

## ORGANIZACIJOS SOCIALINIO VERSLUMO VAIDMUO DARNAUS VYSTYMO KONTEKSTE

GITANA TAURAITĖ-JANUŠAUSKIENĖ<sup>1</sup>

Klaipėdos valstybinė kolegija (Lietuva)

### ANOTACIJA

Dinamišką ir kompleksinę aplinkos turinį gali atliepti socialiai versli organizacija. Socialinis verslumas pirmiausia skatina pokyčius pačioje organizacijoje, prisiimant atsakomybę už darnų vystymą ir diegiant inovacijas, o organizacijos socialinė veikla daro poveikį bendruomenėms, regionams ir globaliai. Šioje studijoje pateikiama susisteminta informacija, atskleidžiamas tarpusavyje susijusių organizacijos socialinio verslumo, socialinės atsakomybės, darnaus vystymo, organizacijos pilietiškumo konceptų ryšys. Apibendrinant nagrinėjamus konceptus, suformuotas organizacijos socialinio verslumo ir darnios plėtros proceso modelis, išskirtos trys organizacijos verslo modelio brandos perspektyvos, susiejant kuriama socialinę vertę ir organizacijos taikomas socialinės atsakomybės priemonės, jų poveikio trukmę ir vietą. Į modelį integruota organizacijos pilietiškumo dimensija, pabrėžiant jos svarbą darnaus vystymo darbotvarkėje.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *darnus vystymas, socialinis verslumas, socialinė vertė.*

JEL KLASIFIKACIJA: L31, M10, O35, Q01, Q56

DOI:

### Įvadas

Pastaruosius keturis dešimtmečius darnumo klausimais aktyviai diskutuojama tiek teoriniu, tiek praktiniu lygmenimis. Šią diskusiją skatina aplinka, kurioje šiandien gyvename ir kuri yra kompleksiška bei dinamiška. Mokslas, technologijos, socialinės sistemos sparčiai kinta ir lemia tiek galimybes, tiek iššūkius, kurie susiję su globalia ekonomika, klimato kaita, migracija. Vienu metu vieni regionai vystosi sparčiai, kituose patiriamas skurdas ir akivaizdu, kad neretai politika bei organizacijose vyraujantys standartiniai vadybos požiūriai vangiai reaguoja į aplinkos kompleksškumą, dinamiką bei darnaus vystymosi tikslus (Leach, Scoones, Stirling, 2007: 3). Siekiant darnaus vystymo socialinėje, aplinkosaugos ir ekonomikos dimensijose, įvairūs dalyviai – tiek vyriausybės, tiek organizacijos ir piliečiai – turėtų prisiimti atsakomybę ir bendradarbiauti (Ashrafi, Adams, Walker, Magnan, 2018: 672). Organizacijoms darnaus vystymo procese tenka pagrindinis vaidmuo. Siekiant darnumo tikslų organizacijos įneša svarų indėlį kurdamos darbo vietas, generuodamos pajamas, ugdydamos žmonių kompetencijas, taikydamos inovacijas kurdamos ir pateikdamos rinkai naujus produktus ir paslaugas (Ashrafi, Adams, Walker, Magnan, 2018: 672). Neretai organizacijos įgyvendina tam tikras darnumo priemones organizacijos lygmeniu (Enhert, Rauter, Baumgartner, 2015: 2834), neišnaudamos savo pačių turimo antreprenerių potencialo inovatyviais būdais telkti reikiamus vidinius ir išorinius išteklius, sprendžiant socialinius ir aplinkosaugos klausimus (Rahdari, Sepasi, Moradi, 2016: 353). Šiems iššūkiams spręsti galėtų būti pasitelktas socialinis verslumas, kaip inovatyvus procesas, kurio metu akumuluojamas socialinis kapitalas ir kuriama vertė suinteresuotoms šalims bei visuomenei.

<sup>1</sup> Gitana Tauraitė-Janušauskienė – Klaipėdos valstybinės kolegijos Sveikatos mokslų fakulteto Socialinio darbo katedros lektorė  
Moksliniai interesai: darnus verslumas, socialinis verslumas, strateginis valdymas, lyderystė, kokybės vadyba  
E-mail: g.janusauskiene@kvk.lt  
Tel. +370 655 948 26

Mokslo studijose aptinkamos prieštaringos nuomonės dėl socialinio verslo darnumo aspekto. D. D. Zhang'o, L. A. Swanson'o (2014: 176) teigimu, socialinis verslas yra darnus, turint omenyje jo tikslą ir misiją, tuo tarpu F. M. Belz'as ir J. K. Binder (2017: 2, 12) atkreipia dėmesį į atliktų tyrimų rezultatus, kurie atskleidžia, kad socialinis verslas dažniausia kelia socialinius ir ekonominius tikslus, ignoruodamas ekologinius klausimus. A. Rahdari, S. Sepasi, M. Moradi (2016: 353) teigimu, socialinės įmonės, siekdamos pokyčių, į savo „DNR“ turi integruoti socialinę atsakomybę ir darnumą, pasitelkdamos atsakingą mąstymą, kultūrą, keisdamos organizacinę struktūrą. E. Lamy (2017: 645) išryškina antreprenerių dilemą, kuri susijusi su vienas kitam prieštaraujančių tikslų suderinimu darnumo kontekste. T. Hahn'as, F. Figge, J. Pinkse, L. Preuss'as (2018: 245) atskleidžia paradokso perspektyvą, organizacijoms priimant darnumo iššūkį, ir nurodo tarpusavyje susijusius bei konkuruojančius ekonominės gerovės, aplinkos kokybės ir socialinės lygybės poreikius.

Problema. Straipsnyje keliamas klausimas, kaip verslo organizacijos, pasitelkdamos socialinį verslumą, gali tapti darnaus vystymo varomąja jėga? Šio klausimo aktualumą ir naujumą pagrindžia socialinio verslumo srities mokslininkų keliami probleminiai klausimai ir išvalgos dėl tolesnių tyrimų naujausiose mokslo studijose. A. Rahdari, S. Sepasi, M. Moradi (2016: 347) nustatė, kad vienas pagrindinių socialinio verslumo mokslininkų iššūkių yra nusistovėjusios epistemologijos trūkumas; F. M. Belz'as ir J. K. Binder (2017: 3) pabrėžė, kad tiek organizacijos socialinio verslumo, tiek darnaus vystymo konceptai yra persidengiantys, tačiau pasigendama studijų, kuriose būtų nagrinėjamas organizacijos socialinio verslumo procesas darnaus vystymo kontekste. Pastarieji autoriai (Belz Binder 2017: 3) nurodo, kad pasigendama darnaus verslumo studijų pelno siekiančių ir socialinę misiją išsikėlusių bei hibridinių organizacijų kontekste, o socialinio verslumo studijose dominuoja būtent ne pelno organizacijos. E. Lamy (2017: 645) konstatavo, kad darnaus socialinio verslumo studijų, kur būtų pateikta išsami organizacijos socialinės veiklos ir finansinių rezultatų analizė, nėra. T. Hahn'as, F. Figge, J. Pinkse, L. Preuss'as (2018: 236) nurodo, kad empiriniai tyrimai, susiję su darnios organizacijos patiriamomis įtampomis ir paradoksis vienu metu derinant skirtingus ekonominius, aplinkosaugos ir socialinius tikslus organizacijos ir visuomenės lygmenimis, skirtingose laiko ir vietos skalėse, yra labai reti. Apibendrinant galima teigti, kad trūksta mokslo studijų, kuriose būtų susistemintos esamos žinios, atskleidžiamas tarpusavyje susijusių organizacijos socialinio verslumo, socialinės atsakomybės, pilietiškumo, darnaus vystymo konceptų ryšys.

Straipsnio tikslas: atskleisti organizacijos socialinio verslumo vaidmenį darnaus vystymo kontekste.

Objektas: organizacijos socialinio verslumo vaidmuo darnaus vystymo kontekste.

Uždaviniai: išanalizuoti organizacijos socialinio verslumo ir darnaus vystymo konceptus.

Metodai. Atliekant sisteminės mokslinės literatūros analizę, taikant lyginimo ir apibendrinimo metodus, apibendrinti organizacijos socialinio verslumo bei darnaus vystymo konceptai, suformuotas organizacijos socialinio verslumo ir darnaus vystymo proceso modelis.

Mokslinės literatūros atrankos kriterijai. Atliekant literatūros analizę remtasi daugiau nei trisdešimčia mokslinių publikacijų, kuriose analizuojami socialinio verslumo ir darnaus vystymo konceptai, atskleidžiamas socialinio verslumo vaidmuo, siekiant darnaus vystymo tikslų. Atrinkant mokslinę literatūrą vadovautasi trimis atrankos kriterijais:

1. Analizei atlikti atrinkta mokslinė literatūra, prieinama e. bibliotekoje ir pateikia visuminį požiūrį į organizacijos socialinį verslumą bei darnų vystymą. Moksliniai straipsniai atrinkti, atsižvelgiant į šiuos organizacijos socialinio verslumo ir darnaus vystymo aspektus: pateikiami, lyginami, apibendrinami konceptai; pateikiami darnumo modeliai; analizuojamas socialinės vertės kūrimo procesas; pateikiama socialinių inovacijų tipologija ir reikšmė.
2. Mokslinėje literatūroje pateikiami tyrimų rezultatai nuo 2000 metų.
3. Mokslo studijose pateikiamas multidisciplininis požiūris į organizacijos socialinį verslumą bei darnų vystymą.

Tyrimo apribojimai. Straipsniai, kuriuose pateikiami empirinių tyrimų rezultatai, turintys konkrečių geografinių vietovių atvejo analizės pobūdį ir nepateikiantys organizacijos socialinio verslumo integravimo į darnų vystymą teorinio pagrindimo, į šią analizę neįtraukti.

## 1. Organizacijos socialinio verslumo ir darnaus vystymo esmė

Socialinio verslumo studijų, siejamų su darniu vystymu, mokslinėje literatūroje nėra daug. Esamose socialinis ir darnus verslumas nagrinėjamas socialinių inovacijų poveikio regiono darnumui (Castro-Arce, Parra, Vanclay, 2019), organizacijos brandos ir socialinio poveikio (Rahdari, Sepasi, Moradi, 2016), proceso, generuojančio darnaus verslo rezultatus (Zhang, Swanson, 2014), socialinio poveikio (Ebrashi, 2012) aspektais.

### 1.1. Darnus vystymas

Verslo sektorius, apimantis įvairias gyvenimo sritis, atlieka reikšmingą vaidmenį darnaus vystymo darbotvarkėje, įgyvendinant Jungtinių Tautų priimtus darnaus vystymo tikslus. Dažniausia literatūroje cituojamas G. H. Brundtland (1987: 37) *darnaus vystymo* apibrėžimas, kur vystymas traktuojamas kaip „tenkinantis dabarties poreikius be kompromisų ateities kartoms patenkinti savuosius“. Per pastaruosius dešimtmečius *darnaus vystymo* apibrėžtis evoliucionavo, pasitelkiant trimačio veiklos minimumo (angl. *triple bottom line – TBL*) teoriją, kitaip dar vadinamą *3P* (angl. *Three Ps: People, Planet, Profit [Prosperity]*) – Žmonės, Planeta, Pelnas (Gerovė), pabrėžiant socialinių, aplinkosaugos ir ekonominių dimensijų darnos siekį. Reikėtų pabrėžti, kokį modelį betaikytumėme, būtina įvertinti kontekstą, nes pastangos, siekiant pažangos, integruoti „pasiteisinusias“ priemones, ne tik nerezultatyvios, bet dažnai nuvilia naudos gavėjus [angl. *beneficiaries*] (Leach, Scoones, Stirling, 2007: 3). Darnumo diskurse pateikiama ir alternatyvių darnumo modelių, pavyzdžiui, L. Seghezzo (2009: 540) penkių dimensijų konceptualus darnumo modelis, kuris, kaip atsvarą *3P*, pateikia kitą požiūrį į darnumą, suformuodamas naują trejetą – Vieta (trys dimensijos), Ilgalaikiškumas (viena dimensija), Asmenys (viena dimensija) (angl. *Place, Permanence, Persons*). Vietos sampratą (angl. *place*) L. Seghezzo (2009: 548) apibrėžia plačiaja prasme, ji apima ne tik geografines erdves, kurios gali būti nutolusios viena nuo kitos, bet ir kultūros suformuotą erdvę, kurioje gyvena bei sąveikauja žmonės. Modelyje vieta suprantama kaip faktų, tapatumo ir elgsenos ištakos, kurios apima *kultūros, gyvenimo būdo, žmonių fizinės ir psichologinės sveikatos* sąvokas. Pasak L. Seghezzo (2009: 548), tokia „pasidalinta erdvė tampa sudedamąja socialinės sanglaudos, mobilumo, tinklų, migracijos sudedamąja dalimi“. Ilgalaikiškumas (angl. *permanence*), L. Seghezzo (2009: 549) požiūriu, yra ne tik dabarties sąlygų užtikrinimas, bet ir pokyčių įgyvendinimas. Darnumo diskurse visada buvo pripažįstamas poreikis mąstyti ilgalaikėje perspektyvoje, tačiau planavimui dažniausia priskiriamas tik antraeilis vaidmuo, tuo tarpu ilgalaikiškumo dimensijoje planavimas ir dabarties veiksmų bei neveikos poveikio ateičiai numatymas yra pirmaeilis dalykas. Modelyje pabrėžiama, kad laikas yra ne tik veiksmo ar sąveikos pagrindas, jis glaudžiai sąveikauja su vieta, socialinėmis institucijomis ir konkrečiais asmenimis. Taigi vieta ir laikas yra komplementarūs konceptai, kurie vystymo (angl. *development*) paradigmoje veikia ne tik lokaliai, bet ir globaliai. Ilgalaikiškumo dimensijos aktualumą pabrėžia ir M. Leach, I. Scoones'as, A. Stirling'as (2007: 18), darnumą apibrėžę kaip gebėjimą neribotą laiką puoselėti vertybes, orientuotas į žmogaus gerovę, socialinę lygybę ir aplinkos kokybę. Tačiau kalbėdamas apie lygybę L. Seghezzo (2009: 549) atkreipia dėmesį, kad teisingumo ir lygybės koncepcijos darniame pasaulyje yra būtinos, bet jos neapima į asmenį orientuotų aspektų: „Mes visi galime būti lygūs, turėti vienodą prieinamumą prie teikiamų paslaugų ir prekių, kartu būti vienodai nelaimingi“, todėl į *darnumo* sąvokos apibrėžimą būtina įtraukti asmens dimensiją, kuri atskleistų tokius aspektus kaip tapatumas, vertybės, teisės, laimė ir gerovė. L. Seghezzo (2009: 551) skiria asmens (angl. *Persons*) ir visuomenės tapatumą, nes asmenys ir visuomenė, siekiant darnumo, gali atlikti skirtingus vaidmenis. Mokslininkas pabrėžia, kad „asmuo yra iš esmės reikšmingas“, o šio požiūrio laikymasis sumažina sektorių (socialinių, aplinkos, ekonomikos) institucijų ar politinių interesų dominavimo mažumą ir piliečių teisių atžvilgiu riziką. Šis požiūris darnumo diskurse aktualus ir socialinio pokyčio, kaip darnaus vystymo proceso rezultato, aspektu, nes „tik konkretūs asmenys, su savo morale ir vertybėmis, gali pakeisti sąmonę, kas būtina kuriant ekologiškai racionalų pasaulį, laisvą nuo autoritarinio moralinio įtikinėjimo“ (Seghezzo, 2009: 551).

Svarbu pabrėžti, kad darnaus vystymo konceptas nėra nusistovėjęs. Pasak K. Beland Lindahl, S. Baker, L. Rist, A. Zachrisson (2015: 400), darnus vystymas turėtų būti pripažintas kaip plastiškas konceptas, naudojamas

įvairiuose kontekstuose. Autorės nurodo, kad darnus vystymas skirtinguose kontekstuose gali turėti skirtingas ateities perspektyvas, todėl ypač svarbu įvertinti su konkrečia vieta susijusių suinteresuotųjų šalių preferencijas.

*Organizacijos darnaus vystymo* konceptas atskleidžia organizacijos išsipareigojimą įgyvendinti ir tobulinti ekonominę, socialinę, aplinkosaugos veiklą tiek trumpalaikėje, tiek ilgalaikėje perspektyvoje. Tad darnumo siekiančios organizacijos į savo verslo modelį turėtų integruoti strategijas, kurios įgalintų įtraukti suinteresuotas šalis ir prisidėti prie nuolatinio socialinių, aplinkosaugos ir ekonominių sąlygų gerinimo regione ar globaliu mastu (Ashrafi, Adams, Walker, Magnan, 2018: 675). Dažnai darnus vystymas organizaciniu lygmeniu komunikuojamas per *organizacijos socialinės atsakomybės* (angl. *corporate social responsibility*) konceptą, kuris susieja organizacijos vykdomą veiklą su tam tikrais darnaus vystymo aspektais (Rahdari, Sepasi, Moradi, 2016: 347). Bendros nuomonės dėl *organizacijos socialinės atsakomybės* definicijos mokslininkai neturi, bet ryškėja tendencija organizacijos socialinę atsakomybę traktuoti pabrėžiant jos atsakomybę, kuri viršija organizacijų veiklą reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus (Ashrafi, Adams, Walker, Magnan, 2018: 674). Taigi iš organizacijų tikimasi, kad nuo selektyvaus požiūrio į socialinę, aplinkosaugos ir ekonominę atsakomybę jos pereis prie trimačio veiklos minimumo elementų integravimo, bendrosios vertės (angl. *shared value*) kūrimo, įgyvendins organizacijos pilietinę atsakomybę (Carroll 2016: 7).

Organizacijos darnaus vystymo ir socialinės atsakomybės konceptai yra panašūs: abiem atvejais siekiama maksimizuoti visuomenei kuriamą bendrąją vertę, į veiklą integruojami trimačio veiklos minimumo elementai. Tačiau minėti konceptai neturėtų būti vartojami kaip sinonimai, nes organizacijos darnaus vystymo koncepte, skirtingai nei socialinės atsakomybės atveju, pabrėžiami abu kuriamos bendrosios vertės lygmenys – visuomenė bei suinteresuotosios šalys, esančios organizacijos vertės grandinėje, ir organizacijos veiklos trumpalaikis ir ilgalaikis poveikis suinteresuotoms šalims bei aplinkai (Ashrafi, Adams, Walker, Magnan, 2018: 677). Taigi organizacijos, taikančios darnaus vystymo modelį, kartu prisiima ir socialinę atsakomybę, tuo tarpu organizacijos socialinė atsakomybė organizacijos darnumo praktikų neapima. Apibendrinant galima teigti, kad tuo atveju, kai organizacijos socialinė atsakomybė orientuota į trumpalaikę perspektyvą ir apima pavienes veiklas, kurios neintegruotos į organizacijos strategiją, arba veiklos orientuotos tik į pačios organizacijos vertės grandinėje kylančio nepageidaujamo poveikio sumažinimą, socialinė atsakomybė yra tik tarpinis organizacijos darnaus vystymo etapas (Rahdari, Sepasi, Moradi, 2016: 358; Ashrafi, Adams, Walker, Magnan, 2018: 678).

*Organizacijos pilietiškumas* (angl. *corporate citizenship*) organizacijos darnumo ir socialinės atsakomybės diskurse taip pat yra svarbus konceptas. Jį nagrinėjant politikos mokslų teorijų ir žinių kontekste, organizacijos vaidmuo įgauna kitą prasmę, nei įprasta vadybos literatūroje, kur organizacijos pilietiškumo konceptas neretai integruojamas į socialinės atsakomybės sampratą. D. Matten'as ir A. Crane (2003: 13) organizacijos socialinę atsakomybę apibrėžia kaip organizacijos vaidmenį administruojant pilietines asmens teises (Matten, Crane, 2003: 13) ir skirsto organizacijų pilietiškumą į tris lygius: ribotą (angl. *limited*), taikant pavienes organizacijos pilietiškumo priemones, pavyzdžiui, filantropiją; ekvivalentišką (angl. *equivalent*), taikant organizacijos pilietiškumo priemones, kurios vertinamos kaip organizacijos socialinės atsakomybės priemonių atitinkmuo; išplėstą (angl. *extended*), taikant organizacijos pilietiškumo priemones, papildančias organizacijos socialinės atsakomybės priemones, kitaip sakant, prisiimant atsakomybę už pilietinių asmens teisių administravimą. Autoriai argumentuoja, kad pilietiškumas liberaliajame modelyje apibrėžiamas kaip asmens pilietinės, socialinės ir politinės teisės. Iš esmės valdžios vaidmuo čia yra esminis: suteikti ir gerbti asmens teises, pasitelkus gerovės valstybės institucijas, rūpintis jų įgyvendinimu ir apsauga. Tuo tarpu organizacijos pilietiškumas pasireiškia ne konkrečių teisių turėjimu, bet atsakomybės gerbti šias asmens teises prisiėmimu. Organizacijos pilietiškumas neturėtų apsiriboti vien tik organizacijos socialine politika ir programomis, kurios yra panašios į taikomas organizacijos socialinės atsakomybės priemones. D. Matten'as ir A. Crane (2003: 8) teigia, kad organizacijų pilietiškumas veiksmingai pasireiškia tada, kai organizacija perima valdžios funkcijas, o tokį organizacijos pilietiškumą apibrėžia kaip organizacijos vaidmenį administruojant pilietines asmens teises. Autoriai pripažįsta, kad organizacijos nėra vienintelės administruojančios šias teises, bet pabrėžia, kad joms šiuo atveju tenka išties didelė atsakomybė. Be to, pasak D. Matten'o ir A. Crane (2003: 9), globalizacijos procesai sumažina valstybės, kaip vienintelio teisių užtikrinimo garanto, galimybes, todėl organizacijų vaidmuo administruojant piliečių teises globalizacijos kontekste tampa vis svarbesnis.



## 1.2. Socialinis verslumas ir darnus vystymas

Socialinio verslumo mokslo kryptis yra besivystanti, todėl trūksta mokslinio pagrindimo, neapibrėžtas teorinis turinys. Atlikus mokslinės literatūros analizę galima teigti, kad studijose nagrinėjami skirtingi socialinio verslumo apibrėžties aspektai bei dimensijos, ne visada sutariama dėl socialinio verslumo koncepto apibrėžties, nėra bendros nuomonės, ką reiškia socialinė dimensija socialinio verslumo koncepte, be to, trūksta studijų, kur būtų pateikti konceptualūs socialinio verslumo fenomeno tyrimo sprendimai.

Verslumo socialinio vaidmens sąsajos su vystymo (angl. *development*) konceptu, kuris savo ruožtu sietinai su darnumo, integracijos tikslais, atsiskleidžia nagrinėjant socialinio verslumo apibrėžtis. Pasak J. Macke, J. A. Rubim'o Sarate, J. Domeneghini, K. Aparecida da Silva (2018: 677), mokslo studijose socialinio verslumo konceptas nagrinėjamas jį siejant su komerciniu verslumu (Austin ir kt., 2016; Mace ir kt., 2012), instituciniu kontekstu (Mair, Marti, 2009), viešuoju sektoriumi (King, Roberts, 1987; Dees, 2007), bendruomenės ir socialinio kapitalo plėtra (Montgomery ir kt., 2012; Onyx, Leonard, 2010), švietimo kontekstu (Miller ir kt., 2012), antreprenierių tipologija (Zahra ir kt., 2009). Apibrėžtį, kur socialinę dimensiją atskleidžia tokios charakteristikos kaip socialinė vertė, socialinis pokytis, socialiniai poreikiai, pateikia A. Rahdari, S. Sepasi, M. Moradi (2016: 348), jie socialinį verslumą apibrėžia kaip „socialinę vertę kuriantį procesą, kai inicijuojamas socialinių problemų sprendimas, pasitelkus inovatyvias strategijas, kurios apima išteklių telkimą, socialinius pokyčius lemiančių galimybių įgyvendinimą, socialinių poreikių tenkinimą, socialinių paslaugų plėtrą“.

Socialinio verslumo apibrėžtyse vystymo konceptas išryškėja konkurencijos arba bendradarbiavimo ir socialinio solidarumo kontekste. Konkurencijos požiūriu vystymo konceptas yra ekonominio pobūdžio. Tuo tarpu solidarumo požiūriu jis įgauna išsipareigojimo visuomenei bruožų. Bendradarbiavimo požiūriu vystymo konceptas sietinas su gebėjimu kurti ir keisti rinkos, kurioje veikiama, struktūrą, todėl svarbūs tokie aspektai kaip antreprenieriai ir jų įgalinimas, ekonominiai paslaugų teikėjų ir klientų santykiai, informacijos srautų cirkuliacija, išplėta institucinė struktūra, sociokultūrinis tapatumas ir, žinoma, socialinis kapitalas, kuris apibrėžiamas kaip „sutelktų esamų ir potencialių išteklių visuma, prieinama per bendradarbiavimo tinklą, iš kurio šie ištekliai ir kyla“ (Macke, Rubim Sarate, Domeneghini, Aparecida da Silva, 2018: 679).

Įvertinus tai, kad socialinis kapitalas yra socialinės veiklos pagrindas, galima teigti, kad darnaus vystymo tikslus įgyvendina organizacijos, gebančios kurti ir valdyti bendradarbiavimo tinklus, įgalinančios antreprenierius proaktyviai veikti, įvertinusios kontekstą, prisiimančios išsipareigojimus, bendradarbiaudamos pasitelkia socialinį kapitalą ir kuria socialinę vertę suinteresuotoms šalims, kitaip sakant, vykdo socialinę veiklą. Antreprenieriai, pasitelkę naujausius metodus, derindami skirtingus išteklius, taip pat ir socialinį kapitalą, kuria socialinę vertę, atliepdami suinteresuotų šalių poreikius. Svarbu pabrėžti, kad organizacijos socialinio verslumo procesas pirmiausiai skatina pačią organizaciją diegti naujoves ir įgalina prisiimti socialinę atsakomybę. Taigi atliepiant suinteresuotų šalių poreikius, organizacijos prisiima socialinę atsakomybę, o taikydamos įvairius veiklos metodus, tampa atviros, lanksčios ir nuolat besimokančios. Organizacijos socialinis verslumas svarbus dar dviem aspektais. Pirmia, šiame procese, vykdam socialinę veiklą, sutelkiami unikalūs ištekliai, taip kuriama įtrauki visuomenė. Antra, inovatyviais būdais, derindama šiuos išteklius ir įgyvendindama socialinę veiklą, organizacija daro poveikį, kuris lemia ilgalaikius ekonominius, socialinius, gamtos saugos pokyčius, taip prisidedama prie darnaus vystymo tikslų įgyvendinimo. Svarbu pabrėžti, kad šiandien iš organizacijų tikimasi būtent socialinės vertės kūrimo ir jos pasidalinimo su suinteresuotomis šalimis, neapsiribojant tik paslaugų ar prekių teikimu. Organizacijos socialinio verslumo ir darnaus vystymo proceso modelis pateiktas 1 lentelėje.

Socialinio verslumo diskurse sutariama, kad socialinė vertė yra būtina socialinio verslumo sąlyga, o pats socialinis verslumas turi būti ne tik rezultatyvus, bet ir veiksmingas. Socialinę vertę R. Lubberink'as, V. Bloc'as, J. Ophem'as, G. Velde ir O. Omta (2018: 54) apibrėžia kaip vertę visuomenei, kuri kuriama sprendžiant socialines problemas ar atliepiant visuomenės poreikius. Be to, socialinis verslumas turi būti orientuotas į ilgalaikius rezultatus – socialinį poveikį ir socialinį pokytį. *Socialinis poveikis* apibrėžiamas kaip procesas, kai numatomi ir įvertinami socialiniai padariniai, nulemti vykdomos politikos ar socialinių antreprenierių veiklos, tuo tarpu socialinis poveikis apima visus socialinius ir kultūrinius padarinius žmonių populiacijai, nulemtus tiek privataus, tiek viešo sektoriaus dalyvių veiksmų, kurie keičia žmonių gyvenimo

1 lentelė. Organizacijos socialinio verslumo ir darnaus vystymo proceso modelis

Šaltinis	Kontekstas: organizacijos išoriniai ir vidiniai veiksniai				
Įvediniai	Organizacijai prieinami išteklių	Socialiniai antreprenieriai, suinteresuotos šalys, socialinis kapitalas, vidiniai organizacijos išteklių, socialinės naujovės			
	Organizacijos socialinės atsakomybės priemonės			Organizacijos darnaus vystymo priemonės	Organizacijos pilietiškumo priemonės
Etapai	1	2	3	4	5
Atsakomybė	Antreprenieriai				
Veikla	Verslumas	Socialinis verslumas			
	Pavienių elementų integravimas	Dvimačio veiklos minimumo elementų įtraukimas	Trimačio veiklos minimumo elementų įtraukimas	Darnaus vystymo elementų įtraukimas	Pilietiškumo elementų įtraukimas
Rezultatas organizacijos atžvilgiu	Verslo modelis, orientuotas į kuriamos vertės išsaugojimą	Verslo modelis, orientuotas į socialinės vertės kūrimą		Brandus verslo modelis, orientuotas į socialinės vertės didinimą	
Rezultatas suinteresuotų šalių atžvilgiu		Socialinė vertė			
	Produktai ir paslaugos				
Poveikis laiko perspektyvoje	Trumpalaikis			Ilgalaikis	
Vertės pasidalijimo lygmenys	Organizacija, suinteresuotos šalys, organizacijos vertės grandinė			Visuomenė Makroekonomika	

Šaltinis: sudaryta autorės

būdą, darbą, gebėjimą derinti įvairias gyvenimo sritis bei patenkinti savo pačių poreikius, atlikti aktyvų visuomenės nario vaidmenį (Ebrasi, 2013: 190). M. Hlady-Rispaal ir V. Servantie (2018: 63) pateikia keturis socialinės vertės kūrimo etapus: socialinės vertės pasiūlymo formavimas (angl. *value proposition*), gaunama vertė (angl. *value capture*), vertės pasidalijimas (angl. *value sharing*), vertės generavimas (angl. *value generation*). Vertės pasiūlymo formavimas susijęs su verte, kurią antreprenieriai organizacijos vardu siūlo tikslinei rinkai. Bet prieš pateikiant rinkai pasiūlymą, pirmiausia jį reikia sugeneruoti. Vertei generuoti būtini žmonės, turintys reikiamas kompetencijas, ir kiti organizacijos sutelkti išteklių. Svarbu pabrėžti, kad šiame etape pagrindinis yra antreprenieris – tiek individualiu, tiek organizacijos lygmeniu. Taigi pirmas etapas prasideda nuo socialinio antreprenierio ir suinteresuotųjų šalių sąveikos. Dalyvių vertybės, kompetencijos, išteklių ir metodai, kaip dalyviai sąveikauja, turi įtakos generuojamai vertei. Gaunama vertė yra susijusi su įmonių verslo modeliu, gebėjimu diversifikuoti finansavimo šaltinius (pajamos iš komercinės, finansinės veiklos, dotacijos, aukos ar kitos filantropijos formos), valdyti išlaidas, išmatuoti vertę organizacijos lygmeniu. Gaunama vertė socialinio verslo kontekste toliau tiesiogiai nukreipiama į socialinės vertės pasiūlymo įgyvendinimą, tačiau dalis gautos vertės turi užtikrinti organizacijos vystymąsi. Vertės pasidalijimas suprantamas kaip pasidalijimas su suinteresuotomis šalimis: naudos gavėjais (angl. *beneficiaries*), klientais, rėmėjais, komerciniais partneriais, institucijomis, vidiniais dalininkais ir ekosistemos dalyviais bei visuomene. Kartu tai gautos pajamos iš produktų ar paslaugų, reputacija, žinomumas. Svarbu pabrėžti, kad *socialinės* ir *ekonominės vertės* sampratos nėra tapačios, todėl, siekiant užtikrinti socialinės vertės kūrimą ilgalaikėje perspektyvoje, būtina gauti ir ekonominę vertę. Vertės paskirstymas sukuria prielaidas vertės tinklui su suinteresuotomis šalimis, pavyzdžiui, tiekėjais, klientais, partneriais, institucijomis, kurti. Sėkmingos, socialiniu

požiūriu verslios organizacijos proaktyviai kuria savo pačių socialinės vertės tinklus, kuriuose dalijasi savo socialine vizija (Zhang ir Swanson, 2014: 183).

Spręsdama vietos bendruomenės problemas, organizacija gali rinktis skirtingus socialinės atsakomybės lygius, pavyzdžiui, dvimačio veiklos minimumo (ekonominiai ir socialiniai elementai) arba trimačio veiklos minimumo (ekonominiai, socialiniai, aplinkosaugos elementai) perspektyvą ir integruoti socialinės atsakomybės elementus į esamą verslo modelį (1 lentelė). Tačiau reiktų atkreipti dėmesį, kad šie elementai orientuoti į trumpalaikį poveikį ir į organizacijos vertės grandinės dalyvius. Jei organizacija siekia ilgalaikio pokyčio visuomenėje, makroekonominėje aplinkoje ir darnumo, ji turi sukurti brandų, darnų ir atsakingai veikiantį verslo modelį, kuris apimtų visą eilę sprendimų, susijusių su įmonės strategija ir vadybos sistema.

Socialinės inovacijos (angl. *social innovation*) literatūroje vertinamos kaip naujesnė kategorija nei įprastos rinkodaros, produkto, proceso, organizacijos, verslo modelio ir tiekimo grandinės inovacijos, ir, nors abejojama, ar socialinės inovacijos iš esmės yra nauja kategorija, išvelgiant sąsajas su esama inovacijų kategorijų visuma, sutariama, kad socialinės inovacijos yra neatskirama socialinio verslo dalis. Pasak A. Rahdari, S. Sepasi, M. Moradi (2016: 350), inovacijų kategorijos, apibrėžiančios suinteresuotųjų šalių įsitraukimo (angl. *engagement*) į bendros vertės kūrimo ir veiklos finansavimo struktūrų (angl. *funding structures development*) formavimo sąlygas, yra pačios svarbiausios socialinio verslo kontekste. Socialinių inovacijų diskurse sutariama, kad inovacijos yra „bendrakūros proceso, atviro žinių srautams iš ekonominės, socialinės ir gamtinės aplinkos, rezultatas“ (Le, Dao, Pham, Tran, 2019: 3). Pasak S. Sabato, B. Vanhercke ir G. Verschraegen'o (2017: 158), socialinės inovacijos: „Tai inovacijos, kurios yra socialinės tiek taikomomis priemonėmis, tiek rezultatais. Tai naujos produktų, paslaugų modelių idėjos, kurios kartu veiksmingiau nei alternatyvos patenkina socialinį poreikį ir sukuria naujus socialinius ryšius bei bendradarbiavimą. Kitaip tariant, tai inovacijos, kurios ne tik tenkina visuomenės poreikius, bet ir didina visuomenės gebėjimą veikti.“ Šis apibrėžimas pabrėžia dvi socialinių inovacijų dimensijas – rezultatą ir procesą. Inovacijos yra transformacijos procesas, o ne jos kryptis. Šiame transformacijos procese socialinių antrepnerių vaidmuo yra svarbiausias, nes būtent jie, taikydami inovatyvius sprendimus ir naudodami unikalius išteklių derinius, kuria socialinę vertę bei atliepia nepatenkintus socialinius poreikius (Munshi, 2010: 161; Perez, Hands, McKeever, 2017: 3021).

Taigi socialiniai antrepneriai (angl. *social entrepreneurs*) yra pokyčių visuomenėje varomoji jėga ir svarbūs socialinio verslumo proceso dalyviai, tad jų įgalinimas yra aktualus aspektas organizacijos darnaus vystymo kontekste. Įgalinimo (angl. *empowerment*) sampratą F. Avelino, A. Dumitru, C. Cipolla, I. Kunze ir J. Wittmayer (2019: 23) apibrėžia kaip procesą, kurio dalyviai įgyja gebėjimą mobilizuoti tikslui pasiekti būtinus išteklius, ir įvardija šešias psichologinio įgalinimo dimensijas (angl. *dimensions of psychological empowerment*), kurias būtina įvertinti socialinio antrepnerio įgalinimo procese: susietumas (angl. *relatedness*), autonomija (angl. *autonomy*), kompetencija (angl. *competence*), poveikis (angl. *impact*), prasmė (angl. *meaning*), psichologinis atsparumas (angl. *resilience*). Šiame kontekste organizacijoms kyla rimtas iššūkis, skatinantis peržiūrėti savo valdymo struktūras, žmonių išteklių valdymo strategijas, veiklos metodus, siekiant įgalinti antrepnerius.

Socialinis verslumas nebūtinai turi būti nukreiptas į socialinius segmentus, kurie verslui yra komerciškai nepatrauklūs, jis galimas visur, tik turi būti pritaikytas unikaliai politinei, socialinei, ekonominei ir technologinei aplinkai. Pažymėtina, kad socialiniai antrepneriai turi ne tik pripažinti socialinius klausimus, bet ir juos atliepti, sudarydami atitinkamas socialinio verslo galimybes, įvertinę, kad institucinis kontekstas ne tik sukuria socialinių inovacijų diegimo prielaidas, bet ir apribojimus (Tracey, Stott, 2016: 57). D. D. Zhang'as ir L. A. Swanson'as (2014: 180) skiria išorinius ir vidinius institucinio konteksto veiksnus: išoriniams priskyrė valstybės politiką, socialinę ir ekonominę aplinkas; vidiniams – lyderystę, apsirūpinimą ištekliais, įtinklinimą (angl. *embeddedness*). Jų teigimu, priimant socialinius iššūkius, lyderystei socialiai versliose organizacijose tenka pagrindinis vaidmuo (Zhang, Swanson, 2014: 182). Socialiai verslių įmonių lyderių asmeninis įsitraukimas, nustatant ir didinant socialinio verslo galimybes, kritiškai svarbus ir užtikrina socialiai orientuotos organizacijos kultūros puoselėjimą.

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad socialinio verslumo procesas gali vykti ne tik ne pelno organizacijose, bet ir pelno siekiančiame versle bei hibridinėse organizacijose. Literatūroje apibrėžiant socialinę veiklą vykdančią organizaciją autorių nuomonės išsiskiria. Nors daugelis jų pritaria, kad teisinės organizacijų formos

neturėtų būti kriterijai, pagal kuriuos vertinamas organizacijų socialinis verslo pobūdis, vis dėlto pateikia skirtingą socialinės įmonės sampratą. D. D. Zhang'o, L. A. Swanson'o (2014: 177) nuomone, tol, kol abu socialiniai ir verslo siekiai atsiskleidžia organizacijos misijoje, organizacija gali būti vertinama kaip socialiai versli. A. Rahdari, S. Sepasi, M. Moradi (2016: 351) pabrėžia, kad socialinis verslumas transformuoja organizacijas į socialines įmones. Šis klausimas socialinio verslumo diskurse vis dar lieka neišspręstas ir yra vienas iš aspektų, į kuriuos tyrėjai skatinami atsakyti savo mokslo studijose.

## Išvados

Verslumo procesas pirmiausia paskatina pokyčius pačioje organizacijoje. Atliepiant kompleksiską ir dinamišką organizacijos konteksto turinį, organizacijos ne tik prisiima socialinę atsakomybę, bet ir tampa atviroms įvairiems veiklos metodams. Organizacijos, vykdydamos socialinę veiklą, sutelkia skirtingus, unikalius išteklius – socialinį kapitalą ir taip prisideda prie įtraukios visuomenės kūrimo, daro poveikį suinteresuotoms šalims, kuris lemia ilgalaikius ekonominius, socialinius, gamtosaugos pokyčius ir taip prisideda prie darnaus vystymo tikslų įgyvendinimo. Ilgalaikio socialinio pokyčio ir darnumo visuomenėje siekianti organizacija turi sukurti ir išplėtoti brandų darnų bei atsakingą verslo modelį, kuris apimtų visą eilę sprendimų, susijusių su įmonės strategija ir vadybos sistema.

Organizacijos socialinio verslumo ir darnaus vystymo proceso modelyje išskirtos trys organizacijos verslo modelio brandos perspektyvos, susiejant jas su socialiniu verslumu ir kuriama socialine verte, organizacijos taikomomis socialinės atsakomybės priemonėmis ir socialiniu poveikiu laike bei vertės pasidalijimo lygmenimis:

1. Verslo modelis, orientuotas į ekonominės vertės išsaugojimą. Į jį integruotos pavienės socialinės atsakomybės priemonės, kurios nedaro poveikio ilgalaikėje perspektyvoje ir yra nukreiptos arba į pačios organizacijos veikloje kylančios rizikos mažinimą, arba į suinteresuotąsias šalis, esančias toje pačioje vertės grandinėje.

2. Verslo modelis, orientuotas į socialinės vertės kūrimą. Verslo modelis su integruotais dvi- ar trimatės veiklos minimumo elementais, kurie apsiriboja ribotu poveikiu laiko ir vietos atžvilgiu, tai yra trumpalaikio poveikio priemonėmis, kurios nukreiptos į suinteresuotąsias šalis organizacijos vertės grandinėje. Jei organizacija socialinės atsakomybės priemones integruoja pamažu, rekomenduojama pradėti nuo socialinės ir ekonominės dimensijų elementų integravimo, nes būtent šios sėkmingos integracijos rezultatas – išplėtotas bendradarbiavimo tinklas ir santykiai, įgalinantys tikslingiau parinkti kitos – gamtosaugos dimensijos elementus.

3. Brandus verslo modelis, orientuotas į socialinės vertės didinimą. Verslo modelis su integruotais trimatės veiklos minimumo – ekonominės, socialinės, gamtosaugos dimensijų elementais, orientuotas į ilgalaikį poveikį ir visuomenę plačiaja prasme.

Šis socialinio verslumo ir organizacijos darnaus vystymo proceso modelis rodo, kad socialinės atsakomybės (kartu ir trimatės veiklos minimumo elementų) integravimas nėra baigtinis procesas. Organizacijos pilietiškumo priemonių integravimas į organizacijos verslo modelį, vadovaujantis išplėstinio organizacijos atsakomybės lygio samprata, organizacijai prisiimant atsakomybę už pilietinių asmens teisių administravimą, yra iššūkis tiek organizacijai, tiek visai ekosistemai. Tačiau šį iššūkį priėmusios organizacijos turi potencialą būti darnaus vystymo varomąja jėga.

## Literatūra

- Alarifi, G., Robson, P., Kromidha, E. (2019). The manifestation of entrepreneurial orientation in the social entrepreneurship context. *Journal of Social Entrepreneurship*, p. 1–21.
- Ashrafi, M., Adams, M., Walker, T. R., Magnan, G. (2018). How to corporate social responsibility can be integrated into corporate sustainability: a theoretical review of their relationships. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, Vol. 25(2), p. 672–682.
- Avelino, F., Dumitru, A., Cipolla, C., Kunze, I., Wittmayer, J. (2019). Translocal empowerment in transformative social innovation networks. *European Planning Studies*, p. 1-23.
- Beland Lindahl, K., Baker, S., Rist, L., Zachrisson, A. (2016). Theorising pathways to sustainability. *International Jo-*



- Journal of Sustainable Development & World Ecology*. Vol. 23(5), p. 399–411.
- Bell, E. (2016). From Marshallian Citizenship to Corporate Citizenship: The Changing Nature of Citizenship in Neoliberal Britain. *French Journal of British Studies*, Vol. 21(1), p. 1–12.
- Belz, F. M., Binder, J. K. (2017). Sustainable Entrepreneurship: A Convergent Process Model. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 26, p. 1–17.
- Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, Vol. 1(3), p. 1–8.
- Castro-Arce, K., Parra, C., Vanclay, F. (2019). Social innovation, sustainability and the governance of protected areas: revealing theory as it plays out in practice in Costa Rica. *Journal of Environmental Planning and Management*, p. 1–18.
- Deserti, A., Rizzo, F., Cobanti, O. (2017). From Social Design to Design for Social Innovation.
- Ebrashi, R. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*, Vol. 9(2), p. 188–209.
- Engert, S., Rauter, R., Baumgartner, R.J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 112, p. 2833–2850.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., Preuss, L. (2018). A Paradox Perspective on Corporate Sustainability: Descriptive Instrumental, and Normative Aspects. *Journal of Business Ethics*, Vol. 148, p. 235–248.
- Hervieux, C., Voltan, A. (2016). Framing Social Problems in Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, Vol. 151, p. 279–293.
- Hlady-Rispal, M., Servantie, V. (2018). Deconstructing the Way in which Value Is Created in the Context of Social Entrepreneurship. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, p. 62–80.
- Klievink, B., Janssen, M. (2014). Developing Multi-Layer Information Infrastructures: Advancing Social Innovation through Public-Private Governance. *Information Systems Management*, Vol. 31(3), p. 240–249.
- Konda, I., Starc, J., Rodica, B. (2015). Social Challenges Are Opportunities for Sustainable Development: Tracing Impacts of Social Entrepreneurship Through Innovations and Value Creation. *Ekonomске teme*, Vol. 53(2), p. 215–233.
- Lamy, E. (2019). How to Make Social Entrepreneurship Sustainable? A Diagnosis and a Few Elements of a Response. *Journal of Business Ethics*, Vol. 155, p. 645–662.
- Le, H. T. T., Dao, Q. T. M., Pham, V. C. P., Tran, D. T. (2019). Global trend of open innovation research: A bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, Vol. 6, p. 1–20.
- Leach, M., Scoones, I., Stirling, A. (2007). Pathways to Sustainability an overview of the STEPS Centre approach. *STEPS Approach Paper*, p. 1–28.
- Lubberink, R., Blok, V., Ophem, J., Omta, O. (2019). Responsible innovation by social entrepreneurs an exploratory study of values integration in innovation. *Journal of Responsible Innovation*, Vol. 6(2), p. 179–210.
- Lubberink, R., Blok, V., Ophem, J., Velde, G., Omta, O. (2018). Innovation for Society: Towards a Typology of Developing Innovations by Social Entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 9(1), p. 52–78.
- Lumpkin, G. T., Bacq, S., Pidduck, R. J. (2018). Where Change Happens: Community-Level Phenomena in Social Entrepreneurship Research. *Journal of Small Business Management*, Vol. 56(1), p. 24–50.
- Macke, J., Sarate, J. A. R., Domeneghini, J., da Silva, K. A. (2018). Where do we go from now? Research framework for social entrepreneurship. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 183, p. 677–685.
- Matten, D., Crane, A. (2003). Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization. *International Centre for Corporate Social Responsibility*, Vol. 4, p. 1–17.
- Munchi, N. V. (2010). Value Creation, Social Innovation, and Entrepreneurship in Global Economies. *Journal of Asia-Pacific Business*, Vol. 11(3), p. 160–165.
- Newth, J., Woods, C. (2014). Resistance to Social Entrepreneurship: How Context Shapes Innovation. *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 5(2), p. 192–213.
- Perez, D., Hands, D., McKeever, E. (2017). Design for Society: Analysis of the adoption of Design practices by Early-Stage Social Entrepreneurs. *The Design Journal*, Vol. 20(1), p. S3020-S3034.
- Rahdari, A., Sepasi, S., Moradi, M. (2016). Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 137, p. 347–360.
- Sabato, S., Vanhercke, B., Verschraegen, G. (2017). Connecting entrepreneurship with policy experimentation? The EU framework for social innovation. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, Vol. 30(2), p. 147–167.
- Seghezze, L. (2009). The five dimensions of sustainability. *Environmental Politics*, Vol. 18(4), p. 539–556.
- Smith, P. A. C., Sharicz, C. (2011). The shift needed for sustainability. *The learning organization*, Vol. 18(1), p. 73–86.
- Tracey, P., Stott, N. (2017). Social innovation: a window on alternative ways of organizing and innovating. *Innovation*, Vol. 19(1), p. 51–60.
- Zhang, D. D., Swanson, L. A. (2014). Linking Social Entrepreneurship and Sustainability. *Journal of Social Entrepreneurship*, Vol. 5(2), p. 175–191.

## THE ROLE OF CORPORATE SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

GITANA TAURAITĖ-JANUŠAUSKIENĖ

Klaipėda State University of Applied Sciences (Lithuania)

### Summary

The aim of the article is to reveal the role of corporate social entrepreneurship in the context of sustainable development. This study raises the question – how can business organizations, through corporate social entrepreneurship, become a driving force for sustainable development? The research responds to problematic questions raised by researchers in the field and the insights on the development of further research in recent scientific studies such as: the lack of studies that address the process of organizational social entrepreneurship in the context of sustainable development, the lack of study of social entrepreneurship with depth-focused analysis. For research the method of systematic analysis of literature was used.

By answering to the initial question, it is important to emphasize that the social entrepreneurial process of an organization first of all encourages the organization itself to innovate and enables social responsibility. Responding to the complex and dynamic content of the organizations context, organizations becomes more opened to methods and practice that are innovative and flexible. Social entrepreneurship of an organization is important in two other respects. Firstly, this process mobilizes different and unique resources for social activities, and at the same time contributes to an inclusive society. Second, by combining these resources in an innovative way and implementing social activities, the organization exerts an impact that drives long-term changes in economic, social, and environmental perspectives, thus contributing to the sustainability goals.

Summarizing the concepts of corporate social entrepreneurship, social responsibility, corporate citizenship and corporate sustainability, the framework of corporate social entrepreneurship and sustainable development process was formed, linking three perspectives of organization's business model maturity, social value, social responsibility levels and social impact in different time and place scales:

1. A business model focused on value preservation. Incorporating limited CSR which focuses on short-term impact and are either focused on reducing the risks inherent in the organization itself or addressed to an individuals in the same value chain.

2. A business model focused on creating social value. A business model with integrated two bottom line or three bottom line perspective dimensions with focuses on short-term impact and targeted at stakeholders within the organization's value chain. In case the organization integrates the social responsibility dimensions gradually, it is recommended to start from the 2BL perspective (social and economic) dimensions, and through network and relationship to get more clear view on communities expectations regarding 3BL (environmental issues) perspective.

3. A mature business model focused on enhancing social value. Business models with integrated 3BL perspective (economic, social, environmental) dimensions that focus on long-term impact and society at large.

The integrated process model demonstrates that 3BL CSR is not a finite process but a challenging perspective. Integration of extended CSR into the corporate business model, by taking on the responsibility for the administration of civil rights, is not a challenge only for the organization but also the entire ecosystem. However, organizations that face this challenge have the potential to be a driving force for sustainable development.

KEY WORDS: *Sustainable development, Social entrepreneurship, Social value.*

JEL CODES: L31, M10, O35, Q01, Q56

*Received: 2019-*

*Revised: 2019-*

*Accepted: 2019-*