B. Gidron & Y. Hasenfeld (Ред.), *Social enterprises*. Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9781137035301\\_11](https://doi.org/10.1057/9781137035301_11)
24. OECD. (2021). Прогноз по МСП и предпринимательству OECD 2021. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/97a5bbfe-en>
25. Permatasari, A., Dhewanto, W., & Dellyana, D. (2023). Креативная социальная предпринимательская ориентация: развитие гибридных ценностей для достижения устойчивой эффективности малых и средних предприятий традиционного ткачества. *Journal of Social Entrepreneurship*, 16(1), 230–244. <https://doi.org/10.1080/19420676.2022.2148715>
26. Phills Jr., J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Переоткрытие социальных инноваций. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43. <https://doi.org/10.48558/GBJY-GJ47>
27. Prahalad, C. K., & Hart, S. L. (2002). Фортуна на дне пирамиды. *Strategy+Business*, 26, 2–14. <https://doi.org/10.19177/reen.v1e220081-23>
28. Premadasa, M., Siyambalapitiya, J., Jayawardhana, K., & Fernando, I. (2023). Концептуализация роли социальной предпринимательской ориентации в концепции «тройного критерия» в контексте социального предприятия: перспектива развивающихся стран. *Sustainability*, 15(11), Article 8759. <https://doi.org/10.3390/su15118759>
29. Roundy, P. T. (2017). Социальное предпринимательство и предпринимательские экосистемы: дополняющие или разрозненные явления? *International Journal of Social Economics*, 44(9), 1252–1267. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2893165>
30. Sottini, A. C. M., Zupic, I., & Giudici, A. (2025). Социальное предпринимательство и социальные инновации: библиометрический обзор и повестка дня для исследований. *European Management Journal*, 43(2), 182–193. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.03.006>
31. UNDP. (2020). Социальное предпринимательство: глобальные перспективы. United Nations Development Programme. <https://www.un.org/development/desa/youth/wp-content/uploads/sites/21/2020/10/WYR2020-Chapter1.pdf>
32. Wang, A., & Yee, C. (2023). Обзор литературы по социальному предпринимательству. *Open Journal of Business and Management*, 11(5), 2232–2246. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.115123>

**Закирова М.**

PhD, старший преподаватель  
Кокшетауский университет им.Ш.Уалиханова  
PhD докторант  
Северо-Казахстанский университет  
им. М. Козыбаева  
г.Кокшетау, Казахстан  
e-mail: MZakirova@shokan.edu.kz  
ORCID: 0000-0003-3478-8185

**СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ:  
АНАЛИЗ ЛУЧШИХ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРАКТИК****Аннотация**

Настоящее исследование посвящено анализу роли социального предпринимательства как механизма устойчивого развития и изучению передового международного опыта в данной сфере. В ходе исследования использовались качественный сравнительный анализ, метод кейс-стади, а также контент-анализ, основанный на научной литературе и аналитических отчетах международных организаций (ОЭСР, ПРООН, Европейская комиссия). Анализ охватывал практику социального предпринимательства в странах Европы, Северной Америки и Азии.

Результаты исследования показали, что устойчивое развитие социального предпринимательства зависит от совокупности факторов, таких как наличие институционально-правовой поддержки, законодательное признание социальной предпринимательской деятельности, применение гибридных моделей финансирования, высокий уровень технологических инноваций и организационной адаптивности. Также было установлено, что активное привлечение местных сообществ к управлению и процессам принятия решений повышает легитимность социального предпринимательства и обеспечивает его долгосрочную устойчивость.

Было показано, что законодательное закрепление моделей социальных кооперативов в Италии и Community Interest Companies в Великобритании является эффективным механизмом институциональной устойчивости социального предпринимательства. Развитие социальных стартапов в США через венчурные и импакт-инвестиции способствовало формированию инновационных и масштабируемых социальных решений, а опыт социального франчайзинга в Индии позволил расширить социальное воздействие за счет стандартизации процессов предоставления услуг. В связи с этим результаты исследования имеют теоретическое и практическое значение для интеграции социального предпринимательства в национальные и региональные стратегии устойчивого развития.

**Ключевые слова:** социальное предпринимательство, устойчивое развитие, международные практики, институциональные механизмы, кейс-стади, сравнительный анализ.

**Zakirova M.**

PhD, Senior Lecturer  
Shokan Ualikhanov Kokshetau University  
PhD student, Manash Kozybayev  
North Kazakhstan University  
Kokshetau, Kazakhstan  
e-mail: MZakirova@shokan.edu.kz  
ORCID: 0000-0003-3478-8185

**SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT:  
ANALYSIS OF BEST INTERNATIONAL PRACTICES**

**Abstract**

This study examines the role of social entrepreneurship as a driver of sustainable development and explores best practices from around the world. The study employed qualitative comparative analysis, the case study method, and content analysis based on scientific literature and analytical reports from international organizations (OECD, UNDP, European Commission). The analysis covered social entrepreneurship practices in Europe, North America, and Asia.

The results showed that the sustainable development of social entrepreneurship depends on a combination of factors, including the presence of institutional and legal support, legislative recognition of social entrepreneurial activities, the use of hybrid financing models, and a high level of technological innovation and organizational adaptability. Furthermore, the active involvement of local communities in management and decision-making processes was identified as an important condition for enhancing the legitimacy of social entrepreneurship and ensuring its long-term sustainability.

It was demonstrated that the legal recognition of social cooperatives in Italy and Community Interest Companies in the United Kingdom serves as an effective mechanism for institutional stability in social entrepreneurship. The development of social-oriented startups in the USA through venture and impact investments contributed to the creation of innovative and scalable social solutions, while the social franchising experience in India allowed for a wider social impact through the standardization of service delivery processes. Consequently, the findings are of theoretical and practical significance for integrating social entrepreneurship into national and regional sustainable development strategies.

**Keywords:** social entrepreneurship, sustainable development, international best practices, institutional mechanisms, case studies, comparative analysis.