



**УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ**  
**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

**МИЉАНА М. ТАЛИЋ**

**АНАЛИЗА КЉУЧНИХ ФАКТОРА РАЗВОЈА  
СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ  
СРБИЈИ**

**- докторска дисертација -**

**Ниш, 2026. година**



**УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ**  
**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

**МИЉАНА М. ТАЛИЋ**

**АНАЛИЗА КЉУЧНИХ ФАКТОРА РАЗВОЈА  
СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ  
СРБИЈИ**

**- докторска дисертација -**

Текст ове докторске дисертације  
ставља се на увид јавности,  
у складу са чланом 30, ставом 8. Закона о високом образовању („Сл. гласник РС“,  
број 76/2005, 100/2007 – аутентично тумачење, 97/2008, 44/2010, 93/2012, 89/2013,  
99/2014).

**НАПОМЕНА О АУТОРСКИМ ПРАВИМА**

Овај текст се сматра рукописом и само се саопштава јавности (члан 7 Закона о  
ауторским и сродним правима, „Сл. гласник РС“, број 104/2009, 99/2011 и 119/2012).  
Ниједан део ове докторске дисертације не сме се користити ни у какве сврхе, осим за  
упознавање са садржајем пре одбране.

**Ниш, 2026. година**



**УНИВЕРЗИТЕТ У НИШУ**  
**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ**

**МИЉАНА М. ТАЛИЋ**

**АНАЛИЗА КЉУЧНИХ ФАКТОРА РАЗВОЈА  
СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ  
СРБИЈИ**

**- докторска дисертација -**

**Ниш, 2026. година**



**UNIVERSITY OF NIŠ**  
**FACULTY OF ECONOMICS**

**MILJANA M. TALIC**

**ANALYSIS OF KEY DEVELOPMENT FACTORS OF  
SOCIAL ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF  
SERBIA**

**- Doctoral dissertation -**

**Niš, 2026**

## Комисија за оцену и одбрану докторске дисертације

### Ментор:

Проф. др Маја Ивановић-Ђукић  
Универзитет у Нишу, Економски факултет

---

### Чланови комисије:

Проф. др Сузана Стефановић  
Универзитет у Нишу, Економски факултет

---

Проф. др Саша Петковић  
Универзитет у Бањој Луци, Економски факултет

---

**ИЗЈАВА МЕНТОРА О САГЛАСНОСТИ ЗА ПРЕДАЈУ  
УРАЂЕНЕ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Овим изјављујем да сам сагласан-на да кандидат **Миљана Талић** може да преда Реферату за последипломско образовање Факултета урађену докторску дисертацију под називом „**Анализа кључних фактора развоја социјалних предузећа у Републици Србији**“, ради организације њене оцене и одбране.

Ниш, 20.04.2026. године

Ментор: проф. др Маја Ивановић-Ђукић

---

(Потпис ментора)

**THE STATEMENT OF THE MENTOR'S CONSENT FOR THE SUBMISSION OF  
THE COMPLETED DOCTORAL DISSERTATION**

Hereby, I declare that I agree that the candidate **Miljana Talić**, can submit the completed doctoral dissertation entitled „**Analysis of key development factors of social enterprises in the Republic of Serbia**” to the officer for doctoral studies at the Faculty, for the purpose of its evaluation and defense.

Niš, 20/04/2026

Mentor: Prof. Maja Ivanović-Đukić, PhD

---

(Mentor's signature)

## ЗАХВАЛНИЦА

Изражавам искрену захвалност проф. др Маји Ивановић-Ђукић на корисним саветима и сугестијама, као и на значајном доприносу током израде докторске дисертације. Посебно захваљујем на уложеном времену и стрпљењу, континуираној подршци и посвећености.

Такође, захвалност упућујем члановима комисије, проф. др Сузани Стефановић и проф. др Саши Петковићу, на изузетној сарадњи и указаном поверењу.

Захваљујем се свима који су на било који начин допринели реализацији ове докторске дисертације.

## Подаци о докторској дисертацији

Ментор: Др, Маја Ивановић-Ђукић, редовни професор, Универзитет у Нишу, Економски факултет

Наслов: Анализа кључних фактора развоја социјалних предузећа у Републици Србији

Резиме:

Динамичност и рапидне промене које одликују садашњост, осим што носе одређене користи друштву, такође су и узрок бројних диспаритета (социо-економских, демографских, геополитичких) који стварају велики број социјалних проблема. Да би се смањили негативни утицаји и побољшало целокупно стање у друштву потребно је максимално ангажовање и сарадња свих друштвених актера. Осим државе, која има примарну улогу, међународних организација и великих компанија, које дају значајан допринос кроз друштвено одговорно понашање, последњих деценија запажена је и значајна улога социјалних предузећа у решавању социјалних проблема. У Републици Србији развој социјалних предузећа текао је споро, чему су допринели бројни фактори.

Основни циљ овог истраживања је да се идентификују фактори који утичу на развој социјалних предузећа у Републици Србији и да се изолују они који имају значајан позитиван или негативан утицај на њихову одрживост. На основу прегледа литературе и претходних истраживања идентификован је велики број фактора који утичу на развој социјалних предузећа, који су за потребе истраживања груписани у две групе: интерни (индивидуални и организациони фактори) и екстерни (макроекономски) фактори. У складу са тим, предмет испитивања су фактори који делују на развој социјалних предузећа, посматрани на различитим нивоима: индивидуалном - фактори који узимају у обзир карактеристике социјалних предузетника; организационом, који обухвата организационе карактеристике социјалних предузећа; и макроекономском нивоу, где спадају фактори из окружења.

Истраживачки узорак чини 50 социјалних предузећа. У циљу анализе података коришћено је више статистичких анализа: дескриптивна статистика, факторска анализа, креирање композитних индекса, корелациона и регресиона анализа. Резултати су указали на хетерогеност организација које делују у области социјалног предузетништва и на разлике у факторима који имају утицај на њихову одрживост и развој. Због тога је основни узорак подељен на: социјална предузећа са примарно социјалном/еколошком мисијом (предузетнички модел непрофитних предузећа) и социјална предузећа која исти значај дају економској и социјалној мисији (социјално кооперативни модел). Док су за развој социјалних предузећа са примарно социјалним циљевима, према перцепцији испитаника, релевантнији екстерни фактори, код социјалних предузећа која

исти значај дају и социјалној и економској мисији већи значај имају интерни фактори. Осим тога, резултати показују да су различити фактори у оквиру интерних и екстерних релевантни за различите групе предузећа. Интерни фактори који утичу на одрживост прве групе предузећа јесу начин управљања предузећем, знање из области маркетинга, предузетничке вештине социјалног предузетника и расположиви материјални ресурси. Од екстерних фактора посебно се издвајају могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора и подршка локалних власти. Када се анализирају баријере развоја, недостатак капитала идентификован је као најчешћи проблем у овој групи предузећа. Код друге групе предузећа, као најзначајнији интерни фактори издвајају се начин управљања и знање и искуство из области маркетинга. Када се посматрају екстерни фактори, подршка локалних власти и могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора су и у овој групи организација идентификовани као фактори који имају највећи утицај на одрживост. Што се тиче баријера из екстерног окружења, највећи број испитаника из ове групе сматра да су ограничене могућности умрежавања највећа баријера развоја социјалних предузећа.

На основу резултата анализе предложене су мере чија примена од стране социјалних предузетника и креатора политика може позитивно утицати на успешност социјалних предузећа, и којима се може потенцијално смањити утицај негативних фактора, са циљем да се повећа могућност за опстанак и развој социјалних предузећа, имајући у виду њихов значај за развој друштва.

Научна област:	Економија
Научна дисциплина:	Предузетништво; Управљање малим и средњим предузећима; Стратегије производње умрежених предузећа
Кључне речи:	социјално предузетништво, социјалне и економске перформансе, друштвени утицај, одржива предузећа
УДК:	005.961:005.914.3]:364-3(043.3)
CERIF класификација:	S 190 Руковођење предузећима
Тип лиценце Креативне заједнице:	CC BY-NC-ND

## Data on Doctoral Dissertation

Doctoral Supervisor: PhD, Maja Ivanović-Đukić, full professor, University of Niš, Faculty of Economics

Title: Analysis of key development factors of social enterprises in the Republic of Serbia

The dynamism and rapid changes that characterize the modern world, in addition to bringing certain benefits to society, are also the cause of many disparities (socio-economic, demographic, geopolitical) that create numerous social problems. In order to reduce negative impacts and improve the overall situation in society, maximum engagement and cooperation of all social actors is required. In addition to the state, which has a primary role, international organizations and large companies, which make a significant contribution through socially responsible behavior, in recent decades a significant role of social enterprises in solving social problems has been noted. In the Republic of Serbia, the development of social enterprises has been slow, which has been contributed to by numerous factors.

The main goal of empirical research is to identify factors that influence the development of social enterprises in the Republic of Serbia and to isolate those that have a significant positive or negative impact on their sustainability. Based on a literature review and previous research, a large number of factors influencing the development of social enterprises have been identified, which are grouped into two categories: internal (individual and organizational factors) and external (macroeconomic) factors. Accordingly, the subject of the study is the factors that influence the development of social enterprises, observed at different levels: individual factors that take into account the characteristics of social entrepreneurs; organizational, which includes organizational characteristics of social enterprises; and macroeconomic level, which includes environmental factors.

The research sample consists of 50 social enterprises. Several statistical analyses were used to analyze the data: descriptive statistics, factor analysis, creation of composite indices, correlation and regression analysis. The results indicated the heterogeneity of organizations operating in the field of social entrepreneurship and the differences in factors that have an impact on their sustainability and development. Therefore, the sample was divided into: social enterprises with a primarily social/ecological mission (entrepreneurial model of non-profit enterprises) and social enterprises that give equal importance to the economic and social mission (social cooperative model). While external factors are more relevant for the development of social enterprises with primarily social goals, according to the perception of the respondents, internal factors are more important for social enterprises that give equal importance to both social and economic missions. In addition, the results show that different factors within internal and external factors are relevant for different groups of enterprises. Internal factors that influence the sustainability of the first

group of enterprises are the way of managing the enterprise, marketing knowledge, the entrepreneurial abilities of the social entrepreneur and available material resources. Of the external factors, the possibility of obtaining resources from commercial sources and support from local authorities stand out. When analyzing the barriers to development, lack of capital was identified as the most common problem in this group of enterprises. In the second group of enterprises, the most significant internal factors are the way of managing and marketing knowledge. When considering external factors, support from local authorities and the possibility of obtaining resources from commercial sources were also identified in this group of organizations as factors that have the greatest impact on sustainability. As for barriers from the external environment, the largest number of respondents from this group believe that limited networking opportunities are the greatest barrier to the development of social enterprises.

Based on the results of the analysis, measures have been proposed whose implementation by social entrepreneurs and policymakers can positively affect the success of social enterprises, and which can potentially reduce the impact of negative factors, with the aim of increasing the possibility of survival and development of social enterprises, taking into account their importance for the development of society.

Scientific Field:	Economy
Scientific Discipline:	Entrepreneurship; Management of Small and Medium-Sized Enterprises; Production Strategies of Networked Enterprises
Key Words:	social entrepreneurship, social and economic performance, social impact, sustainable enterprises
UDC:	005.961:005.914.3]:364-3(043.3)
CERIF Classification:	S190 Management of enterprises
Creative Commons License Type:	<b>CC BY-NC-ND</b>

## САДРЖАЈ

УВОД .....	1
ПРВО ПОГЛАВЉЕ: .....	8
РАЗВОЈ СОЦИЈАЛНОГ ПРЕДУЗЕТНИШТВА И СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА .....	8
1. Природа и значај социјалног предузетништва.....	9
1.1. Значај социјалног предузетништва .....	9
1.2. Дефинисање појмова социјално предузетништво и социјални предузетник.....	12
1.3. Компарација социјалног и комерцијалног (традиционалног) предузетништва...	19
1.4. Различити правци развоја социјалног предузетништва у пракси.....	22
1.4.1. <i>Развој социјалног предузетништва у Европи</i> .....	23
1.4.2. <i>Развој социјалног предузетништва у САД</i> .....	25
1.5. Различити теоријски концепти социјалног предузетништва.....	26
1.5.1. <i>Школа социјалних иновација</i> .....	27
1.5.2. <i>Школа социјалног предузећа</i> .....	29
2. Социјално предузеће као институционални облик социјалног предузетништва .....	30
2.1. Дефинисање социјалних предузећа.....	31
2.2. Карактеристике социјалних предузећа .....	33
2.3. Пословни модели социјалних предузећа .....	38
2.4. Класификација социјалних предузећа.....	40
2.5. Мерење перформанси социјалних предузећа.....	45
2.5.1. <i>Различити приступи мерењу перформанси социјалних предузећа</i> .....	46
2.5.2. <i>Индикатори за мерење перформанси социјалних предузећа</i> .....	50
ДРУГО ПОГЛАВЉЕ: .....	59
АНАЛИЗА ФАКТОРА КОЈИ УТИЧУ НА РАЗВОЈ СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА .....	59
1. Теоријски приступ развоју социјалних предузећа.....	59
2. Интерни фактори који утичу на развој социјалних предузећа .....	63
2.1. Индивидуални фактори развоја социјалних предузећа .....	63
2.1.1. <i>Ентузијазам и посвећеност социјалног предузетника</i> .....	68
2.1.2. <i>Развијеност предузетничких вештина социјалног предузетника</i> .....	70
2.1.3. <i>Знање из области маркетинга, пројектног менаџмента и управљања људским ресурсима</i> .....	74
2.2. Организациони фактори развоја социјалног предузећа .....	76
2.2.1. <i>Расположивост материјалних ресурса</i> .....	77

2.2.2. <i>Организациона култура</i> .....	80
2.2.3. <i>Начин управљања</i> .....	83
3. Екстерни фактори који утичу на развој социјалних предузећа .....	87
3.1. Финансијски инструменти за развој социјалних предузећа .....	88
3.1.1. <i>Финансијски инструменти из јавних извора</i> .....	89
3.1.2. <i>Могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора</i> .....	89
3.2. Регулаторни и политички оквир као фактор развоја социјалних предузећа .....	94
2.1. <i>Правни прописи и подршка државе</i> .....	94
3.2.2. <i>Подршка локалних власти</i> .....	97
3.3. Приступ тржишту и препозната потреба са тржишта .....	98
3.4. Умрежавање социјалних предузећа .....	100
ТРЕЋЕ ПОГЛАВЉЕ: .....	104
РАЗВОЈ СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ .....	104
1. Корени и еволуција сектора социјалног предузетништва у Републици Србији .....	104
2. Пракса социјалног предузетништва у Републици Србији .....	106
2.1. Профил сектора социјалног предузетништва у Републици Србији .....	106
2.2. Карактеристике социјалних предузетника .....	107
2.3. Најчешће баријере са којима се суочавају социјални предузетници у Републици Србији .....	108
3. Карактеристике макроекономског амбијента .....	110
3.1. Демографски и социо-економски индикатори .....	111
3.2. Структура привреде .....	111
3.3. Значај и ограничења мерења економског доприноса социјалних предузећа .....	113
4. Екосистем социјалног предузетништва у Републици Србији .....	117
4.1. Приступ финансирању и капиталу .....	119
4.2. Способност самоорганизовања и системи подршке .....	120
4.3. Видљивост и препознавање на различитим нивоима .....	121
4.4. Људски капитал, образовање и развој вештина .....	122
5. Институционална инфраструктура за подршку социјалним предузећима .....	123
6. Правни оквир за социјално предузетништво .....	124
7. Финансијски инструменти за подршку социјалним предузећима .....	126
8. Карактеристике националне културе .....	130
9. Правне форме социјалних предузећа у Републици Србији .....	131
9.1. Удружења грађана и фондације .....	134

9.2. Задруге.....	135
9.3. Предузећа за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом.....	137
9.4. Друштва са ограниченом одговорношћу и акционарска друштва .....	138
9.5. Пословни инкубатори .....	139
ЧЕТВРТО ПОГЛАВЉЕ: .....	142
ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ ФАКТОРА РАЗВОЈА СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ .....	142
1. Концептуални оквир емпиријског истраживања .....	142
2. Циљеви истраживања .....	143
3. Полазне хипотезе истраживања.....	144
4. Истраживачки узорак и методе прикупљања података .....	148
5. Методологија.....	149
6. Анализа података добијених емпиријским истраживањем .....	154
6.1. Структура узорка.....	154
6.2. Избор и дефинисање променљивих .....	158
6.3. Факторска анализа .....	161
7. Резултати.....	163
7.1. Дескриптивна статистика .....	163
7.2. Корелациона анализа .....	164
7.3. Израчунавање композитних индекса .....	166
7.4. Регресиона анализа .....	169
7.5. Анализа утицаја интерних и екстерних фактора на стопу одрживости предузећа са примарно социјалном мисијом.....	170
7.5.1. Испитивање утицаја композитних индекса на стопу одрживости.....	170
7.5.2. Испитивање утицаја интерних фактора на стопу одрживости.....	173
7.5.3. Испитивање утицаја екстерних фактора на стопу одрживости .....	177
7.5.4. Макроекономски фактори као баријере за развој социјалних предузећа...179	
7.6. Анализа утицаја интерних и екстерних фактора на стопу одрживости предузећа са економским и социјалним циљевима .....	181
7.6.1. Испитивање утицаја композитних индекса на стопу одрживости.....	181
7.6.2. Испитивање утицаја интерних фактора на стопу одрживости.....	184
7.6.3. Испитивање утицаја екстерних фактора на стопу одрживости .....	187
7.6.4. Макроекономски фактори као баријере за развој социјалних предузећа...190	

8. Дискусија резултата.....	191
9. Ограничења емпиријског истраживања.....	197
10. Препоруке .....	198
10.1. Препоруке за социјалне предузетнике .....	198
10.2. Препоруке за креаторе политика .....	200
ЗАКЉУЧАК .....	204
ЛИТЕРАТУРА.....	210
ПРИЛОГ 1.....	249
ПРИЛОГ 2.....	254
Биографија аутора.....	263

## СПИСАК СЛИКА

Слика 1.1. Социјално предузетништво између три сектора.....	11
Слика 1.2. <i>Triple Bottom Line</i> приступ.....	37
Слика 2.1. Токови прихода у социјалним предузећима.....	78
Слика 3.1. Екосистем социјалног предузетништва.....	118
Слика 4.1. Фазе истраживања.....	150
Слика 4.2. Модел истраживања.....	153
Слика 4.3. Приказ модела.....	170
Слика 4.4. Приказ модела.....	181

## СПИСАК ГРАФИЧКИХ ПРИКАЗА

Графички приказ 3.1. Основни показатељи сиромаштва и социјалне искључености.....	116
Графички приказ 4.1. Структура узорка на основу броја година пословања.....	155
Графички приказ 4.2. Структура узорка на основу правног облика (%).....	155
Графички приказ 4.3. Структура узорка на основу примарних циљева организација...	157
Графички приказ 4.4. Делатности социјалних предузећа.....	157
Графички приказ 4.5. Баријере развоја социјалних предузећа Група 1.....	180
Графички приказ 4.6. Баријере развоја социјалних предузећа Група 2.....	190

## СПИСАК ТАБЕЛА

Табела 1.1. Дефиниције социјалног предузетништва.....	14
Табела 1.2. Дефиниције социјалних предузетника.....	18
Табела 1.3. Дефиниције социјалног предузећа.....	31
Табела 1.4. Предложени индикатори за субјекте социјалне економије.....	52
Табела 3.1. Популација у Републици Србији на основу пола и просечне старости.....	111
Табела 3.2. Бруто домаћи производ.....	112
Табела 3.3. Структура предузећа по величини у Републици Србији за 2023. годину.....	112
Табела 3.4. Показатељи социо-економске развијености, Република Србија.....	113
Табела 3.5. Кретање стопа активности, запослености, незапослености и становништва ван радне снаге према старосним групама, 2024/2023.....	115
Табела 3.6. Основни показатељи сиромаштва и социјалне искључености.....	115
Табела 4.1. Коришћене варијабле.....	160
Табела 4.2. Резултати КМО статистике и Бартлетовог теста.....	161
Табела 4.3. Ротирана матрица.....	162
Табела 4.4. Резултати дескриптивне статистике.....	163
Табела 4.5. Резултати корелационе анализе за варијабле унутар групе интерних фактора.....	164
Табела 4.6. Резултати корелационе анализе за варијабле унутар групе екстерних фактора.....	166
Табела 4.7. Резултати анализе поузданости.....	167
Табела 4.8. Резултати КМО статистике и Бартлетовог теста.....	167
Табела 4.9. Пондери компоненти интерних и екстерних фактора у индексу и њихова дескриптивна статистика.....	168
Табела 4.10. Коефицијенти корелације стопе одрживости и композитних индекса.....	171
Табела 4.11. Статистика колинеарности.....	171
Табела 4.12. Резултати провере нормалности дистрибуције резидуала.....	172
Табела 4.13. Појединачни утицај композитних индекса на стопу одрживости.....	172
Табела 4.14. Резултати регресионе анализе.....	173
Табела 4.15. Коефицијенти корелације интерних фактора.....	174
Табела 4.16. Статистика колинеарности.....	175
Табела 4.17. Резултати провере нормалности дистрибуције резидуала.....	175

Табела 4.18. Појединачни утицај интерних фактора на стопу одрживости.....	176
Табела 4.19. Резултати регресионе анализе.....	176
Табела 4.20. Коефицијенти корелације екстерних фактора.....	177
Табела 4.21. Статистика колинеарности.....	178
Табела 4.22. Резултати провере нормалности дистрибуције резидуала.....	178
Табела 4.23. Појединачни утицај екстерних фактора на стопу одрживости.....	179
Табела 4.24. Резултати регресионе анализе.....	179
Табела 4.25. Рангирање перципираних баријера развоја социјалних предузећа.....	180
Табела 4.26. Коефицијенти корелације стопе одрживости и композитних индекса.....	182
Табела 4.27. Статистика колинеарности.....	182
Табела 4.28. Резултати провере нормалности дистрибуције резидуала.....	183
Табела 4.29. Појединачни утицај композитних индекса на стопу одрживости.....	183
Табела 4.30. Резултати регресионе анализе.....	183
Табела 4.31. Коефицијенти корелације интерних фактора.....	184
Табела 4.32. Статистика колинеарности.....	185
Табела 4.33. Резултати провере нормалности дистрибуције резидуала.....	186
Табела 4.34. Појединачни утицај интерних фактора на стопу одрживости.....	186
Табела 4.35. Резултати регресионе анализе.....	187
Табела 4.36. Коефицијенти корелације екстерних фактора.....	187
Табела 4.37. Статистика колинеарности.....	188
Табела 4.38. Резултати провере нормалности дистрибуције резидуала.....	189
Табела 4.39. Појединачни утицај екстерних фактора на стопу одрживости.....	189
Табела 4.40. Резултати регресионе анализе.....	189
Табела 4.41. Рангирање перципираних баријера развоја социјалних предузећа.....	190
Табела 4.42. Коначна оцена хипотеза Група 1.....	195
Табела 4.43. Коначна оцена хипотеза Група 2.....	195

## УВОД

У доба када се традиционална економија суочава са великим социјалним, еколошким и економским изазовима светских размера, подстицање иновативних решења чији је приоритет боље друштво постаје императив. Нови изазови који карактеришу 21. век подстакли су креаторе политика и академску заједницу да се посвете тражењу решења за сложене друштвене проблеме који захтевају мултидисциплинарни приступ, креирање иновативних стратегија и рационално коришћење ресурса приликом постизања ових циљева (Bobadill Díaz, 2023). Иако држава путем различитих мера има улогу у решавању бројних друштвених проблема, као и непрофитне и међународне организације чији је допринос развоју друштва значајан (Fueglistaller et al., 2016), или приватни сектор, нарочито велика предузећа и мултинационалне компаније, које се кроз своје програме друштвено одговорног пословања баве социјалним проблемима на локалном и националном нивоу, стиче се утисак да је њихов утицај недовољан или не покрива све области друштва где постоје проблеми на чијем решавању треба радити. Такви услови створили су простор за појаву иновативних организација које ће, уз јавне и приватне актере који су се традиционално бавили социјалним и еколошким изазовима, имати улогу у њиховом идентификовању и решавању. Социјална предузећа појавила су се као кључни актери способни да пруже иновативна решења за критичне друштвене и еколошке изазове, истовремено стварајући економску вредност на локалним и међународним тржиштима (World Economic Forum, 2024).

Иако су границе социјалног предузетништва нејасне, мотиви деловања и циљ да се постигне и економска ефикасност и друштвена вредност остају карактеристике које представљају основно обележје социјалних предузећа (Austin et al., 2006). Социјална предузећа су субјекти у пословној економији чији је примарни циљ да остваре друштвени утицај. Социјална предузећа се могу прилагодити локалном окружењу и сматрају се механизмима за решавање проблема са којима јавне и профитне организације не успевају да се изборе, а њихова улога од највећег је значаја у заједницама у којима владају бројни друштвени проблеми, где се социјална предузећа појављују као значајан покретач социјалних иновација. Због њихове социјалне мисије, велики број земаља их је препознао и подстиче њихов развој, стварајући услове који

олакшавају пословање ове групе привредних субјеката (помоћ у финансирању, промоцији и сл.).

Међутим, број фактора од којих зависи опстанак и развој социјалних предузећа много је већи у поређењу са комерцијалним предузећима, будући да ове организације имају и економске и социјалне циљеве. Да би се повећала стопа преживљавања предузетничких подухвата у социјалној сфери врло је корисно идентификовање фактора који имају позитиван утицај и делују стимулативно на развој социјалних предузећа, али је подједнако битно идентификовати и ограничења, односно, факторе који отежавају развој социјалних предузећа. Емпиријска истраживања у овој области су врло ретка, зато што још увек не постоје адекватне базе података о броју и оствареним перформансама социјалних предузећа.

У Републици Србији развој социјалних предузећа текао је споро, а фактори који утичу на динамику њиховог развоја, позитивно или негативно, су бројни. Зато ће предмет овог научног истраживања бити идентификовање фактора који могу бити покретачи или ограничења развоја социјалних предузећа у Републици Србији. На основу прегледа литературе и претходних истраживања идентификован је велики број фактора који утичу на развој социјалних предузећа, који су за потребе истраживања груписани у две групе: интерни (индивидуални и организациони фактори) и екстерни (макроекономски) фактори. Фактори из наведених група имају значајну улогу како приликом оснивања, тако и у току пословања социјалних предузећа.

Основни циљ теоријско-емпиријског истраживања је да се изолују фактори који имају значајан позитиван или негативан утицај на развој социјалних предузећа на три нивоа: индивидуалном, у смислу карактеристика социјалних предузетника; организационом, узимајући у обзир карактеристике социјалних предузећа као организација; и макроекономском нивоу, односно нивоу државе; затим, да се идентификују кључни покретачи и ограничења развоја социјалних предузећа у Републици Србији и предложе мере чија примена може повећати дугорочну одрживост социјалних предузећа.

Из наведеног основног циља, изведени су и следећи специфични циљеви:

- критички анализирати постојеће теоријске концепте социјалног предузетништва,
- указати на изазове са којима се социјална предузећа суочавају у пракси,
- промовисати социјална предузећа у циљу подизања свести о њиховом значају за решавање друштвених проблема,

- указати на примере добре праксе у области социјалног предузетништва,
- навести препоруке за креаторе и носиоце локалне и макроекономске политике у циљу унапређења амбијента за развој социјалног предузетништва у Републици Србији,
- конципирати елементе развојних политика са циљем да се унапреди позиција социјалних предузећа на нивоу земље, оснаже њихове економске и социјалне перформансе и смањи јаз у развијености социјалних предузећа у Републици Србији у односу на развијеније земље,
- дати препоруке социјалним предузетницима за унапређење пословања, како би се повећала њихова одрживост.

Од дефинисаног истраживања очекује се теоријска разрада теме, као и систематизација постојећих теоријских ставова. Очекује се да се, базирано на испитивању утицаја фактора идентификованих на основу прегледа ранијих истраживања и прилагођених контексту у ком послују социјална предузећа у Републици Србији, да преглед главних покретача и ограничења развоја социјалних предузећа. На основу тога, биће предложене адекватне мере чија примена може позитивно утицати на успешност пословања социјалних предузећа, и којима се може потенцијално смањити утицај негативних фактора на њихово пословање, како би се повећала могућност за опстанак и развој социјалних предузећа, имајући у виду њихов значај за развој друштва.

У складу са тим, у истраживању ће бити тестиране следеће хипотезе:

- Х1: Значајни фактори развоја социјалних предузећа су интерни (карактеристике предузетника и карактеристике социјалног предузећа) и екстерни фактори (карактеристике макроекономског амбијента).
  - Х1а: Екстерни фактори имају већи статистички значајан утицај на одрживост социјалних предузећа са примарно социјалном мисијом.
  - Х1б: Интерни фактори имају већи статистички значајан утицај на одрживост социјалних предузећа која једнак значај дају социјалним и економским циљевима.
- Х2: Посвећеност решавању социјалних проблема, расположиви материјални ресурси и начин управљања су интерни фактори који имају највећи статистички значајан утицај на развој социјалних предузећа у Републици Србији.

- X3: Подршка локалних власти и могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора су екстерни фактори који имају највећи статистички значајан утицај на развој социјалних предузећа у Републици Србији.
- X4: Недостатак капитала је фактор који представља највећу баријеру развоја социјалних предузећа у Републици Србији.

У сврху испуњења постављених циљева истраживања и ради испитивања валидности постављених хипотеза, у дисертацији је примењено више научних метода. У постављању теоријске основе докторске дисертације коришћени су методи индукције, дедукције, анализе и синтезе. Применом аналитичког метода утврђује се улога и значај социјалних предузећа као и кључних детерминанти које утичу на њихов развој. Основу дисертације чине сазнања до којих се дошло проучавањем и анализом релевантне литературе у штампаном и електронском облику, домаћих и страних аутора и анализом одређених истраживања из кључних области.

Основу за тестирање и оцену истраживачких хипотеза чиниће подаци добијени након спроведеног емпиријског истраживања. У сврху истраживања, креирана је база која обухвата организације са карактеристикама социјалних предузећа из различитих делатности и из различитих делова Републике Србије, како би се прикупили примарни подаци о ставовима представника социјалних предузећа у вези утицаја унапред дефинисаних фактора на развој њихових организација. Емпиријско истраживање реализовано је коришћењем комбинације секундарних података из постојећих база и примарних података добијених на основу анкетања представника социјалних предузећа, које је спроведено на подручју Републике Србије.

За анализу резултата емпиријског истраживања биће коришћено више статистичких метода. Примењена методологија обухвата неколико корака. Најпре ће бити примењена дескриптивна статистика у циљу представљања структуре узорка. Како би се проверила валидност прве хипотезе, биће израчунати композитни индекси, након чега ће бити примењене методе корелационе и регресионе анализе. За тестирање валидности друге и треће хипотезе биће коришћена регресиона анализа у циљу испитивања јачине и статистичке значајности везе између развоја социјалних предузећа у Републици Србији и одређених интерних и екстерних фактора. За испитивање валидности четврте хипотезе биће примењене методе дескриптивне статистике.

У циљу доношења одговарајућих закључака биће примењене индуктивне и дедуктивне методе. Индуктивна метода биће коришћена приликом извођења општих

закључака и процене улоге различитих група фактора на развој социјалних предузећа на основу резултата добијених након спроведеног истраживања. Дедуктивна метода користиће се при дефинисању конкретних препорука за социјалне предузетнике и за креаторе и носиоце локалних и макроекономских политика.

Садржај докторске дисертације, поред увода, закључка и литературе, чине четири логички повезана дела, при чему су прва три поглавља теоријско-концептуалне природе, док су у четвртом делу приказани резултати спроведеног емпиријског истраживања.

У првом делу дисертације која носи назив „РАЗВОЈ СОЦИЈАЛНОГ ПРЕДУЗЕТНИШТВА И СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА“ биће анализиран концепт социјалног предузетништва, његов развој, појавни облици и значај за друштво. Најпре ће бити објашњен концепт социјалног предузетништва, кроз представљање различитих теоријских мишљења и анализу праваца развоја овог вида предузетништва у пракси. Такође, кроз компаративну анализу социјалног и комерцијалног предузетништва, биће указано је на сличности и разлике између њих.

Затим ће бити дефинисана социјална предузећа у складу са најприхваћенијим теоријским концептима. Темељно ће бити анализирани карактеристике и обележја социјалних предузећа, од њихових првих појавних облика до форми какве познајемо данас. Биће указано на карактеристике првих облика организација са социјалном мисијом, а затим ће бити представљени и пословни модели у којима се ове организације појављују у савременим условима пословања. Како би се олакшало праћење развоја социјалних предузећа, потребно је дефинисати и адекватне индикаторе, па ће се у овом делу дисертације посебна пажња посветити најзначајнијим индикаторима за праћење развоја социјалних предузећа, узимајући у обзир њихову хибридную природу и неопходност постојања како економских, тако и социјалних показатеља.

У другом делу под називом „АНАЛИЗА ФАКТОРА КОЈИ УТИЧУ НА РАЗВОЈ СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА“ биће дат свеобухватан преглед претходних истраживања која су се бавила факторима опстанка, развоја и успеха социјалних предузећа. Преглед литературе о факторима развоја социјалних предузећа указује на сложеност проблема са којима се ове организације суочавају у свим фазама свог пословања. Узимањем у обзир резултата бројних теоријских радова и емпиријских истраживања који су се бавили анализом фактора који утичу на пословање социјалних предузећа, они су груписани у интерне и екстерне. У оквиру групе интерних фактора биће дат теоријски преглед индивидуалних и организационих фактора развоја социјалних предузећа. Индивидуални фактори који ће бити анализирани су: ентузијазам, посвећеност решавању друштвеног

проблема, предузетничке вештине, знање из области маркетинга, управљања људским ресурсима, познавање пројектног менаџмента. Од организационих фактора биће описани: расположивост материјалних ресурса, карактеристике менаџмента и организациона култура. Група екстерних фактора обухватиће следеће: доступне финансијске подстицаје, могућности за прибављање ресурса, правне прописе и подршку државе, подршку локалних власти, приступ тржишту, препознату потребу са тржишта, доступност капитала, могућности умрежавања.

Трећи део, назван „РАЗВОЈ СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ“ приказаће развој концепата социјалног предузетништва и социјалних предузећа у Републици Србији у теорији и пракси. Најпре ће бити објашњено како се у Србији појавио концепт социјалног предузетништва и шта је њему претходило. Такође ће бити анализирана промене које су у пракси настале, почев од појаве првих организација са карактеристикама социјалних предузећа до савремених социјалних предузећа. Затим ће бити указано на тренутно стање у области социјалног предузетништва, биће анализирани карактеристике макроекономског амбијента, институционални оквир, карактеристике националне културе, системи подршке за развој социјалних предузећа. Осим тога, имајући у виду да социјална предузећа послују у различитим правним формама (удружења грађана и фондације, задруге, предузећа за стручно оспособљавање и запошљавање лица са инвалидитетом, друштва са ограниченом одговорношћу, акционарска друштва, пословни инкубатори) део овог поглавља посвећен је карактеристикама различитих форми социјалних предузећа у Републици Србији.

Четврто поглавље дисертације под насловом „ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ ФАКТОРА РАЗВОЈА СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ“ дефинисаће конкретан методолошки оквире за спровођење истраживања о утицају одређених фактора на развој социјалних предузећа у Републици Србији. У овом поглављу најпре ће бити дефинисан циљ истраживања и успостављене хипотезе. Затим ће бити представљене карактеристике узорка коришћеног за потребе истраживања. У сврху истраживања, креирана је база организација са карактеристикама социјалних предузећа из различитих делатности и из различитих делова Републике Србије. Као полазна тачка у истраживању биће коришћена дефиниција која је усвојена на основу Закона о социјалном предузетништву ("Сл. Гласник РС", бр. 14/2022).

Након провере валидности хипотеза путем статистичких метода, биће дата интерпретација добијених резултата. Реализоване анализе послужиће као база за

дефинисање препорука за социјалне предузетнике и за креаторе политика у функцији развоја социјалних предузећа у Републици Србији. На крају, биће дати закључци теоријског и емпиријског истраживања фактора који утичу, позитивно или негативно, на развој социјалних предузећа у Републици Србији.

## **ПРВО ПОГЛАВЉЕ:**

# **РАЗВОЈ СОЦИЈАЛНОГ ПРЕДУЗЕТНИШТВА И СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА**

Велика динамичност и рапидне промене које одликују време у коме живимо, осим што носе одређене користи друштву, такође су и узрок бројних диспаритета (социо-економских, демографских, геополитичких), који стварају велики број социјалних проблема, као што су сиромаштво, социјална искљученост, незапосленост, неравноправан приступ образовању, неадекватна здравства заштита, кршење људских права и слично. Због тога је потребно максимално ангажовање свих друштвених актера, који би својим индивидуалним и синергетским утицајем допринели бољем стању друштвене заједнице. Држава путем мера социјалне политике пружа различите облике помоћи угроженим друштвеним групама, међутим, како је број социјалних проблема на глобалном нивоу изузетно велики, наметнула се потреба да се, осим државе и организација које су традиционално укључене у решавање социјалних проблема, пронађу нова решења у социјалној сфери.

Осим државе, која има примарну улогу, међународних организација (УНИЦЕФ, ОЕЦД и сл.) и великих компанија које дају значајан допринос, последњих деценија је све приметнија улога социјалних предузећа као генератора промена у области социјалних проблема. Влада и социјални предузетници имају заједнички циљ да се баве решавањем друштвених проблема на ефикасан и делотворан начин. Социјално предузетништво даје одговор на друштвене и еколошке проблеме као што су незапосленост, сиромаштво, загађење животне средине и слично, када владе нису у могућности да адекватно одговоре на проблем, а када приватни сектор није заинтересован за пословање у одређеним областима због ниске профитабилности (Kostetska & Verezyak, 2014). Такви проблеми постали су предузетничке прилике за социјалне предузетнике (Gigauri & Damenia, 2020).

Стога, може се рећи да је појава организација са социјалном мисијом, у неким случајевима, одговор на тржишне неуспехе или неактивност, неефикасност и неефективност постојећих инструмената у социјалној и еколошкој сфери, посебно у неразвијеним земљама (Bobadill Díaz, 2023).

# 1. Природа и значај социјалног предузетништва

## 1.1. Значај социјалног предузетништва

Убрзан развој, осим што је донео економске користи, имао је значајне ефекте на конфигурацију друштвених класа и све већу друштвену неједнакост. Социјална питања, посебно из области инклузије и равноправности, постала су очигледнија и манифестовала су се на различитим нивоима и у различитим обимима. Такав амбијент резултирао је повећаном потребом за низом промена, од јавних политика до индивидуалног понашања (Bobadill Díaz, 2023).

Велика социјална неједнакост може бити узрок бројних социоекономских проблема, ограничава инклузивност друштва и не доприноси смањењу сиромаштва. Према подацима Светке банке (World Bank, 2024), приближно једна петина светске популације данас живи у земљама у којима влада висока стопа неједнакости. Доступни статистички подаци показују да чак 8,5% светске популације живи у екстремном сиромаштву, односно скоро 700 милиона људи (World Bank, 2024).

Осим тога, велики проценат људи који припадају маргинализованим групама повећава ризик од неједнакости. Припадност одређеној групи по основу различитих личних карактеристика, као што су пол, старост, етничка припадност, религија или уверење, здравствено стање, инвалидитет, сексуална оријентација, родни идентитет, образовање или приход, или живот на различитим географским локацијама ставља људе у маргинализоване положај. Припадници маргинализованих група у ризику су да буду изложени вишеструкој дискриминацији и неједнакости у погледу приступа правима и коришћења услуга и добара у различитим областима, на пример, приступ образовању, запошљавању, здравственој и социјалној заштити, итд (European Institute for Gender Equality, n.d.). Елементи социјалне искључености уско су повезани, па тако незапосленост утиче на лош животни стандард, а дугорочно повећава ризик од сиромаштва и социјалне искључености.

Као одговор на овакву друштвено-економску ситуацију, појавило се социјално предузетништво, концепт који ставља фокус на трансформацију друштва, стварање друштвене вредности и решавање друштвених проблема (Johnson, 2000; Roberts & Woods, 2005; Abu-Saifan, 2012). Социјално предузетништво користи иновативне приступе за решавање друштвених питања у различитим областима, као што су

образовање и људска права (Maig и Noboa, 2006), социјална и здравствена заштита (Mthembu and Barnard, 2019), социјална интеграција, као и еколошка питања. Значај социјалног предузетништва посебно долази до изражаја у областима у којима се јављају социјални проблеми, а приватни сектор не налази интерес да би пружао потребне услуге, док јавне организације не могу ефективно да их реше. Социјални предузетници као покретачи предузетничке активности у социјалној сфери имају улогу у обезбеђивању специфичних јавних добара или услуга у областима које нису адекватно регулисане, доприносе унапређењу неразвијених средина, или запошљавању маргинализованих друштвених група (Крстић, 2022).

Социјални предузетници кроз своје пословне праксе на различите начине дају допринос заједници: кроз стварање радних места, промовисање једнаког приступа основним услугама, родне равноправности, подршку маргинализованим групама људи, подстицање економског развоја, демонстрацију иновативних приступа социјалним и еколошким изазовима итд. Социјална предузећа доприносе и остваривању циљева одрживог развоја, подстичући улагање приватног и јавног сектора у различите иницијативе (World Economic Forum, 2024). Социјално предузетништво препознато је као фактор који доприноси побољшању друштва (Kannampuzha & Hockerts, 2019), кроз подстицање решавања друштвених проблема попут сиромаштва и незапослености (Lall & Park, 2020).

Осим што утиче на друштвене промене, социјално предузетништво доприноси и економском развоју земље (Wang, 2022). Социјална економија и социјално предузетништво дају важан допринос циљевима попут стварања нових радних места, инклузивности, креирања једнаких могућности, одрживог развоја итд. (European Commission, 2020). Социјално предузетништво позитивно утиче на запошљавање, а посебан значај има у радном интегрисању рањивих категорија становништва (Džunić и др., 2018; Kim, 2024), јер пружа боље могућности учешћа на тржишту рада маргинализованим групама (Harris и др., 2014).

Међутим, сматра се да потенцијал социјалног предузетништва још увек није у потпуности искоришћен. Спектар сектора у којима су социјално предузетништво нуди иновативна решења за друштвене проблеме је велики, од решавања демографских промена повезаних са старењем становништва, климатских промена, проблема регионалног развоја и ревитализације удаљених заједница, помажу у пружању социјалних услуга, подстичу развој образовања, заједнице, животне средине, социјалне и радне интеграције, итд. (European Commission, 2020).

Организације социјалног предузетништва комбинују економске и социјалне циљеве, односно, поред циља економске профитабилности који је карактеристичан за конвенционална предузећа, имају и социјалне циљеве којима раде на унапређењу друштва. Оне се разликују и од непрофитних организација, иако садрже и њихове елементе, па се може рећи да послују на граници између три сектора: јавног, приватног и непрофитног (Слика 1.1.). Односно, организације социјалног предузетништва могу се наћи у сваком од поменутих три сектора (Deakins & Freel, 2012; Petković, 2021).



Слика 1.1. Социјално предузетништво између три сектора  
Извор: Прилагођено на основу Wolk, 2007

Социјално предузетништво се може јавити и у облику непрофитних организација или профитних организација, као и кроз друге активности (Petković, 2021). Ипак, организације социјалног предузетништва се разликују од традиционалних непрофитних организација, комерцијалних предузећа и организација јавног сектора. За разлику од непрофитних или добровољних организација, оне обухватају шири спектар активности, како по питању садржаја, тако и према њиховом карактеру. Социјално предузетништво поседује карактеристике које се повезују са пословним подухватима, попут дугорочне оријентације, мисије, визије, организационе структуре итд., док су активности добровољних организација углавном краткорочне. Осим тога, организације социјалног предузетништва се великим делом баве производњом производа и услуга (Bacchiague & Borzaga, 2001; Petković, 2021).

Основу социјалног предузетништва чине друштвена и еколошка одговорност, уз истовремено задржавање тржишне економије. Социјално предузетништво је, стога, препознато као модел чија улога није само у стварању радних места, већ и у развоју друштвених капацитета, јачању локалних ресурса, доприносу инклузивнијем расту и решавању разних других социјалних питања. Зато, социјално предузетништво добија значајну пажњу као концепт који има потенцијал да допринесе у областима друштва, екологије и економије (Satar, 2022).

## **1.2. Дефинисање појмова социјално предузетништво и социјални предузетник**

Еволуција концепта социјалног предузетништва предмет је многих академских дебата. Појам социјалног предузетништва различито се тумачи у односу на културни, географски и историјски контекст (de Bruin & Teasdale, 2019). Данас се концепт социјалног предузетништва може наћи у многим дисциплинама, међу којима су најчешће менаџмент, социјална политика, политичке науке и економија (Teasdale et al., 2022). Ипак, остаје непотврђено када се и у ком контексту термин први пут појавио и начин на који се развијао.

Међутим, могу се препознати временски интервали на основу којих се може пратити развој концепта и издвојити доминантни ставови који су били карактеристични за одређене временске периоде. Joseph Banks је у свом раду из 1972. године користио термин „социјални предузетник“ да објасни вештине које менаџери користе приликом решавања различитих друштвених проблема (El Ebrashi 2013). Коришћење термина „социјално предузетништво“ у пракси везује се за период крајем 1980. година, када је почео да се користи у Италији за организације чије постојање није примарно било посвећено остваривању економског профита, већ испуњавању друштвених циљева (Marinović Matović et al., 2020). Затим, постоји став да се о социјалном предузетништву први пут говори 1983. године, када је Young (1986) у свом раду писао о “иноваторима у јавном сектору“ у складу са Шумпетеровом теоријом иновативног предузетништва док се у академској литератури социјално предузетништво први пут појављује кроз појам социјалних иновација, који је увео Drucker (1990) и према коме су социјалне иновације означавале менаџерску праксу за повећање ефикасности кроз стварање друштвеног богатства (Hossain et al., 2016). Такође, међу првима о “јавним предузетницима” пишу Waddock и Post (1991), описујући их као визионаре, посвећене

појединце који трагају за могућностима као средством за друштвену трансформацију. У наредним годинама, социјално предузетништво изазивало је све већу пажњу академског света, па се у складу са тим развијао концепт и креирала различита мишљења и правци око овог феномена (Dacin et al, 2010).

Крајем 1990. година долази до интензивнијег бављења овом темом, усваја се појам "социјални предузетник" уместо до тада коришћених израза „иноватор за јавни сектор“ и „јавни предузетник“ (Basq & Janssen, 2011). Појавио се широк спектар дефиниција и перспектива везаних за социјално предузетништво и појмове из области социјалне економије, што је утицало на теже разумевање концепта и на немогућност постизања универзалног консензуса (Choi & Majumdar, 2014). У литератури је приметно коришћење термина "социјално предузеће", "социјални подухват" и "социјална иновација" као синонима за социјално предузетништво (Hossain et al., 2016). Оваква ситуација је у значајној мери ограничила стварање универзалног теоријског оквира који би представљао основу за даља емпиријска истраживања социјалног предузетништва, због чега би требало радити на ублажавању јаза у постојећим приступима (Basq & Janssen 2011; Dacin et al. 2010; Hoogendoorn et al. 2010).

Иако изазива велику пажњу и интересовање истраживача, социјално предузетништво и појмови који ближе одређују овај концепт ни данас немају универзално прихваћену дефиницију. Постоје разлике у дефинисању термина из области социјалног предузетништва, а узроци се углавном налазе у новини концепта, културним и институционалним разликама у којима се дефинишу ови појмови (Marinović Matović et al., 2020), хетерогености у погледу организационог облика, њихове структуре, активности и циљне групе, коришћењу других појмова као синонима за социјално предузетништво.

Социјално предузетништво део је ширег концепта, социјалне економије, која се односи на организације које првенство дају социјалним или еколошким циљевима у односу на профит и које постоје у различитим правним облицима (World Economic Forum, 2022). Појам социјалне и солидарне економије укључује организације и друге субјекте који комбинују економске, социјалне и еколошке активности како би остварили циљеве који воде неком колективном и/или општем интересу и дају предност друштвеној сврси при расподели и коришћењу профита (United Nations General Assembly, 2023).

Бројни су покушаји да се одреде појмови из области социјалне економије, а социјално предузетништво се често дефинише кроз објашњење његових

карактеристика, карактеристика социјалног предузетника. У наставку је дат свеобухватан преглед дефиниција на основу прегледа литературе из различитих временских раздобља развоја социјалног предузетништва. У Табели 1.1. издвојене су дефиниције појма ”социјално предузетништво” са становишта бројних аутора или организација које су се бавиле овом темом, док је у Табели 1.2. представљен преглед дефиниција појма ”социјални предузетник”.

Табела 1.1. Дефиниције социјалног предузетништва

Извор	Дефиниција
Fowler (2000, стр. 649)	„Социјално предузетништво је стварање одрживих (социо-економских) структура, односа, институција, организација и пракси које доносе и одржавају друштвене користи.“
Lasprogata & Cotten (2003, стр. 69)	“Социјално предузетништво значи непрофитне организације које примењују предузетничке стратегије како би се финансијски одржале, а истовремено имале већи утицај на своју друштвену мисију.”
Alvord et al. (2004, стр. 262)	„Социјално предузетништво ствара иновативна решења за непосредне друштвене проблеме и мобилише идеје, капацитете, ресурсе и друштвене аранжмане потребне за одрживе друштвене трансформације.“
Hibbert et al. (2005, стр. 159)	“Коришћење предузетничког понашања за друштвене циљеве, а не за профитне циљеве, или алтернативно, коришћење остварених профита у корист одређене групе у неповољном положају.”
Roberts & Woods (2005, стр. 49)	“Социјално предузетништво је изградња, евалуација и тражење могућности за трансформативне друштвене промене које спроводе визионарски, страствено посвећени појединци.”
Austin et al. (2006, стр. 2)	„Социјално предузетништво дефинишемо као иновативну, друштвено вредну активност која се може одвијати унутар или између непрофитног, пословног или владиног сектора.“
Mair & Martí (2006, стр. 37)	„Социјално предузетништво посматрамо широко, као процес који укључује иновативно коришћење и комбиновање ресурса како би се искористиле могућности за катализацију друштвених промена и/или решавање друштвених потреба.“
Peredo & McLean (2006, стр. 64)	„Социјално предузетништво се спроводи тамо где нека особа или група: (1) циља на стварање друштвене вредности, било искључиво или барем на неки истакнути начин; (2) показује способност да препозна и искористи прилике за стварање те вредности („замисли“); (3) користи иновације, од потпуног проналаска до прилагођавања туђе новине, у стварању и/или дистрибуцији друштвене вредности; (4) је спремна да прихвати изнадпросечан степен ризика у стварању и ширењу друштвене вредности; и (5) је необично сналажљива у томе

	што је релативно не плаше оскудна средства у остваривању свог друштвеног подухвата.“
Weerawardena & Mort (2006, стр. 25)	„Бихејвиорални феномен изражен у контексту непрофитне организације, усмерен на пружање друштвене вредности кроз искоришћавање уочених могућности.“
Sharir & Lerner (2006, стр. 16)	„Применити пословне стратегије у циљу ефикаснијег суочавања са сложеним друштвеним проблемима.“
Perrini & Vurro (2006, Поглавље 1, стр. 4)	“Динамичан процес који креира и којим управља појединац или тим (иновативни друштвени предузетник), који тежи да искористи друштвене иновације са предузетничким начином размишљања и снажном потребом за постигнућима, како би створио нову друштвену вредност на тржишту и у заједници у целини.”
Robinson (2006, стр. 95)	“Процес који обухвата: идентификацију специфичног друштвеног проблема и специфичног решења... за његово решавање; процену друштвеног утицаја, пословног модела и одрживости подухвата; и стварање профитне или пословно оријентисане непрофитне организације која тежи двоструком (или троструком) профиту.”
Tracey & Jarvis (2007, стр. 671)	“Појам трговања у друштвене сврхе је у сржи социјалног предузетништва, захтевајући да социјални предузетници идентификују и искористе тржишне могућности и прикупе неопходне ресурсе, како би развили производе и/или услуге које им омогућавају да генеришу „предузетнички профит“ за дати друштвени пројекат.”
Yunus (2008, стр. 32)	“Свака иновативна иницијатива за помоћ људима може се описати као социјално предузетништво. Иницијатива може бити економска или некономска, профитна или непрофитна.”
Murphy & Coombes, (2008, стр. 326)	„Социјално предузетништво дефинишемо као стварање и предузимање подухвата намењеног промоцији одређене друштвене сврхе или циља у контексту мобилизације.“
Zahra et al. (2009, стр. 522)	„Социјално предузетништво обухвата активности и процесе који се предузимају ради откривања, дефинисања и искоришћавања могућности како би се повећало друштвено богатство стварањем нових подухвата или управљањем постојећим организацијама на иновативан начин.“
Dempsey & Sanders (2010, стр. 438)	„Социјално предузетништво подразумева примену принципа капиталистичког предузетништва на непрофитне организације, са циљем стварања смислених алтернатива традиционалним корпоративним каријерним путевима. Уместо да теже максимизирању профита, друштвени предузетници усмеравају своје напоре на стварање друштвене вредности.“

Meyskens et al. (2010a, стр. 426)	„Социјално предузетништво се дефинише као процес стварања вредности обједињавањем јединственог пакета ресурса за решавање незадовољених друштвених потреба“
Dacin et al. (2011, стр. 1204)	„Дефиниција социјалног предузетништва која се фокусира на последњи фактор – примарна мисија социјалног предузетника је стварање друштвене вредности пружањем решења за друштвене проблеме – највише обећава за ову област“
Vacq et al. (2013, стр. 43)	„(1) Процес предузетничких активности које укључују откривање, процену и коришћење могућности и које не морају нужно укључивати стварање нових подухвата; (2) социјално предузетништво укључује формално конституисане и неформалне организације и активности које покрећу и иницирају појединци или тимови; (3) социјално предузетништво намерно тежи ка остваривању друштвеног циља, али може тежити и другим циљевима, као што су финансијски.“
Germak & Robinson (2013, стр. 6-7)	„Пракса у којој предузетник – било да је традиционални појединац оријентисан на пословање или неко ко долази из јавног или непрофитног сектора – креће у решавање неког друштвеног проблема комбиновањем вештина пословног управљања са оштроумношћу друштвеног сектора како би се створило одрживо предузеће које производи и финансијске и друштвене користи (тзв. двоструко дно). У неким случајевима, могу се тражити и еколошки приноси, што резултира такозваним <i>triple-bottom line</i> .“
Hjorth (2013, стр. 35)	„Социјално предузетништво, као и све предузетничке праксе, функционише захваљујући друштвеним и економским силама (ограничавајући се на оне овде) и генерише друштвене и економске резултате (између осталог)“
Newbert & Hill (2014, стр. 253)	„Социјално предузетништво је нова активност која има за циљ генерисање вишка произвођача стварањем позитивних екстерналија и/или смањењем негативних екстерналија.“
Hockerts (2015, стр. 261)	„Социјално предузетништво описује понашање које тежи експлицитној друштвеној мисији усмереној на корист маргинализованих људи применом стратегија зараде инспирисаних пословањем“
Ghalwash et al. (2017, стр. 270)	„Процес којим се проблеми социјалне неправедности решавају од стране социјалних предузетника који су активни агенти који користе пословне технике како би пронашли иновативна решења за друштвене проблеме, мотивисани алтруизмом, а не профитом.“
Capella-Peris et al. (2019, стр. 25)	„Социјално предузетништво као концепт се тумачи као компромис између 'друштвених' и 'предузетничких' фактора.“
Goyal (2021, стр. 2)	„Активност која се одвија у оквиру непрофитне организације која се бави стварањем вредности кроз иновације, што може да се креће од репликације до смишљања неког новог изума.“

Zhang et al. (2021, стр. 21)	„Коришћење иновативних средстава за стварање и искоришћавање могућности које доносе одржива решења за друштвене проблеме. Социјални предузетник користи ресурсе да би остварио и друштвени и финансијски повраћај инвестиција и може да примени било који од различитих пословних модела како би остварио мисију организације.“
OECD (2023, стр. 20)	„Појединци и организације које се баве социјалним предузетништвом користе предузетничке активности како би развиле иновативне начине за решавање хитних друштвених изазова, користиле општем добру, подржале интеграцију тржишта рада и допринеле одрживој и инклузивној транзицији.“

*Извор: Аутор на основу прегледа литературе*

На основу датог прегледа дефиниција социјалног предузетништва може се закључити да постоји широк спектар схватања овог појма, међутим, могуће је идентификовати одређене обрасце који се понављају у покушају да се дефинише социјално предузетништво. Пре свега, постоји слагање да је основна карактеристика овог концепта тежња да се оствари нека друштвена или еколошка мисија (Dacin et al., 2011). Креирање социјалне вредности је примарни циљ, а профит, ако се остварује, служи у сврху испуњења примарне друштвене мисије, а не као крајњи циљ. У том смислу, често се наглашава и потреба да се обезбеди финансијска одрживост (Fowler, 2000; Lasprogata & Cotten, 2003; Alvord et al., 2004; Robinson; 2006), па се у многим дефиницијама социјалног предузетништва важност даје тржишној оријентација (Tracey & Jarvis, 2007; Nicholls, 2010).

Група аутора бави се дефинисањем социјалног предузетништва кроз призму иновативних активности и социјалних иновација (Alvord et al., 2004; Austin, et al., 2006; Mair & Martí, 2006; Yunus, 2008; Nicholls, 2010; Goyal, 2021; Zhang et al., 2021; OECD, 2023). На пример, Nicholls (2010, р. 246) дефинише социјално предузетништво кроз три кључне карактеристике: друштвеност, иновативност и тржишну оријентацију. Појам „друштвености“ односи се на резултате који се могу сматрати друштвено корисним. Затим, иновативност, која подразумева нове начине за решавање друштвених или еколошких питања (нове производе и услуге, нове начине коришћења постојећих добара и услуга (инкрементална иновација), или редефинисање друштвених проблема, како би се предложила нова решења (дисруптивна иновација). „Тржишна оријентација“ сугерише конкурентски приступ вођен перформансама (Nicholls, 2010).

Друга група дефиниција посматра социјално предузетништво као скуп активности или процес (Perrini & Vurro, 2006; Robinson, 2006; Meyskens et al., 2010a; Perrini & Vurro, 2006; Robinson, 2006; Mair & Martí, 2006; Zahra et al., 2009; Bacq et al., 2013; Ghalwash et al. 2017, OECD, 2023). На пример, Martin & Osberg (2007) социјално предузетништво дефинишу кроз следеће активности: 1) идентификовање социјалног проблема 2) идентификовање прилике за развој друштвене вредности и 3) стварање нове, стабилне равнотеже која обезбеђује корист за циљану групу, или за друштво у целини.

Велики број дефиниција се, у покушају да објасне социјално предузетништво, ослања на карактеристике социјалних предузетника (Dacin, 2010). У наставку, у Табели 1.2., налазе се дефиниције аутора који су се бавили одређивањем појма “социјални предузетник”. Оне у већини случајева истичу препознате обрасце у понашању и карактеристикама социјалних предузетника, и углавном су фокусиране на питања мотивације и способност препознавања прилика од стране социјалног предузетника.

Табела 1.2. Дефиниције социјалних предузетника

Извор	Дефиниција
Leadbetter (1997, стр. 53)	“Социјални предузетници су предузетничке, иновативне и трансформативне особе које су такође: лидери, приповедачи, менаџери људи, визионарски опортунисти и градитељи савеза. Они препознају друштвени проблем и организују, креирају и управљају подухватом како би направили друштвене промене.”
Reis (1999)	“Социјални предузетници стварају друштвену вредност кроз иновације и коришћење финансијских ресурса... за друштвени, економски и развој заједнице.”
Dees (2001, стр. 4)	“Они играју улогу покретача промена у друштвеном сектору тако што ће: 1) усвојити мисију стварања и одржавања друштвене вредности (не само приватне вредности), 2) препознати и неуморно тражити нове могућности за испуњење те мисије, 3) укључити се у процес континуиране иновације, прилагођавања и учења, 4) смело деловати без ограничења ресурсима који су тренутно на располагању и 5) показивати повећану одговорност према бирачима којима служе и за постигнуте резултате.“
Harding (2004)	“Предузетници мотивисани друштвеним циљевима да покрену неки облик нове активности или подухвата.”
Bloom & Chatterji (2009, стр. 114)	“Појединци који покрећу и воде нове организације или програме посвећене ублажавању или елиминисању друштвеног проблема, примењујући стратегије промена које се разликују од оних које су коришћене за решавање проблема у прошлости.“

Miller & Wesley (2010, стр. 707)	“Социјални предузетници идентификују могућности да се позабаве недовољно опслуженим друштвеним тржиштем или да пруже услуге на другачији и/или ефикаснији начин како би позитивно утицали на заједницу. Социјални предузетници имају акутно разумевање друштвених потреба (стране потражње) и стварају понуду кроз креативну организацију.“
Kickul et al. (2012, стр. 480-481)	“Социјални предузетници делују као агенти промена у друштву, користећи прилике које други пропуштају како би побољшали системе, измишљајући и ширећи нове приступе, унапређујући одржива решења која се баве неким од најхитнијих проблема друштва и стварајући дугорочне системске промене.“
Germak & Robinson (2013, стр. 5)	“Социјални предузетници су неуморни, мисијом вођени појединци који теже да промене свет, своје градове и своје заједнице спровођењем одрживих пословних подухвата осмишљених да створе друштвени утицај.“
Garcia-Uceda et al. (2022, стр. 567)	“Социјални предузетници су иновативни, проактивни људи који преузимају ризик, посвећени пројектима одрживих промена како би се решили ендемски друштвени проблеми, ослањајући се на друштвени капитал и друштвене мреже које су у стању да изграде.“
Maseno and Wanyoike (2022, стр. 94)	“Социјални предузетници су фокусирани на проналажење решења за друштвене проблеме. Они стварају иновативне иницијативе, граде нове друштвене аранжмане и мобилишу ресурсе као одговор на те проблеме, уместо да се фокусирају на тржиште као меру успеха.“

*Извор: Аутор на основу прегледа литературе*

Иако још увек постоје различита тумачења објашњених појмова, према World Economic Forum (2024, стр. 27), термином “социјално предузетништво” се објашњава ”процес у којем појединац користи предузетничке активности за решавање друштвеног проблема”.

### **1.3. Компарација социјалног и комерцијалног (традиционалног) предузетништва**

Како би се стекло боље разумевање социјалног предузетништва, често се овај концепт сагледава кроз компарацију са комерцијалним предузетнишвом (Austin et al., 2006). Социјално предузетништво базирано је на идеји предузетништва, а Dees (2001) идентификује његове предузетничке аспекте, као што су препознавање и коришћење нових могућности за стварање друштвене вредности, континуиране иновације и напредак, прилагођавање и учење, смело деловање без обзира на ресурсе који су

тренутно на располагању. Он сматра наведене елементе, од којих је већина слична елементима традиционалних предузећа, главним факторима због којих се социјално предузетништво може сматрати врстом предузетништва (Hossain & Shamsuddoha, 2021).

Социјално предузетништво у основи подразумева сличне елементе као и сваки други облик предузетништва. Они се односе на активности и процесе потребне да се открију и искористе шансе креирањем нових подухвата, али је циљ тих активности стварање друштвене вредности (Zahra, 2009). Иако постоје разлике између социјалних и комерцијалних предузетника, одређене карактеристике, као што су способности, мотивација и могућности, битне су у оба случаја (McMullen & Dimov, 2013; Sahasranamam et al., 2021). Када се говори о социјалним предузетницима, њихови изазови су слични онима са којима се суочавају и традиционални предузетници, у вези са препознавањем могућности, алокацијом ресурса, изазови везани за оснивање нове организације, уз додатне изазове са којима се суочавају због своје друштвене мисије (Derbez, 2019).

Међутим, значајне су одлике које диференцирају социјално предузетништво од традиционалног концепта предузетништва и комерцијалних предузећа. Према Thalhuber (1998), разлике се могу посматрати на основу њихове снаге, фокуса, мисије и начина на који посматрају профит. На пример, снага социјалних предузетника лежи у колективним акцијама, пре него у личном знању и компетенцијама, фокус је на дугорочном утицају, пре него на краткорочном финансијском добитку, друштвеном мисијом су одређене и њихове активности, а профит виде као средство које се даље реинвестирана у њихову мисију (Thalhuber, 1998; Vacq & Janssen, 2011). Иако постоје бројна виђења сличности и разлика социјалног и традиционалног предузетништва, могу се издвојити најважније.

Пре свега, они се разликују у примарним мисијама свог пословања. За разлику од комерцијалног предузетништва, где је примарни циљ стварање профита и увећање богатства предузетника, социјално предузетништво има за циљ решавање одређеног друштвеног проблема (Emerson & Twersky, 1996; Sharir & Lerner, 2006). Широк је спектар друштвених проблема који су у фокусу социјалног предузетништва: запошљавање људи из угрожених друштвених група, социјална инклузија, ублажавање социјалних неједнакости, пружање социјалних услуга (помоћ старима, старање о деци без родитеља), пружање здравствених и образовних услуга, заштита животне средине, очување старих заната, итд. (Колин и Петрушић, 2008; Hjørth, 2013). Активности социјалних предузетника су увек повезане са њиховом основном мисијом стварања друштвене вредности (Sullivan Mort et al., 2003; Sharir & Lerner 2006). Ипак, треба

напоменути да и комерцијално предузетништво доноси користи друштву кроз понуду производа или услуга, стварање нових могућности за запошљавање и индиректно доприноси друштвеној трансформацији. Циљ комерцијалног предузетништва јесте генерисање економске добити, али може створати и друштвену вредност која долази као нуспроизвод процеса. (Austin et al., 2006).

Према Васц и Janssen (2011), осим разлике у примарним циљевима, друга карактеристика која разликује социјално предузетништво од комерцијалног јесте што се већи део профита генерисаног комерцијалним активностима социјалног предузећа реинвестира у друштвену мисију, док се код традиционалног врши расподела профита акционарима или се реинвестира у комерцијалне активности.

У вези са тим, постоје и разлике у праћењу и мерењу учинка код социјалног предузетништва у односу на традиционално (Davis, 1997). Код мерења учинка комерцијалних предузећа обично се користе финансијски показатељи који су углавном мерљиви и стандардизовани, док је социјално предузетништво специфично у том смислу, јер, осим економских резултата захтева и мерење одређених социјалних показатеља, као што је допринос решавању социјалних проблема, што је веома комплексно прецизно измерити (Austin et al., 2006). Не постоји заједничко мерило за праћење успеха у остваривању социјалних циљева (Guclu et al., 2002). У социјалном предузетништву користи се широк скуп индикатора како би се проценио њихов друштвени утицај, одрживост и добробит коју имају заједница и животна средина. Примарни индикатор требало би да мери утицај који социјално предузетништво има на проблеме које жели да реши (Derbez, 2019).

Још једна значајна разлика између комерцијалног и социјалног предузетништва везује се за прибављање ресурса (Mair & Marti, 2006). Када се ради о финансијским ресурсима, социјална предузећа се углавном ослањају на донације и грантове. За разлику од њих, комерцијална предузећа теже да привуку средства приватних инвеститора на основу очекиваног приноса на уложена средства (Certo & Miller, 2008). Ипак, да би стекли легитимитет и успели да привуку финансијске ресурсе, социјални предузетници користе логику комерцијалних предузећа, демонстрирајући своје управљачке способности (Estrin, et al., 2013). Такође постоје разлике и када су људски ресурси у питању. Комерцијални предузетници углавном запошљавају најпродуктивнију радну снагу из домена делатности предузећа, док велики број социјалних предузећа запошљава припаднике маргинализованих друштвених група (дугорочно незапослени и тешко запошљива лица, припадници мањинских етничких заједница, самохрани родитељи,

особе које су биле на издржавању казне затвора, жртве насиља или експлоатације, људи који се суочавају са егзистенцијалним тешкоћама итд.) (Certo & Miller, 2008).

Осим тога, иако се и комерцијално и социјално предузетништво ослањају на специфичне вештине и знања, често се наглашава да социјално предузетништво захтева додатне способности, посебно како би се идентификовале могућности које могу генерисати позитивне екстерне ефекте, али и зато што је спектар њихових циљева шири, а активности које спроводе сложеније.

#### **1.4. Различити правци развоја социјалног предузетништва у пракси**

У условима различитих историјских и локалних елемената, социјално предузетништво се на различите начине развијало у пракси, најчешће одражавајући локални контекст, иако је приметно да је већина теорија социјалног предузетништва формирана на основу његовог разумевања у развијеним земаљама (Premadasa et al., 2023). Осим доминантних теоријских концепата, на развој социјалног предузетништва у пракси у великој мери утиче амбијент у коме се оно развија. То значи да развој социјалног предузетништва значајно одређују и специфичности једне земље, тако да је могуће препознати одређене разлике у развоју социјалног предузетништва у пракси. Највеће разлике могуће је уочити у концепту и начину развоја социјалног предузетништва у Европи и САД, а оне су условљене у великој мери карактеристикама капитализма и улогом владе (Talić & Ivanović-Đukić, 2020; Monteiro et al., 2022). Defourni и Nissens (2010) указују да постоје разлике које се највише могу повезати са производњом робе и услуга, економским ризиком и начином управљања. Такође, приметно је да се у Сједињеним Државама социјална предузећа схватају у ширем контексту, за разлику од рестриктивнијег гледишта које је карактеристично за Европу (Kerlin, 2006; Monteiro et al., 2022).

На подручју САД на развој социјалних предузећа имала су утицај два теоријска приступа: Школа социјалних иновација и Школа социјалних предузећа, док је у Европи доминантну улогу имао EMES приступ (Defourny & Nyssens, 2008).

### 1.4.1. Развој социјалног предузетништва у Европи

Појава социјалног предузетништва у Европи везује се за 18. и 19. век и индустријску револуцију која је са собом донела и лоше услове рада и повећање сиромаштва радничке класе, што је подстакло развој нових друштвених иницијатива (Marinović Matović et al., 2020). Први облици организација социјалног предузетништва, односно социјалне задруге (*cooperative sociale*), јављају се у Италији са циљем запошљавања припадника рањивих група (Defourny & Nyssens, 2008; Borzaga et al., 2008). Ипак, значајан развој социјалног предузетништва уследио је током осамдесетих година 20. века (Defourny & Nyssens, 2008), када је велики проблем незапослености подстакао креаторе политика да пронађу адекватна решења како би се незапослени, посебно одређене угрожене групе, интегрисали у тржиште рада. Многе организације, до тада примарно оријентисане на социјалне циљеве, почеле су да се баве предузетничким активностима, а задруге се, осим остварења профита, почињу бавити и задовољавањем друштвених потреба (Cvejić et al. 2008).

Следећи пример Италије, сличне иницијативе почеле су да се појављују и у другим деловима Европе: у Белгији (*sociétés à finalité sociale*), Португалу (*cooperativas de solidariedade social*), Франциској (*societe cooperative d'interet collectif SCIC*), Уједињеном Краљевству (*community interest company*) са циљем пружања различитих видова социјалних услуга (Gardin, 2010; Velev, 2011). У почетку је у оснивању и финансирању организација социјалног предузетништва главну улогу имала држава, али веома брзо ту улогу преузима цивилни сектор. Почињу да се отварају социјална предузећа са основним циљем запошљавања дугорочно незапослених људи и њихове интеграције у радне и друштвене токове (Hjorth, 2013; Monzón & Chaves, 2017) или како би одређену робу или услуге учинили доступнијом најугроженијим друштвеним групама (Kolin & Petrušić, 2008).

Европски модел социјалних предузећа концептуализован је кроз рад EMES мреже (*L'EMergence de l'Entreprise Sociale en Europe*), која је понудила дефиницију социјалних предузећа која узима у обзир различите националне контексте. Они су предложили сет критеријума на основу којих се могу дефинисати социјална предузећа. Критеријуми су подељени у две категорије. Први сет чине критеријуми који се односе на економску димензију организације: (1) континуирана активност производње и продаје робе и/или услуга; (2) високи степен аутономије; (3) значајан ниво економског ризика; и (4) минималан износ плаћеног посла. Другу категорију чине критеријуми

везани за социјални карактер организације: (1) експлицитни циљ у корист заједнице; (2) иницијатива коју је покренула група грађана; (3) моћ одлучивања која није заснована на капиталу и власништву; (4) партиципаторну природу укључујући све актере активности; и (5) ограничена расподела добити (Defourni & Nissens, 2008). Постављени критеријуми одређују оквир за дефинисање социјалних предузећа и помажу у постављању граница између социјалних предузећа и других организација (Defourny & Nyssens, 2006).

Осим EMES приступа, на европском континенту издвојио се још један доминантан приступ, који је карактеристичан за подручје Уједињеног Краљевства (УК) (Hoogendoorn et al., 2010). Приступ Уједињеног Краљевства настао је под утицајем либералног економског модела и ставља фокус на тржишно засновану одрживост социјалних предузећа (Monteiro et al., 2022). Према овом приступу, социјална предузећа су облик пословања вођен првенствено социјалним циљевима, а не потребом за максимирањем профита за власнике, а остварени вишак реинвестирају у сврху реализације свог примарног циља (Department of Trade and Industry, 2002). Социјална предузећа у Великој Британији значајно крећу да се развијају од 1998. године када је основана агенција за подршку новонасталим предузећима чија је сврха била посвећеност друштвеним циљевима. Овај сектор у Великој Британији има значајну улогу у систему социјалне заштите (Duniam & Eversole, 2013).

Визија Европске Уније о социјалном предузетништву фокусира се на предузетничку активност у циљу стварања друштвене вредности, коришћењем тржишних, јавних и добровољних ресурса и наглашавајући важност структуре управљања и демократског процеса доношења одлука (Petrella & Richez-Battesti, 2014). У складу са тим, социјално предузеће дефинише се као субјект социјалне економије који даје предност основном циљу остваривања социјалног утицаја, пре него остваривању профита (Brouard & Lariviet, 2010). Иако социјална предузећа постоје у свим земљама чланицама, процес њиховог развоја разликовао се у зависности од националних карактеристика (European Commission, 2020). У земљама у којима држава није могла у довољној мери да задовоље потребе за социјалним услугама, социјална предузећа су углавном настајала као резултат грађанских иницијатива, који су уз колективно организовање тежили да пружају услуге од општег интереса. За разлику од тога, у земљама где постоји развијен систем пружања услуга од општег интереса, настанак социјалних предузећа био је резултат подстицајних мера јавног финансирања. Касније су у развоју социјалног предузетништва имали улогу и екстерни извори финансирања,

као што су филантропски фондови, фондације, велике корпорације (European Commission, 2020).

Данас у Европској унији постоји око 2,8 милиона социјалних организација (удружења, задруге, фондација), које запошљавају око 13,6 милиона људи и чине 10% свих европских предузећа (European Commission, n.d.). Европска комисија је 2011. године усвојила „Иницијативу за социјално предузетништво“ (*Social Business Initiative - SBI*), и од тада су многе државе чланице правно регулисале област социјалног предузетништва (European Commission, 2020). У већини земаља Европе постоји одређени облик институционалне и финансијске подршке социјалним предузећима, дефинисани су законски оквири и подстицајне мере за организације социјалне економије, а јавна средства чине већи део у структури прихода социјалних предузећа (Talić & Ivanović-Đukić, 2020).

Са друге стране, у одређеном броју земаља Европе, концепт социјалног предузетништва остаје недовољно схваћен или се посматра у ужем смислу, искључиво се повезујући са иницијативама за интеграцију радника. Многе организације које имају карактеристике социјалних предузећа, не пропознају се као такве и не користе могућности које би им пружио статус социјалног предузећа (European Commission, 2016).

#### ***1.4.2. Развој социјалног предузетништва у САД***

У Сједињеним Америчким Државама (САД) социјално предузетништво развијало се у другачијем економском и друштвеном контексту. За САД се везује култура индивидуализма, која представља добру основу за предузетништво и за филантропију, како индивидуалну, тако и корпоративну (Grupa 484, 2011). Поред јавног и приватног сектора, постајао је и трећи сектор, чија је улога у пружању социјалних услуга била значајна, Међутим, са смањењем јавног финансирања и филантропских средстава, дошло је до нестабилности трећег сектора, због чега је популаризирана стратегија којом и непрофитне организације остварују приход, односно “школа зарађеног прихода” (Grupa 484, 2011). Прве предузетничке иницијативе са социјалном мисијом настале су 1980-их година и углавном су биле повезане са непрофитним сектором. Касније, 1990-их година концепт социјалног предузетништва добија на значају, посебно након што је Харвардска пословна школа покренула „Иницијативу за социјално предузетништво“, што су следиле и друге академске институције и фондације,

креирајући програме за подршку социјалним предузетницима (Petrella & Richez-Battesti, 2014).

За разлику од европске, америчка визија социјалног предузетништва ставља фокус на индивидуалне карактеристике предузетника, социјалне иновације и тржишно заснована решења (Petrella & Richez-Battesti, 2014). Према Mair и Marti (2004) важан елемент је предузетнички дух који даје друштвеним иницијативама предузетничку природу. За сектор социјалног предузетништва у САД карактеристично је и да постоји ограничена улога државе, за разлику од Европе где је приметан већи број мера и инструмената којима се подстиче развој овог сектора. Такође, у САД се даје на важности медијима, па се посебно наглашава њихова улога у промоцији социјалног предузетништва и социјалног предузетника као лидера промена (Talić & Ivanović-Đukić, 2020).

У САД се користи шира дефиниција социјалних предузећа, која не ограничава рестриктивно њихову правну форму, па се социјалним предузетништвом обухватају различити облици профитних и непрофитних организација са друштвеним циљевима, од комерцијалних компанија, хибридних организација које комбинују осваривање профита са друштвеним циљевима, до непрофитних организација које имају и комерцијалне активности у циљу остварења друштвене мисије (Monteiro et al., 2022). Нагласак концепта социјалног предузетништва јесте на стварању прихода и финансијској одрживости, уз стварање друштвене вредности (Johnson & Spear 2006; Kerlin, 2011; Duniam & Eversole, 2013). Према Austin и др. (2006) за организације социјалног предузетништва не би требало да постоји ограничење када се ради о правној форми.

## **1.5. Различити теоријски концепти социјалног предузетништва**

Разноврсност дефиниција повезаних са појмовима из области социјалне економије у литератури указује на неслагање о њиховом значењу и обухвату (Bozhikin et al., 2019). Социјално предузетништво је концепт који је настао на основама предузетништва, па се често објашњава кроз карактеристике предузетничког понашања (Hossain et al., 2016). Међутим, у складу са разликама у схватању социјалног предузетништва, настајали су и различити теоријски концепти социјалног предузетништва. Са једне стране, постоје теорије које објашњавају социјално предузетништво кроз личне карактеристике социјалног предузетника, док друга група

теоретичара одређује социјално предузетништво као скуп активности којима се, комбиновањем ресурса на иновативан начин, ствара вредност (Mair & Marti, 2006, стр. 37). Са порастом интересовања научника за тему социјалног предузетништва, развија се и академска литература из ове области у различитим крајевима света.

Како се концепт развијао са обе стране Атлантика, како у Сједињеним америчким државама (САД), тако и на европском континенту, јављају се аутори који покушавају да идентификују сличности и разлике између различитих приступа (Dees & Anderson, 2006; Defourny & Nyssens, 2008; Hoogendoorn et al., 2010; Nicholls, 2010a). Два теоријска приступа издвајају се као доминантна у литератури: школа социјалних иновација и школа социјалних предузећа (Dees & Anderson, 2006).

Школе се разликују у више аспекта. На пример, постоје разлике у начину на који интерпретирају улогу социјалног предузетника. Школа социјалног предузетништва посматра социјалног предузетника као особу која организује и води посао са социјалном мисијом, без обзира да ли се остварује профит или не, док Школа социјалних иновација посматра социјалне предузетнике као особе које користе иновативне обрасце за стварање друштвене вредности (Bravo, 2016). Осим тога, разлике наведених приступа огледају се и у супростављеним мишљенима у вези других питања, као што су: генерисање прихода, расподела профита, правни облици социјалних предузећа, значај иновација, структура управљања (Hoogendoorn et al. 2010).

Ипак, обе школе се слажу да је разлог постојања (*raison d'être*) социјалног предузећа друштвена мисија, и да је одрживост у интересу организације како би наставила са примарном друштвеном мисијом. Односно, да је потребно створити економску вредност која ће бити средство за постизање друштвене вредности (Derbez, 2019). Иако може бити изражена на различите начине: као „друштвена промена“ (Mair & Marti 2004), „друштвена трансформација“ (Roberts & Woods 2005), „друштвена вредноста“ (Austin et al., 2006) или „друштвени утицај“, постоји слагање школа око основне мисије социјалних предузећа (Bacq & Janssen, 2011).

### **1.5.1. Школа социјалних иновација**

Група представника различитих сектора друштва (јавног, приватног, социјалног, академског) сматра да социјално предузетништво захтева иновативна решења или иновативне приступе за решавање социјалних проблема, јер такви проблеми нису могли бити решени коришћењем уобичајених приступа (Bosma et al., 2016).

Овакав став заснива се на Шумпетеровом мишљењу, који је био један од пионира у проучавању релевантности иновација у културним, друштвеним и политичким аспектима (Derbez, 2019). Он сматра да иновације чине суштину предузетништва (Schumpeter, 1934). На основу тога, Школа социјалних иновација залаже се за проналажење иновативних начина за решавање социјалних проблема, а њен фокус чине социјалне иновације (Dees & Battle Anderson, 2006).

Школа социјалних иновација наглашава значај појединца у свом виђењу социјалног предузетништва. Социјални предузетник је покретач промена, он поседује карактеристике за стварање друштвене вредности и за то проналази иновативне начине (Petrella & Richez-Battesti, 2014). Према другом мишљењу, социјални иноватори могу бити појединци или друштвене групе које долазе из било ког сектора и промовишу друштвену трансформацију (Cajaiba-Santana, 2014; Carvalho, 2017).

Велики број научника заступа став да су иновације фундаменталне за развој предузетништва (Phillips et al., 2015; Weerawardena & Mort, 2006; Zahra et al., 2009), Иновације, осим што доприносе економском расту, могу понудити решења за друштвене проблеме (Duvnăset al. 2012). Зато се у дефиницијама социјалног предузетништва често наилази на мишљење да је иновација у сржи социјално предузетничких акција (Austin et al., 2006; Mair & Marti, 2006). Према мишљењу Choi & Majumdar (2014), а социјална иновација један од кључних елемената социјалног предузетништва. Иновације би требало да служе не само у тржишне сврхе, већ би могле да обезбеде корист друштвеној заједници (Kanter, 1998). На социјалне иновације се гледа као на прилику да се оствари социјална мисија социјалног предузећа, уз истовремено креирање новог извора конкурентске предности (Cherrier et al., 2017; Sottini et al., 2025). Phills, Deiglmeier и Miller (2008) наводе да је социјална иновација ”ново решење за друштвени проблем које је ефикасније, делотворније или праведније од постојећих решења и за које створена вредност првенствено припада друштву у целини, а не појединцима” (стр. 14). Социјалне иновација могу се појавити у облику нових услуга, производа, пословних модела, концепата, итд. (Pol & Ville, 2009; Morris et al., 2020; Grilo & Moreira, 2022).

За социјално предузетништво су, према Alvord и др. (2004), карактеристичне следеће врсте иновација (Nicholls, 2008; Petković, 2021):

- Трансформационе: односе се на унапређење капацитета локалне заједнице, прилагођавање и трансформацију културног контекста;
- Економске: којима се обезбеђују алати и ресурси за повећање продуктивности и решавање проблема (нпр. микрофинансирање);

- Политичке: којима се повећава глас и утицај одређених друштвених група и заједница.

### *1.5.2. Школа социјалног предузећа*

Школа социјалних предузећа посматра социјална предузећа као организације које у исто време остварују социјалану мисију и стварају приходе (Defourny & Nyssens, 2008), односно користе тржишно заснована решења за одређене друштвене проблеме (Dees & Anderson, 2006). Сматра се да је овај приступ настао када су непрофитне организације, услед проблема са недостатком финансијских средстава, због недовољних издвајања из јавног финансирања и тешкоћа у мобилизацији донација и приватног капитала, трагајући за алтернативним стратегијама финансирања, почеле да развијају комерцијалне активности како би генерисале приход који ће даље реинвестирати у своју друштвену мисију (Petrella & Richez-Battesti, 2014). Тако се социјалном предузећима сматрају све организације које обављају тржишно засноване активности зарад остварења социјалне мисије, било да су оне профитне или непрофитне. Према Yunus (2008) социјална предузећа би требало да остваре приход којим ће надокнадити своје трошкове и који ће им омогућити да остварују социјалну мисију, тако да неће зависити од донација или јавних фондова.

Школа мишљења о социјалном предузетништву заснива се на филозофији зарађеног прихода и сматра да социјална иницијатива мора да остварује приход као део свог пословног модела, да би се сматрала социјалним предузећем. Социјално предузеће описује се као предузетнички, непрофитни бизнис који генерише приход док служи друштвеној мисији (Bravo, 2016).

Школа социјалног предузећа посматра социјалног предузетника као појединца који организује и води посао са социјалном мисијом. Према Dees (2001, стр. 3) социјални предузетник је једна врста предузетника, који се, као и други предузетници води жељом за променама и иновацијама, али их карактеришу и одређене специфичне особине које су резултат чињенице да су они “предузетници са социјалном мисијом”. Они покушавају да одговоре на бројне проблеме које препознају у окружењу, као што су: повећана незапосленост, различите друштвене потребе на које држава не може да одговори, углавном из области здравства, образовања и друштвеног деловања (Monteiro et al., 2022). Peredo и McLean (2006) социјално предузеће дефинишу кроз објашњавање карактеристика социјалног предузетника као појединца који је мотивисан не само

профитом већ првенствено социјалним циљевима. Односно, социјални предузетник се посматра као појединац, покретач промена у заједници, који, користећи своје предузетничке вештине ствара одређену друштвену вредност (Brouard & Larivet, 2010). Социјални предузетник улаже своје знање, капитал или време да би покренуо позитивне друштвених промене (Bobadill Díaz, 2023). Додатно, социјални предузетници представљају „моторе“ развоја социјалног предузетништва, јер стварају позитивне еколошке и друштвене ефекте (Defourny & Nyssens, 2008). Они теже да остваре социјалне циљеве на економски одржив начин, а ако се остварује профит, он се мора реинвестирати у стварање друштвене вредности (Defourny & Nyssens, 2008).

Међутим, није увек могуће одредити тачан степен значаја који социјални циљеви треба да имају у случају социјалних предузећа. Циљеви предузећа могу бити искључиво социјални или социјални циљ може бити само један од циљева социјалног предузетника (Monteiro et al., 2022).

## **2. Социјално предузеће као институционални облик социјалног предузетништва**

Социјална предузећа су главни актери социјалног предузетништва. Иновативни пословни модели социјалних предузећа и њихова локална оријентација омогућавају им да дају допринос запошљавању, социјалној и економској инклузији, локалном економском развоју и зеленој транзицији (OECD, 2018; OECD/European Commission, 2022). На тај начин, социјална предузећа испуњавају своју социјалну мисију, док у исто време обезбеђују одрживост (Rowley, 1997; Kim, 2024).

Управо због свог потенцијала да допринесу смањењу бројних проблема са којима се данашње друштво суочава, социјална предузећа су добила на значају, па данас она чине битан део светске економије. Статистички подаци показују да постоји приближно 10 милиона социјалних предузећа у свету, а број људи које овај сектор запошљава је скоро 200 милиона (World Economic Forum, 2024). Колико ће сектор социјалних предузећа бити развијен у некој земљи, зависи од нивоа економског и институционалног развоја земље, као и од друштвеног, политичког и културног контекста за настанак социјалних предузећа (Atamer & Torres, 2008). Тако ће се и циљеви и утицаји социјалних предузећа разликовати у зависности од нивоа развијености земље и изазова који су доминантни на одређеном подручју (Bobadill Díaz, 2023).

## 2.1. Дефинисање социјалних предузећа

Карактеристике социјалних предузећа разликују се у зависности од контекста у ком су се развиле, па се могу уочити и разлике у дефиницијама и схватањима ових организација (World Economic Forum, 2024). У наредној табели представљени су различити приступи у дефинисању социјалног предузећа, као кључне организационе форме социјалног предузетништва.

Табела 1.3. Дефиниције социјалног предузећа

Извор	Дефиниција
Dees (1998)	“Социјална предузећа су приватне организације посвећене решавању друштвених проблема, пружању услуга угроженима и обезбеђивању друштвено важних добара која, по њиховој процени, јавне агенције или приватна тржишта нису адекватно обезбедила.”
OECD (2003, стр. 299)	“Свака приватна активност која се спроводи у јавном интересу, организована предузетничком стратегијом, али чија главна сврха није максимизирање профита већ постизање одређених економских и друштвених циљева, и која има капацитет да донесе иновативна решења за проблем социјалне искључености и незапослености.”
Naugh (2006)	“Заједнички термин за низ организација које послују у друштвене сврхе. Оне усвајају један од различитих правних формата, али имају заједничке принципе тражења пословних решења ради постизања друштвених циљева и реинвестирања вишка за добробит заједнице. Њихови циљеви се фокусирају на друштвено пожељне, нефинансијске циљеве, а њихови исходи су нефинансијске мере имплицитне потражње и понуде услуга.”
Thompson & Doherty (2006)	“Социјална предузећа - једноставно дефинисана - су организације које траже пословна решења за друштвене проблеме.”
Hockerts (2006)	“Пословни подухвати са друштвеном наменом су хибридна предузећа која се налазе на граници између пословног света усмереног ка профиту и јавних и непрофитних организација вођених друштвеном мисијом. Стога се не уклапају у потпуности ни у једну сферу.”
Korosec & Berman (2006)	“Организације и појединци који развијају нове програме, услуге и решења за специфичне друштвене проблеме и оне који се баве потребама посебних популација.”
Yunus (2008)	“Социјално предузеће је компанија која не остварује губитке и дивиденде, а осмишљена је да се позабави друштвеним циљем на данашњем високо регулисаном тржишту. Разликује се од непрофитне организације јер би предузеће требало да тежи остваривању скромног

	профита, али ће се тај профит користити за проширење домета компаније, побољшање производа или услуге или на друге начине за субвенционисање друштвене мисије.”
Di Domenico et al. (2009, стр. 893)	„Непрофитни подухват који има за циљ да постигне дату друштвену сврху кроз стратегије које генеришу приход од комерцијалне активности.“
Defourny & Nyssens (2012)	“Социјална предузећа су организације са експлицитним циљем да користе заједници, покренуте од стране групе грађана и у којима је материјални интерес инвеститора капитала ограничен. Оне придају велику вредност својој независности и преузимању економског ризика везаног за текуће друштвено-економске активности.”
Miles et al. (2013, стр. 449)	„Социјална предузећа су хибридне организације основане у друштвене сврхе, које користе пословни модел ради остваривања профита како би генерисале финансијске ресурсе потребне за подршку својим друштвеним мисијама.“
Calò et al. (2017, стр. 1794)	„Непрофитне дистрибутивне организације које су (део) својих прихода оствариле трговином (на јавним или приватним тржиштима) како би оствариле своју друштвену сврху.“
Zhang et al. (2018, стр. 2981)	„Три критеријума која дефинишу социјална предузећа – двострука мисија (и економска и социјална), фокус на пословне активности као главни извор прихода и профит усмерен ка друштвеном добру.“
Choi & Park (2020, стр. 665)	„Организациона тежња ка спајању друштвене мисије и генерисања прихода оријентисаног ка тржишту. Социјална предузећа се разликују и од непрофитних организација и од профитних фирми по томе што су оријентисана ка тржишту (тј. генеришу приход) док теже ка друштвеним циљевима, а не само профиту.“
Naase (2021, стр. 495)	„Ентитети окренути ка тржишту који добијају приступ ресурсима који су им потребни за њихово пословање од других актера који заједно са њима стварају вредност, укључујући и актере на тржишту.“
Lee et al. (2021, стр. 492)	„Тржишно вођене фидуцијарне компаније које имају за циљ да задовоље друштвене потребе уз финансијску одрживост“
European Commission (2021)	“Социјална предузећа послују тако што пружају робу и услуге тржишту на предузетнички и често иновативан начин, имајући друштвене и/или еколошке циљеве као разлог за своју комерцијалну активност.”

*Извор: Аутор на основу прегледа литературе*

Представљени преглед дефиниција социјалних предузећа указује да их већина аутора посматра као организације које послују на граници између непрофитног и профитног сектора, иако се у већини случајева наглашава њихов предузетнички приступ и самоодрживост, како би се остварила примарна социјална мисија, а профит, ако се

остварује, углавном се реинвестира у примарни циљ. Понекад се социјална предузећа дефинишу и кроз компарацију са комерцијалним предузећима или непрофитним организацима, где се наглашавају њихове сличности или разлике.

## 2.2. Карактеристике социјалних предузећа

На основу анализе дефиниција везаних за појмове социјалног предузетништва, могу се издвојити заједничке карактеристике социјалних предузећа (World Economic Forum, 2024):

- постоје са сврхом решавања социјалних и/или еколошких проблема,
- дају приоритет социјалним/еколошким циљевима у односу на профит,
- део прихода остварују на основу пословања,
- реинвестирају већи део профита за унапређење друштвене заједнице,
- имају правне структуре и изворе финансирања који обезбеђују дугорочно остваривање њихове сврхе.

Социјална предузећа, као предузетничке иницијативе које су вођене првенствено социјалном мисијом, настоје да остваре позитиван утицај на друштвену заједницу кроз запошљавање припадника маргинализованих група, пружање услуга рањивим друштвеним групама или фокус на одређене еколошке проблема итд. Због тога што помажу у решавању сложених социјалних или еколошких проблема, социјална предузећа имају врло значајну улогу у друштву. Из претходно датог свеобухватног приказа најчешће навођених дефиниција социјалних предузећа у Табели 1.3., може се закључити да је основна карактеристика социјалних предузећа тежња да се оствари социјална мисија. То је карактеристика око које се све наведене дефиниције слажу.

У тежњи да остваре социјалну мисију, социјална предузећа комбинују предузетничке и иновативне праксе, као и економске и социјалне циљеве, па се често сматрају хибридним организацијама (Dees, 1998). Социјална предузећа обухватају широк појам, од оних који следе искључиво комерцијалне циљеве до оних који следе искључиво друштвену логику, при чему се већина налази негде између, интегришући и друштвене и комерцијалне циљеве (Estrin et al., 2013). Социјална предузећа послују на граници између непрофитног и профитног сектора и садрже елементе организација из оба сектора (Battilana & Lee, 2014). Слично као и непрофитне организације, социјална предузећа доприносе одређеним друштвеним променама, али такође, слично

комерцијалним, профитним иницијативама, она генеришу приход из основне делатности како би била самоодржива, због чега имају хибридни карактер (Stefanović & Ivanović-Đukić, 2018). Социјална предузећа, такође, повезују елементе приватног и јавног сектора због чега стварају хибридне пословне моделе који су вођени стварањем двоструке вредности, социјалне и економске (Wallace, 1999; Johnson, 2000).

Социјална предузећа су углавном утемељена у облицима колективне свести, па своју социјалну мисију заснивају на попуњавању празнина у пружању услуга од општег интереса и промоцији социјалне правде, или развојем маргинализованих локалних подручја (Borzaga & Defourny, 2001; Defourny & Nyssens 2013). У неким случајевима, социјална предузећа теже креирању иновативних стратегија како би, услед немогућности јавних служби да делују адекватно, нашли начин за задовољење нових потреба које се јављају у друштву (European Commission, 2016).

EMES приступ је представио своје виђење идеалног типа социјалних предузећа, које обухвата више димензија, и у оквиру сваке од димензија одређен скуп индикатора (Defourny & Nyssens, 2012, стр. 9):

- Предузетничка димензија која подразумева: а) континуирану економску активност, која прави разлику између социјалних предузећа и традиционалних непрофитних организација или других организација социјалне економије; б) преузимање економског ризика (остваривање дела прихода на основу тржишних трансакција); б) запошљавање радника, уместо искључивог ослањања на волонтере.
- Социјална димензија која се односи на примарну и експлицитну друштвену сврху, колективни карактер и ограничену расподелу профита, због чега се социјална предузећа разликују од традиционалних предузећа;
- Димензија управљања на основу које се још јасније види разлика између социјалних предузећа и традиционалних предузећа и непрофитних организација. Односи се на аутономију социјалних предузећа и тежњу ка економској демократији, где моћ доношења одлука није заснована на власништву капитала.

Због свог друштвеног аспекта, социјалне иницијативе могу бити организоване у облику: добровољних организација, непрофитних организација, удружења, задруга, друштава за узајамну помоћ, фондација и фондова (OECD, 2003, стр. 76), али и као јавне *spin-off* компаније, удружења која се крећу ка општем интересу и тржишном приходу, традиционалне задруге, предузетници и мала и средња предузећа која експлицитно

подржавају друштвену мисију (Sofia & Ifigeneia, 2021). То значи да неки социјални подухвати, попут фондација или удружења, функционишу као непрофитне организације, док други могу функционисати и као профитна предузећа, нудећи одређена добра и услуге на тржишту (Wronka-Pośpiech, 2013). Ова варијабилност модела социјалних предузећа одговара њиховом процесу институционализације у различитим земљама (Fici, 2015). У складу са тим, социјална предузећа постоје у различитим областима (социјалне услуге, производња, консалтинг, продаја, пољопривреда, туризам, итд.) (Grassl, 2012).

Социјална предузећа се разликују и на основу њихове социјалне мисије, која обухвата широк спектар друштвених циљева, од запошљавања маргинализованих друштвених група, пружања социјалних услуга рањивим друштвеним групама, заштите животне средине, очување и развој културе, уметности и сл (Stefanović & Ivanović-Đukić, 2018). Она послују у широком спектру сектора, а најзаступљенија су у области здравља и социјалног рада, образовања и других услуга (World Economic Forum, 2024). Социјална предузећа често се специјализују за специфичне делове тржишта, као што су: органска производња, традиционални занати, припрема хране или производња производа или услуга по захтеву и сл. (Nicholls, 2008). Производи и услуге социјалних предузећа често су намењени угроженим друштвеним групама, односно, потрошачима који неретко нису у могућности да их приуште. Циљна група многих субјеката социјалне економије су припадници руралних, угрожених или рањивих заједница, којима ове организације пружају неопходне, често незаменљиве услуге (EU Social Economy Gateway, n.d.). Због тога, многа социјална предузећа нуде своје производе бесплатно најугроженијим групама, или по цени коју сами потрошачи одреде, због чега се могу сусрети са проблемима у обезбеђењу економске одрживости (DiDomenico et al., 2010; Mair & Marti, 2006). За области пословања одређеног броја социјалних предузећа карактеристично је велико учешће ручног рада. То је углавном случај са организацијама које теже да запосле што већи број припадника маргинализованих друштвених група, због чега имају нижи степен аутоматизације и доминацију ручног рада. Обично је то случај код социјалних предузећа која имају за циљ очување старих заната, па користе традиционалну технологију (Ivanović-Đukić et al., 2020).

Када се говори о величини социјалних предузећа, на основу критеријума броја запослених, према World Economic Forum (2024), социјална предузећа најчешће се могу класификовати као мала и средња предузећа (она која имају мање од 250 запослених), а многа и као микро предузећа, са високим учешћем жена као запослених (European

Commission, 2020). У прилог овој чињеници о величини социјалних предузећа говоре и подаци о њиховом промету, који потврђују да већина ових организација спада у групу малих предузећа (European Commission, 2020). Као и код других малих и средњих предузећа, финансијски циљеви су релевантни и за социјална предузећа, и кључни су фактор њихове одрживости (Liñares-Zegarra & Wilson, 2022). Са променом величине предузећа, мења се и регулаторни утицај и утицај државе (Aleksić Mirić & Krstić, 2016). Односно, са растом предузећа, мења се и значај који имају државни механизми подршке, јер се разликују потребе предузећа и степен њихове зависности. Осим тога, величина социјалних предузећа има утицај и на трошкове, јер се у случају малих предузећа не могу користити предности економије обима (Ivanović-Đukić et al., 2020).

Осим тога, социјална предузећа имају способност брзог прилагођавања и брзе реакције у периодима криза, када њихова улога додатно добија на значају, што се и показало на примерима финансијске кризе из 2008. године, као и у случају Covid-19 кризе (OECD, 2022). Austin и др. (2006) такође тврде да социјална предузећа показују висок степен флексибилности и агилности, која је резултат, пре свега, њихове константне потребе да реагују на уочене друштвене проблеме (Hieu, 2017).

Још једна од кључних карактеристика и циљева социјалних предузећа везана је за њихову тежњу да остваре дугорочну одрживост. У складу са концептом одрживог развоја, углавном се говори о три димензије одрживости социјалних предузећа: економској, социјалној и еколошкој (Jayawardhana et al., 2022). У контексту социјалног предузетништва, одрживост се посматра као процес налажења одрживих решења за друштвене или еколошке проблеме (Santos & Roberts, 2013). Концепт „одрживости“ у основи је социјалних предузећа (Hota et al., 2020; Gupta et al., 2020). Социјална предузећа теже да буду финансијски одржива (Mair & Martí, 2006) док се, као агенти промена баве социјалним и еколошким питањима (Partzsch & Ziegler, 2011). Како је примарни циљ социјалног предузећа друштвени, а на финансијски, социјално предузеће мора пронаћи начин да оствари своју социјалну мисију и уз то генерише довољно економске вредности како би било економски и социјално одрживо (Dees, 2007; Mair & Marti, 2006). Зато се за социјална предузећа може рећи да теже *double* или *triple bottom line* приступу, односно, ка друштвеним, економским и/или еколошким циљевима (Slaper & Hall, 2011; OECD, 2014; Satar, 2022).



Слика 1.2. *Triple Bottom Line* приступ

Извор: Прилагођено на основу *Elkington & Rowlands (1999)*

Социјална одрживост односи се на могућност креирања друштвене вредности током времена. Способност остваривања социјалне мисије, као основне карактеристике социјалних предузећа, је обавезан елемент који треба узети у обзир приликом посматрања социјалне одрживости, јер је стварање опипљивог утицаја на друштво главна сврха постојања социјалних предузећа (Mason, 2012).

Финансијска одрживост представља економску ефикасност предузећа и способност да се приходи одрже на нивоу расхода или да буду већи од расхода. Циљ је обезбедити да социјална предузећа буду самоодржива, док истовремено остварују своју социјалну мисију. Одржавање баланса између два, често сукобљена циља, представља изазов социјалним предузећима (Крстић, 2022).

Еколошка одрживост социјалних предузећа наглашава значај стварања позитивног утицаја на животну средину. У складу са овим циљем, појавила су се и социјална предузећа која имају еколошку мисију, тзв. зелено социјално предузетништво (Keech, 2017) и екопредузетништво (Clifford & Dixon, 2006). Међутим, у контексту социјалних предузећа, у литератури се даје предност социјалној и финансијској одрживости (Jayawardhana et al., 2022).

Социјална предузећа би требало, у складу са њиховим циљем постизања одрживости да прилагоде свој пословни модел. У том смислу, социјална предузећа одступају од приступа који их поистовећују са непрофитним организацијама и стварају сопствене пословне моделе који осим социјалних циљева имају и економске, како би генерисали приходе потребне за одржавање социјалне мисије (Young & Kim, 2015).

### 2.3. Пословни модели социјалних предузећа

У литератури се могу наћи бројна објашњења пословног модела, на основу којих се он може схватити као концептуални оквир који са холистичког аспекта објашњава на који начин организација користи своје елементе тако да може да ствара, пружа и прима вредност, искоришћавајући тржишне могућности (Osterwalder & Pigneur, 2010). У том смислу, пословни модел се може дефинисати као логика пословања која описује како организација ствара вредност за кориснике, испоручује је кроз одговарајуће активности и канале, и присваја део те вредности кроз приходе и одрживу структуру трошкова (Teese, 2010). Он обухвата међусобно повезане изборе о циљним сегментима, понуди вредности, кључним ресурсима и партнерствима, као и о механизмима монетизације, при чему је његова суштина у објашњењу разлога и начина функционисања предузећа као система (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).

У контексту социјалних предузећа, пословни модел представља шири појам, узимајући у обзир њихову природу због које теже стварању економске и друштвене вредности (Huyp, 2016; Grassl, 2012). Осим што шире дефинише појам вредносне понуде, модел пословања социјалног предузећа је сложенији и са аспекта механизма које следи да би испоручио и примио вредност коју генерише. Како социјално предузеће послује са мисијом да реши одређени друштвени проблем, неопходно је његов пословни модел употпунити сврхом пословања социјалног предузећа (Derbez, 2019).

На основу социјалне мисије социјалног предузећа, редефинишу се и основни елементи пословног модела: предлог вредности, стварање и испорука вредности и прикупљање вредности. Предлог вредности се у случају социјалног предузећа дефинише узимајући у обзир и друштвену вредност коју друштвена заједница добија, осим искључиво на основу добра или услуге које добија потрошач (Derbez, 2019). Стварање и испорука вредности је компонента која објашњава како социјално предузеће реализује своју мисију. Социјална предузећа углавном представљају хибридне организације (Molina et al., 2018; Defourny & Nyssens, 2010) које користе карактеристике непрофитних, приватних и јавних организација како би креирале вредност (Tracey, et al. 2011). Такође, у контексту стварања вредности социјалних предузећа, често се помињу и партнерства. Seelos и Mair (2007) сматрају да пословни модел треба да омогући стварање вредности која ће бити у складу са економским и социјалним циљевима социјалног предузећа, за шта су потребни одређени ресурси и способности, којима ће се олакшати приступ кроз партнерства. Они предлажу пословни модел партнерства између

профитно оријентисаних и социјално оријентисаних организација (Stefanović & Ivanović-Đukić, 2018). Што се тиче компоненте прихватања вредности, и она укључује социјалну димензију у моделу пословања социјалних предузећа. Иако се сматра да већина социјалних предузећа поседује карактеристике непрофитних организација, многа социјална предузећа имају и предузетничку димензију и остварују профит. Међутим, у овом случају, профит није намењен оснивачима, већ се реинвестира у испуњење социјалних циљева или за развој организације (Santos, 2009; Vecchetti & Borzaga 2010).

Пословни модел *Canvas* (енг. *Business Model Canvas* - *BMC*), алат који на једноставан начин приказује како једно предузеће функционише, може се користити и у случају социјалних предузећа. Пословни модел *Canvas* обухвата девет сегмената пословања (Derbez, 2019): елементе вредности; циљне групе потрошача; канале дистрибуције; односе са потрошачима; кључне активности; кључне ресурсе; партнере; токове прихода; структуру трошкова. За разлику од класичног *BMC*, у случају социјалног предузећа, овај модел треба прилагодити тако што ће узети у обзир социјалну мисију као њихов кључни елемент, велики број и разноликост заинтересованих страна и укључити индикаторе друштвеног утицаја социјалног предузећа.

Пословни модел социјалног предузећа треба истовремено да обезбеди стварање друштвене вредности и финансијску одрживост. Док профитно оријентисана предузећа углавном заснивају своје пословне моделе на комерцијално оствареним приходима, социјална предузећа користе више различитих извора прихода, што представља још једну димензију која им даје карактер хибридних пословних модела. Социјална предузећа приходе остварују комбинацијом тржишних (продаја робе и услуга) и нетржишних (субвенције, грантови, донације, неновчани доприноси, итд.) извора (European Commission, 2015).

Према истраживању Европске Комисије (European Commission, 2015), социјална предузећа се у великој мери ослањају на финансирање из јавних извора, али остварују и друге врсте прихода. Главни извори прихода су: приходи који потичу од јавних уговора; директни грантови/субвенције; приходи са тржишта од продаје робе и услуга другим предузећима и крајњим потрошачима; чланарине, донације и спонзорства; други облици прихода (приходи од изнајмљивања имовине, награде или немонетарни облици донација (нпр. опрема, храна, волонтирање)).

Велико ослањање социјалних предузећа на приходе из јавног сектора доводи у питање дугорочну одрживост њихових пословних модела. Са друге стране, социјална

предузећа се суочавају са проблемима због отежаног приступа различитим изворима финансирања због њихових специфичности (European Commission, 2015) .

Социјална предузећа настоје да креирају модел који ће им обезбедити економску одрживост, док испуњавају своју социјалну мисију. Како се социјална предузећа и међусобно могу веома разликовати по својим карактеристикама, неки аутори сматрају да постоји више различитих типова пословних модела социјалних предузећа (Stefanović & Ivanović-Đukić, 2018). С обзиром на њихову двоструку мисију и хибридни карактер, литература предлаже веома разноврсну класификацију пословних модела социјалних предузећа.

## **2.4. Класификација социјалних предузећа**

Један од најпознатијих приступа класификацији социјалних предузећа, на основу карактеристика њихових пословних модела предложио је Alter (2006) који као критеријум за класификацију узима степен повезаности између социјалних програма и пословних активности социјалног предузећа. На основу тога, разликује три форме социјалних предузећа (Velev et al., 2011):

1. Интерно социјално предузеће - социјални програми се остварују кроз интерне пословне активности, на основу којих се постиже и самоодрживост предузећа. Пример оваквог модела је социјално предузеће које запошљава припаднике рањивих друштвених група који обављају пословне активности на основу којих се генерише приход, док се истовремено остварује социјални утицај.
2. Интегрисано социјално предузеће - постоји повезаност између социјалних програма и пословних активности предузећа. Остварени приход служи за финансирање социјалне мисије.
3. Екстерно социјално предузеће - не постоји повезаност између социјалних програма и пословних активности предузећа. Пословне активности индиректно подржавају социјалне програме. Приимер оваквог пословног модела могу бити социјална предузећа основана од стране непрофитне организације.

Alter (2006) такође предлаже класификацију социјалних предузећа према степену интегрисаности социјалних циљева, на основу чега представља шест модела: модел предузетничке подршке, модел посредника на тржишту, модел запошљавања, модел

чланарине као накнаде за услуге, модел клијената са ниским приходима као тржишта, модел кооператива (задруга) (Derbez, 2019).

У најширем смислу, пословни модел социјалног предузећа може бити следећи (Stefanović & Ivanović-Đukić, 2018):

1. Комерцијално оријентисана социјална предузећа која остварују профит уз запошљавање неке од угрожених друштвених група. Комбинују комерцијални начин пословања са обављањем социјалне функције, инклузије и интеграције угрожених друштвених група (Zahra et al., 2009).
2. Социјална предузећа која пружају социјалне услуге угроженим категоријама становништва или друге услуге од јавног интереса. Ова предузећа имају доминантно социјалне циљеве, док су економски циљеви у другом плану, тако да не примењују пословне стратегије профитних предузећа, већ своју мисију остварују максимирањем социјалних ефеката (Brozek, 2009).
3. Социјална предузећа која обављају класичне комерцијалне послове у функцији генерисања профита, али у областима које директно доприносе позитивним друштвеним или еколошким променама и решавању одређених социјалних или еколошких проблема (Murphy & Coombes, 2008).

Dees и Anderson (2003) су такође дали своје виђење класификације социјалних предузећа. Они предлажу три облика: профитно оријентисана социјална предузећа, непрофитна пословна предузећа и друштвено одговорна предузећа.

1. Профитно оријентисана предузећа имају примарно социјалну мисију, док истовремено генеришу финансијски профит.
2. Непрофитне организације поштују одређена ограничења када је у питању трансфер профита и делимично се финансирају на основу донација.
3. Друштвено одговорна предузећа, чији је примарни циљ финансијски успех, али истовремено воде рачуна о одржавању етичких и одговорних пракси.

Новија истраживања која су вршили Defourny, Nyssens и Brolis (2019) настоје да премосте јаз између доминантно концептуалних приступа социјалном предузетништву и потребе за емпиријски верификованом међународном типологијом. Њихов теоријски оквир почива на три тзв. „принципа интереса“ (капитални, узајамни и општи интерес), који се комбинују са различитим структурама ресурса (тржишни, јавни и филантропски извори), чиме се добија аналитички троугао унутар кога се позиционирају различити модели социјалних предузећа. Рад комбинује теоријски постављену типологију са

обимном базом података ICSEM пројекта (721 организација из 43 земље), применом мултифакторске анализе и хијерархијске кластер анализе. Као резултат наведених анализа идентификовано је седам емпиријских кластера који се групишу у три доминантна модела, присутна у готово свим посматраним институционалним контекстима.

- Кластер 1 окупља предузећа која функционишу превасходно као класичне тржишне компаније (често друштва са ограниченом одговорношћу), са снажним тржишном оријентацијом и доминантним приходима од продаје. Управљање је најчешће концентрисано у рукама оснивача или инвеститора, а ограничења у расподели добити углавном не постоје. Социјална мисија је присутна, али је често споредна (економска активност није увек директно усмерена на припаднике маргинализованих или осетљивих друштвених група).
- Кластер 2 чине организације које имају задружну правну форму и демократско управљање (један члан – један глас). Комбинују узајамни интерес чланова са ширим општим интересом заједнице. Приходи су претежно тржишни, али постоји и осетан удео јавних и филантропских ресурса. Често постоје ограничења у расподели добити и механизми „*asset lock*“.
- Кластер 3 окупља организације које пружају финансијске услуге (кредити, штедња) угроженим групама. Имају задружну или сличну форму и наглашену мисију финансијске инклузије. Тржишни приходи су значајни, али је социјална функција (приступ капиталу) у центру пословног модела.
- Кластер 4 окупља организације које запољњавају тешко запошљива лица, које оснивају најчешће непрофитне организације. Производне активности су средство интеграције рањивих група на тржиште рада. Често постоји потпуна забрана расподеле добити и трансфер имовине матичној организацији у случају гашења.
- Кластер 5 такође је усмерен на радну интеграцију, али без доминантне „*parent*“ структуре од стране НВО. Основани су од стране грађана или цивилног сектора, са демократским управљањем и комбинованим изворима финансирања (тржишни + субвенције).
- Кластер 6 укључује организације за локални развој. Делују у областима локалног развоја, екологије, образовања и оснаживања. Ослањају се на хибридни микс ресурса, укључујући значајно волонтирање. Управљање је плуралистичко и оријентисано на општи интерес.

- Кластер 7 укључује организације које пружају здравствене и социјалне услуге. Имају доминантно непрофитне правне форме, велика радна снага, мисијски усмерене активности у здравству, образовању и социјалној заштити. Приходи су мешовити, а често се услуге пружају испод тржишне цене или бесплатно.

На основу карактеристика социјалних предузећа у наведених седам кластера, посматраних на основу правне форме, начина управљања, расподеле добити и структуре прихода, они издвајају три доминантна пословна модела социјалних предузећа:

- **Социјални-бизнис модел (*social-business model*)** представља социјално предузеће које функционише као тржишно оријентисану компанију са доминантним приходима од продаје, при чему је социјална мисија интегрисана у пословну стратегију, али управљање остаје претежно капитално оријентисано.
- **Социјално-кооперативни модел (*social-cooperative model*)** обухвата организације са задружном и демократском структуром управљања које комбинују узајамни интерес чланова са ширим општим интересом заједнице, уз ограничења у расподели добити.
- **Предузетнички непрофитни модел (*entrepreneurial non-profit model*)** односи се на непрофитне организације које развијају предузетничке активности ради финансијске одрживости своје мисије, ослањајући се на хибридни микс тржишних, јавних и филантропских ресурса.

Следећи оквир за класификацију социјалних предузећа развио је водећи међународни истраживачки конзорцијум у области предузетништва *Global Entrepreneurship Research Association* (GERA). Према извештају GEM-а (*Global Entrepreneurship Monitor Report on Social Entrepreneurship*) (Terjesen et al., 2011; Bosma et al., 2016) социјална предузећа се могу класификовати на основу комбинације више критеријума, као што су самоидентификација доминантних циљева и структура прихода. GEM методологија полази од анкетирања одрасле популације, у оквиру које се идентификују појединци који су укључени у покретање или вођење организација са примарно друштвеним или еколошким циљевима. Кључни критеријум за разликовање типова односи се на степен приоритизације социјалних/еколошких у односу на економске циљеве, као и на учешће тржишних прихода у укупним приходима организације. У том контексту, GEM разликује (Terjesen et al., 2011; Bosma et al., 2016):

- организације са доминантно социјалним циљевима и ограниченим ослањањем на тржишне приходе (често ближе непрофитном сектору),

- хибридне организације које комбинују социјалну мисију и тржишне механизме, при чему економски циљеви могу бити у већој или мањој мери заступљени,
- тржишно оријентисане иницијативе које генеришу значајан део прихода продајом, али задржавају примарну друштвену мисију.

GEM приступ је индивидуално оријентисан и емпиријски заснован, јер полази од активности појединаца и њихове перцепције мисије и циљева организације, тако да GEM типологија представља аналитички инструмент за међународна поређења, а не нормативну класификацију засновану на формалним правним статусима (Zahra et al. 2009). За разлику од GEM-а, OECD и Европска комисија ЕУ (OECD/European Commission, 2013) нуде приступ који институционално и организационо оријентисан, јер полази од карактеристика саме организације, а не од самоидентификације појединаца. OECD наглашава три кључна елемента:

- примат социјалне мисије у односу на профит,
- континуирану економску активност (производња добара или услуга),
- ограничења у расподели добити и специфичну структуру управљања, која спречава доминацију капитала.

На основу односа између економских и социјалних циљева, OECD разликује:

- економски оријентисане хибриде, где су тржишни механизми снажнији,
- социјално оријентисане хибриде, где је друштвена мисија изразито доминантна, организације у којима су економски и социјални циљеви релативно уравнотежени.

Имајући у виду различите међународне приступе класификацији социјалних предузећа, као и наглашену хибридноост ових организација, у оквиру овог истраживања биће усвојена функционална подела социјалних предузећа на:

- предузећа са примарно социјалном/еколошком мисијом (предузетнички модел непрофитних организација),
- предузећа која у приближној мери интегришу економске и социјалне циљеве (социјално-кооперативни модел),
- предузећа са доминантно економском, тржишно оријентисаном логиком, уз присуство социјалних елемената (социјални бизнис модел).

Ова класификација омогућава аналитичку прецизност и праћење развојне динамике различитих типова организација кроз одговарајуће индикаторе мисије,

управљања, структуре прихода и расподеле добити, у складу са теоријским оквирима представљеним у претходним приступима

## 2.5. Мерење перформанси социјалних предузећа

Мерење и праћење перформанси социјалних предузећа један је од највећих изазова када је у питању управљање овим организацијама, који се заснива на чињеници да иако је њихова основна карактеристика стварање друштвене вредности (OECD, 1999; Ноуа, 2009), она такође морају да постигну и одређене економске циљеве како би била одржива. За разлику од традиционалних предузећа, којима је примарни циљ генерисање профита, и која примарно користе финансијске показатеље успеха, социјална предузећа теже стварању друштвене вредности, па треба проценити у којој је мери њихова друштвена мисија остварена, што представља велики изазов (Arena et al., 2015; Jayawardhana et al., 2022).

Сваки облик пословања, и профитни и непрофитни, може имати друштвени утицај, који треба мерити како би се проценила створена друштвена вредност. Мерење друштвеног утицаја помаже социјалним предузећима да поставе реалне циљеве, прате и побољшају перформансе и примене конкурентније стратегије (Nicholls, 2007; OECD, 2015). Међутим, за организације социјалне економије карактеристично је да делују у специфичним областима као што су повећање квалитета живота, социјална инклузија, запошљавање рањивих друштвених група, развој заједнице које је углавном тешко изразити адекватним квантитативним мерилима (OECD/European Union, 2024).

Различите су дефиниције друштвеног утицаја, али се он обично сагледава кроз снажну везу са друштвеном вредношћу која се производи (Bassi, 2012). У том смислу, друштвени утицај се обично види као (Clifford, 2014): 1) вредност која је резултат неке активности; 2) вредност коју добијају корисници; утицај са позитивним и негативним ефектима; утицај процењен у поређењу ситуације каква би била без предложене активности (OECD, 2015). Према извештају GECES (2014, стр. 12) друштвени утицај се посматра као „одраз друштвених исхода као мерења, и дугорочног и краткорочног, прилагођеног ефектима које су постигли други (алтернативна атрибуција), ефектима који би се ионако десили (мртва тежина), негативним последицама (померање) и ефектима који опадају током времена (пад)“. Када се дода и еколошка димензија, због које се социјална предузећа сматрају и организацијама са „троструким резултатом“,

успостављање система за мерење њиховог учинка представља још већи изазов (Dart et al., 2010; OECD, 2015).

Зато је потребно дефинисати свеобухватан сет индикатора који ће на избалансиран начин мерити финансијске и нефинансијске перформансе социјалних предузећа (Крстић, 2022). У литератури постоји слагање око чињенице да мерење учинка социјалних предузећа не може бити ефикасно коришћењем традиционалних индикатора (Austin et al., 2006; OECD, 2015).

Социјална предузећа остварују утицај на велики број заинтересованих страна (Arena et al., 2015; Moizer & Tracey, 2010): власти, приватни инвеститори, интерни стејкхолдери, екстерни корисници, због чега би требало да користе систем мерења који може задовољити захтеве различитих стејкхолдера. Ово може бити изазовно због тога што су њихови захтеви понекад супротстављени (OECD, 2015).

### ***2.5.1. Различити приступи мерењу перформанси социјалних предузећа***

У литератури се може наћи више предлога различитих методологија за мерење резултата социјалних предузећа (Jayawardhana et al., 2022), нпр. систем мерења учинка (Arena et al., 2015), процена друштвеног утицаја (Grieco et al., 2015) и стратегија раста екосистема (Han & Shah, 2020; Islam, 2020). Постоји низ метода које су усвојили креатори политика, социјална предузећа и приватни инвеститори за мерење свог друштвеног утицаја (OECD, 2015). Ипак, универзално је мишљење, које и GECES (2014) у свом извештају потврђује, да не постоји јединствени скуп индикатора за мерење друштвеног утицаја који ће бити релевантан у свим случајевима, првенствено због веома велике разноврсности друштвених утицаја социјалних предузећа који не могу бити обухваћени јединственом методологијом на објективан начин (OECD, 2015). Осим тога, разноликост у погледу економских структура, културних традиција и правних оквира отежава креирање методологије која би обезбедила упоредивост, посебно на међународном нивоу (CIRIEC, 2012; OECD/European Commission, 2013).

Мерење друштвеног утицаја може се заснивати на једном од следећих приступа (OECD, 2015):

- Приступ „једна величина одговара свима“ укључује и економске и социјалне индикаторе и предлаже неселективну примену дефинисаног скупа индикатора на сва социјална предузећа, не узимајући у обзир њихове различитости (величину, сектор, земљу, механизме управљања итд.) (Pearce, 2003; Arvidson et al., 2013).

- Приступ који предлаже усвајање различитих метрика на основу идентификованих најадекватнијих алата за мерење друштвеног утицаја за сваки конкретан случај (Emerson, 2003; Nicholls, 2009). Овај приступ узима у обзир различите карактеристике социјалних предузећа, због чега је прихваћенији у литератури.

GECES је у свом извештају понудио и предлог процеса мерења друштвеног утицаја, уместо наметања специфичних метрика или индикатора. Процес обухвата пет фаза: 1) идентификовање циљева; 2) идентификовање заинтересованих страна; 3) дефинисање релевантних показатеља; 4) мерење, валидација и евалуација резултата; 5) извештавање, учење и унапређење (GECES, 2014).

Један од приступа који се често предлаже као ефикасан за социјална предузећа јесте мултистејкхолдерски приступ (Edwards & Hulme, 1996; Christensen & Ebrahim, 2006; William & Taylor, 2013; OECD, 2015; Крстић, 2022). Како је раније наведено, због различитости сектора у којима социјална предузећа послују, од њих се очекује да пружају адекватне информације и задовоље очекивања широког спектра заинтересованих страна, због чега се потенцира овај приступ. Наиме, мултистејкхолдерски приступ инсистира на избору индикатора за мерење друштвеног утицаја који задовољавају потребе за информацијама које захтевају главни стејкхолдери. У овом случају, потребан је низ индикатора, с обзиром да не постоји инструмент релевантан за различите заинтересоване стране социјалног предузећа (Harlock, 2013). Социјална предузећа бирају најприкладније инструменте за мерење друштвеног утицаја у складу са захтевима групе стејкхолдера и кроз сарадњу са њима (OECD, 2015).

Потреба социјалних предузећа да остваре дугорочну одрживост која је кључна за њихову егзистенцију, доводи их у ситуацију да често комбинују различите изворе прихода, због чега имају одговорност према више различитих заинтересованих страна. Због тога су методе финансирања социјалних предузећа фактор који може одредити које методе мерења резултата су адекватне, односно које ће обезбедити одговор на захтеве даваоцима финансијских средстава и регулаторним субјектима (OECD/European Union, 2024).

Широку примену у мерењу перформанси социјалних предузећа имају следећа два концепта: концепт Балансне карте перформанси (енг. *Balanced Scorecard*) и SROI концепт (социјални принос на инвестиције; енг. Social Return on Investment - SROI) (Крстић, 2022).

Концепт Балансне карте перформанси је стратешки алат који тежи да успостави равнотежу између финансијских и нефинансијских, краткорочних и дугорочних, али и квалитативних и квантитативних показатеља успеха (Kaplan & Norton, 1992, 1996, 2001). У основи овог концепта је идентификовање узрочно-последичних веза између стратешких циљева предузећа, које се приказују уз помоћ стратешких мапа (Kaplan & Norton 2004; Neely et al. 2002). Примена Балансне карте у социјалним предузећима сматра се одговарајућом, али уз одређена прилагођавања. Балансна карта за социјална предузећа интегрише три димензије одрживости (економску, социјалну и еколошку) у јединствени систем управљања (Hansen & Schaltegger, 2016; Syrjä et al., 2015). Балансна карта за социјална предузећа ослања се на димензије мерења перформанси прилагођене специфичној природи социјалних предузећа, и то (Somers, 2005, стр. 48.)

1. Финансијска одрживост - ова перспектива мери способност предузећа да осигура дугорочну одрживост и обухвата мерила као што су: пословни приходи, приходи од грантова, трошкови, добит или губитак итд.
2. Стејкхолдери - перспектива која обухвата већи број интересних група социјалних предузећа: кориснике добара и услуга, запослене, друштвену заједницу, донаторе, партнере итд.
3. Интерни пословни процеси - обухвата мерила ефикасности интерних пословних процеса.
4. Ресурси, способности и компетенције.

Још један од често коришћених оквира за анализу ефикасности субјеката социјалне економије је социјални принос на инвестиције (SROI), Према овом приступу израчунава се нето садашња вредност монетизоване јединице уложене у организацију (Social Value International, 2012; Nicholls, 2017), односно, сваки утицај који оствари организација се монетизује, при чему се узимају у обзир захтеви свих стејкхолдера. SROI настоји да изрази колико друштвене вредности је створено по свакој уложеној јединици капитала. SROI концепт заснива се на следећим принципима (OECD/European Union, 2024): 1) укључити заинтересоване стране; 2) разумети позитивне и негативне промене; 3) вредновати оно што је важно на основу преференција заинтересованих страна; 4) укључити само оно што је материјално (релевантно); 5) не претеривати; 6) бити транспарентан у вези са процесом и резултатима; 7) верификовати резултате и 8) бити одговоран према заинтересованим странама. Међутим, треба водити рачуна да се не могу све активности и сви друштвени ефекти социјалних предузећа монетизовати, па

може доћи и до непрецизног новчаног изражавања и потцењивања доприноса социјалних предузећа (Крстић, 2022).

Осим Балансне карте и SROI приступа, у литератури се говори и о следећим методама мерења социјалног утицаја предузећа: друштвена ревизија, ВАСО однос, анализа трошкова и користи (*cost-benefit analysis* - CBA), трошак по утицају (*cost per impact*), анализа исплативости (*cost-effective analysis* - CEA) и друге (Satar, 2022). Међутим, свака од наведених метода показала је одређене недостатке због којих не задовољава у потпуности потребе социјалних предузећа за мерење друштвеног утицаја (Satar, 2022).

Како би социјална предузећа опстала, потребно је да имају финансијску одрживост (Weerawardane et al., 2010). Фокус социјалних предузећа јесте на креирању друштвене вредности, али како би обезбедили одрживост, посебно у дугорочном смислу, потребно је да остварују и финансијске резултате (Dacin et al., 2011; Lehner, 2013; Singh et al., 2025). Социјална предузећа не би требало да се ослањају искључиво на финансијску помоћ донатора из различитих фондова, већ да настоје да остваре сопствене приходе, како би постигла финансијску стабилност, док део профита реинвестирају у остваривање својих друштвених и еколошких мисија. Међутим, нису сва социјална предузећа у могућности да зараде сопствени приход, или је економски учинак који остварују низак (Iskandar et al., 2022).

Део организација, као што су фондације или удружења, функционишу на сличан начин као непрофитне организације, прикупљају средстава која даље користе за социјалне циљеве. Међутим, социјална предузећа могу функционисати и по угледу на профитне подухвате, односно, учествују на тржишту кроз понуду одређених добара и услуга, остварујући приходе од продаје (Wronka-Poópiech, 2013), или по другим основама, као што су приходи од чланарина, од изнајмљивања простора и опреме, и сл. (Staicu, 2018). Социјална предузећа углавном користе стратегију комбинованих извора прихода како би осигурала стабилност и смањила ризик. Односно, социјална предузећа углавном истовремено генеришу приходе из различитих извора, јавних и приватних, тржишних и нетржишних (European Commission, 2020), иако, у већини случајева, у структури њихових прихода највећи део чине донације (Staicu, 2018). Зато је битно пратити и социјалне и економске показатеље њиховог успеха.

Због тога постоји дилема на који начин треба пратити њихове перформансе, посебно у остваривању социјалног утицаја, с обзиром на то да се социјални циљеви организација могу веома разликовати.

Аутори који се баве овом темом слажу се да не постоји модел који је свеобухватан и који ће задовољити потребе свих заинтересованих страна. Зато је неопходно комбиновати различите метрике за мерење њиховог утицаја у зависности од потреба заинтересованих страна (Zappalà & Lyons, 2009; Harlock, 2013). Иако није дефинисан јединствени оквир за праћење перформанси социјалних предузећа, због њихове хибридне природе треба узети у обзир и социјалне и економске циљеве које ове организације имају.

### **2.5.2. Индикатори за мерење перформанси социјалних предузећа**

Мерење учинка социјалних предузећа које подразумева економску, социјалну и еколошку димензија је веома сложено, јер би требало да укључује различите индикаторе учинка у складу са све три димензије (Öncer, 2018). Према *Triple Bottom Line* приступу треба пратити индикаторе у оквиру три стуба одрживог развоја: економског, еколошког и социјалног. Први стуб обухвата индикаторе економског просперитета и односи се на способност остваривања профита. У оквиру еколошке димензије налазе се индикатори везани за смањење утицаја на животну средину (на пример, енергетска ефикасност, смањење отпада, смањење емисија штетних материја, усклађеност са стандардима, итд.) (Cruz & Wakolbinger, 2008). Социјални аспект је најсложенији, јер обухвата области које је углавном тешко квантификовати. Индикатори социјалне одрживости могу се односити на интерну (запослене) и екстерну заједницу, у зависности од социјалних циљева организације. Због јединствености сваке организације, или индустрије којој припада, индикатори у оквиру сваког од ових стубова одрживости се углавном разликују и прилагођавају у оквиру организације (Satar, 2022).

Међутим, осим што је друштвени утицај социјалних предузећа тешко изразити квантитативним мерилима, развој свеобухватног система мерења учинка изазива велике финансијске тршкове, а социјална предузећа углавном имају ограничене финансијске и организационе ресурсе (Öncer, 2018).

Према Vagnoli и Megali (2011) кључни индикатора за мерење перформанси социјалног предузећа могу се сврстати у три главне категорије (Крстић, 2022):

1. Финансијске перформансе - односе се на финансијске показатеље и индикаторе ефикасности коришћења ангажованих средстава (сопствених или од донатора, кредита итд.);

2. Социјална ефективност - нпр. показатељи продатих производа или пружених услуга, учешће припадника маргинализованих друштвених група у укупном броју запослених, број корисника из друштвено осетљивих група, перформансе здравља и безбедности на раду, еколошке перформансе), и
3. Институционални легитимитет - повезаност активности социјалног предузећа са његовом мисијом, усклађеност са законском регулативом, итд.

Када су у питању социјална предузећа, у литератури се као финансијски показатељи користе ROA (*Return On Assets* - поврат на имовину), ROE (*Return on Equity* - поврат капитала), новчани токови, укупни приходи, приходи од продаје робе, профит, стопе раста, нето профит, док се као социјални показатељи користе: број радних места, пружене социјалне услуге, развој запослених, задовољство купаца, друштвена добробит (Hussain et al., 2023).

Према OECD (2021), економски просперитет и запошљавање, социјална инклузија, и благостање и заједница су подручја где социјална економија има најважнији утицај, али који је тешко квантификовати. У OECD/European Union (2024) дат је предлог специфичних квалитативних или квантитативних индикатора које могу користити субјекти социјалне економије за сваку од три области:

- „Економски просперитет и запошљавање“ - односи се на резултате које субјекти социјалне економије постижу када је у питању економски просперитет и запошљавање угрожених друштвених група. Обухвата индикаторе као што су: смањење неједнакости у приходима и радним местима међу различитим групама; активна улога жена у доношењу одлука; безбедност на раду, самозапошљавање; стопе преживљавања субјеката социјалне економије; ослањање на локалне произвођаче и добављаче; мањи еколошки отисак економске активности, итд.
- „Социјална инклузија“ - односи се на начине на које субјекти социјалне економије помажу у интеграцији угрожених друштвених група у друштво. Неки од предложених индикатора су: обим и број група у неповољном положају укључених у праксе, активности и интервенције партиципативног управљања; осећај оснаживања; постојање и обим пракси демократског управљања; социјална повезаност; перцепција заинтересованих страна; приступачност и коришћење активности, услуга и производа које је развио субјект социјалне економије; смањена зависност од трансфера социјалне помоћи; побољшан приступ јавном здравству, образовању и другим основним услугама, итд.

- „Благостање и заједница“ - односи се на утицај субјеката социјалне економије на друштвено благостање и трансформацију заједнице. Потенцијални индикатори из ове групе су: побољшање животних услова; пријављена побољшања у квалитету живота, нивоу оптимизма и задовољству животом и послом; активан начин живота; развој самопоштовања и мотивације, бољи психолошки статус; већа интеракција угрожених група са заједницом; осећај припадности; приступ креаторима политике; изложеност јакој буци, загађењу ваздуха или хемијским производима, итд.

У Табели 1.4. дат је приказ индикатора које OECD предлаже као адекватне за субјекте социјалне економије OECD/European Union (2024, стр. 20).

Табела 1.4. Предложени индикатори за субјекте социјалне економије од стране OECD

	Резултати	Примери индикатора
ЕКОНОМСКИ ПРОСПЕРИТЕТ И ЗАПОСЛЕНОСТ	Праведна расподела прихода	- олакшан приступ могућностима за посао; - приступ финансирању; - приступ изградњи капацитета; - смањење неједнакости у приходима и радним местима међу различитим групама
	Благостање домаћинства	- пријављена побољшања у инвестицијама у становање, здравство, образовање и количину и квалитет obroка
	Економско оснаживање жена и група у неповољном положају	- пријављена побољшања у зарађеним приходима; - олакшан приступ могућностима за посао; - активна улога жена у важним одлукама
	Развој вештина	- повећана изложеност свету рада за рањиве групе; - обука и шегртовање; напредак у меким и тврдим вештинама
	Квалитет посла	- усклађеност са стандардима достојанства рада; - стабилан посао; - безбедност на раду; - смањено изостајање са посла; - уочене могућности; - равнотежа између посла и приватног живота; - каријерне путање; - нове лидерске улоге; - разноликост унутар индустрије; - заступљеност лидерства

	Укључивање на тржиште рада	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нето промена запослености директно приписана субјектима социјалне економије унутар група у неповољном положају;</li> <li>- брзина запошљавања рањивих група;</li> <li>- самозапошљавање</li> </ul>
	Отпорност на економске шокове и ризике	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стопе преживљавања субјеката социјалне економије;</li> <li>- финансијска отпорност жена и група у неповољном положају (нпр. пријављена побољшања у способности планирања финансија, способност штедње новца)</li> </ul>
	Развој локалне трговине и производње	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ослањање на локалне произвођаче и добављаче у односу на аутсорсинг (успостављање локалних мрежа, повећан број локалних партнерстава);</li> <li>- мањи еколошки отисак економске активности</li> </ul>
	Промене система	<ul style="list-style-type: none"> <li>- појава или побољшање националних или локалних политика у подршци социјалној економији и социјалном предузетништву;</li> <li>- све већи број предузетника и организација социјалне економије;</li> <li>- успостављање нових сарадњи са другим актерима социјалне економије, приватним и јавним актерима;</li> <li>- докази о кретању главних предузећа ка одрживим корпоративним праксама кроз партнерства са социјалном економијом</li> </ul>
СОЦИЈАЛНА ИНКЛУЗИЈА	Постојање и обим пракси демократског управљања	<ul style="list-style-type: none"> <li>- присуство и разноликост група заинтересованих страна у одборима;</li> <li>- позив и присуство на оперативним, управљачким и евалуационим састанцима</li> </ul>
	Партиципативно управљање	<ul style="list-style-type: none"> <li>- право гласа;</li> <li>- учешће у планирању, мерењу, спровођењу итд.;</li> <li>- праксе колективног преговарања;</li> <li>- могућности за изражавање забринутости и идеја</li> </ul>
	Искуство и користи од учешћа група у неповољном положају	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обим и број група у неповољном положају укључених у праксе, активности и интервенције партиципативног управљања;</li> <li>- осећај оснаживања;</li> <li>- перцепција способности учешћа;</li> <li>- промена самопоуздања</li> </ul>
	Организациона кохезија	<ul style="list-style-type: none"> <li>- солидарност међу члановима;</li> <li>- међусобно поверење и сарадња;</li> <li>- капацитет за самоуправљање</li> </ul>
	Кохезија заједнице	<ul style="list-style-type: none"> <li>- друштвена повезаност;</li> <li>- перцепције група заинтересованих страна;</li> </ul>

		- толеранција према локалним разликама
	Интеграција група у неповољном положају	- приступачност и коришћење активности, услуга и производа које је развио субјект социјалне економије, званично признавање фактора неповољности у јавном систему; - смањена зависност од трансфера социјалне помоћи; - побољшан приступ јавном здравству, образовању и другим основним услугама
БЛАГОСТАЊЕ И ЗАЈЕДНИЦА	Физичко и ментално здравље	- развој самопоштовања и мотивације, бољи психолошки статус (смањење депресивних симптома, смањен осећај анксиозности и изолације); - активан начин живота; - промене у понашању (нпр. одмор од живота на улици); - уштеде у расходима за јавно здравство
	Психосоцијално благостање	- побољшање животних услова; - пријављена побољшања у квалитету живота, нивоу оптимизма и задовољству животом и послом
	Уклопљеност у заједницу	- нови односи створени локално, већа интеракција угрожених група са заједницом; - осећај припадности; - осећај поноса у заједници, друштвено признање; - сарадња и партнерство са другим субјектима социјалне економије
	Политичко учешће (демократски утицај)	- приступ креаторима политике; - поверење да се допринесе и направи разлика; - промене које се дешавају у квалитету или интензитету учешћа грађана, модалитетима јавне дебате и доношења одлука
	Квалитет животне средине	- изложеност јакој буци, загађењу ваздуха или хемијским производима

*Извор: OECD/European Union (2024, стр. 20)*

Како би се успоставио релевантан систем мерења перформанси социјалног предузећа, изабране индикаторе треба прилагодити специфичним карактеристикама и пословном моделу конкретног социјалног предузећа (Крстић, 2022). Пошто социјална предузећа имају хибридни карактер и налазе се у опсегу између комерцијалних предузећа и хуманитарних организација, потребно је одредити специфичан сет индикатора за праћење успеха одређених група социјалних предузећа (Weerawardane et al., 2010).

Међутим, често се јавља дилема који је критеријум најприхватљивији за праћење социјалних перформанси, с обзиром на то да се социјални циљеви организација могу веома разликовати. Такође се поставља питање ком индикатору треба дати предност када се мери успех социјалног предузећа, економском или друштвеном (Ivanović-Đukić et al., 2020). Постоји слагање са ставом да је неопходно комбиновати различите метрике за мерење њиховог утицаја у зависности од потреба заинтересованих страна (Zappalà & Lyons, 2009; Harlock, 2013), и, притом, узети у обзир и социјалне и економске циљеве које ове организације имају.

Претходна емпиријска истраживања користила су веома различите индикаторе за праћење развоја и опстанка социјалних предузећа. На пример, Hudon, Labie и Reichert (2018) у свом раду, у ком емпиријски испитују који је фер ниво профита (*fair profit*) за социјално предузеће, конструисали су индикаторе за праћење успеха социјалних предузећа на основу 4 димензије:

- Профитабилност/финансијска одрживост мерена кроз однос прихода и трошкова. Социјално предузеће је финансијски одрживо ако из остварених прихода покрива трошкове.
- Остварење социјалне мисије мерена бројем/вредношћу производа/услуга пружених осетљивим друштвеним групама у односу на укупан обим активности. Процењује да ли су примерни корисници заиста осетљиве групе. Као парцијални индикатори користе се: 1) % корисника/клијената из циљних група у укупним (нпр. жене, особе са инвалидитетом, дугорочно незапослени, сиромашна домаћинства, рурална подручја итд.), 2) интензитет подршке по кориснику (нпр. број сати услуге/менторства, број испоручених пакета, број интервенција), 3) приступачност у односу на платежну моћ циљне групе: цена услуге као % минималне зараде/социјалне помоћи/медијане прихода циљне групе.
- Приступачност цене за припаднике осетљивих и маргинализованих друштвених група. Може се мерити на основу следећих индикатора: 1) релативна цена: цена услуге/производа у односу на референтну цену (тржишни просек, јавна услуга, упоредиви провајдери), 2) цена као % релевантног дохотка/бенефита циљне групе, 3) маржа по јединици у односу на просечну маржу у сектору (кад имаш податке).
- Динамичка расподела вишка: део ефикасних добитака се временом преноси корисницима кроз ниже цене или бољу услугу по истој цени.

Такође, аутори у својим емпиријским истраживањима користе различите индикаторе за праћење развоја и опстанка социјалних предузећа које карактеришу другачији пословни модели. На пример, Yu (2025) анализира како диверсификација прихода у интеракцији са другачијим пословним моделом, величином, старошћу и правним статусом утиче на одрживост и финансијско здравље социјалних предузећа у Кини. На узорку од 204 организације, испитивали су четири димензије финансијског здравља: финансијску флексибилност, ефикасност, профитабилност и раст, и више димензија одрживости (организациону, одрживост запослености, допринос заједници и сл). Показали су да ефекти диверсификације прихода нису униформни, већ зависе од конфигурације организационих карактеристика, те да различити пословни модели захтевају различите индикаторе и приступе мерењу одрживости. У складу са тим одрживост социјалних предузећа се третира као мултидимензионални концепт који се може мерити великим бројем парцијалних и интегралних индикатора, специфичних за поједине пословне моделе.

- За социјална предузећа чији је примарни циљ креирање социјалне вредности, не тежи се остваривању профита, али је неопходно да обезбеде одрживост како би могла да наставе са својом мисијом. Оваква социјална предузећа углавном имају ограничен потенцијал за остваривање економске вредности, јер су то организације које се баве пружањем услуга за остварење основних друштвених потреба, као што су храна, смештај или образовање, а њихови корисници често нису у могућности да плате за пружене услуге или добијене производе (Seelos & Mair, 2005). Ове организације углавном се финансирају из донација, које би требало да буду веће од остварених трошкова како би се постигла финансијска одрживост и наставило са реализацијом социјалне мисије, као интегрисани индикатор се користи индекс одрживости социјалне мисије или комбинација финансијске одрживости и друштвене ефикасности. Они се могу израчунати као композитни индекси парцијалних индикатора, као што су: 1) одрживост друштвене мисије (удео тржишних прихода у укупним приходима, стабилност донација, однос програмских трошкова и административних трошкова, финансијска зависност од једног извора), 2) Финансијска флексибилност (диверсификација прихода, финансијске резерве за континуитет активности), 3) Социјална ефикасност (број корисника услуга, број корисника из рањивих група, стопа социјалне интеграције, утицај на благостање), 3) Институционални

легитимитет (усклађеност са регулативом, партнерства са јавним институцијама, приступ јавним фондовима, степен демократског управљања).

- За социјална предузећа са балансираним социјалним и економским циљевима као интегрисани показатељи се користе стопа одрживости организације и индекс отпорности запошљавања, који се израчунавају као композитни индекси следећих парцијалних показатеља: 1) организациона стабилност (стопа опстанка (континуитет пословања-број година рада, стабилност запослености - варијација броја чланова/запослених, стопа задржавања чланова), 2) Финансијска отпорност (диверсификација извора прихода, удео сопствених прихода у укупним, финансијске резерве, отпорност на приходовне шокове), 3) Квалитет запослења (стабилност уговора, безбедност на раду, просечна зарада у односу на сектор), Локална економска интегрисаност (удео локалних добављача, број локалних партнерстава, локална реинвестиција добити).
- За социјална предузећа са доминантном економском мотивацијом и тржишном оријентацијом, као интегрални индикатор се користити финансијско здравље као композитни индекс великог броја парцијалних показатеља: 1) Финансијска флексибилност (однос ликвидних средстава и обавеза, диверсификација извора прихода, однос сопствених прихода и укупних прихода, способност сервисирања дуга), 2) Профитабилност (ROA, ROE, нето маржа, ЕБИТДА маржа, оперативни профит), 3) Финансијски раст (стопа раста прихода, стопа раста добити, раст запослених, раст тржишног удела), 4) Финансијска ефикасност (однос трошкова и прихода, продуктивност по запосленом, приход по запосленом).

На основу претходно наведених приступа могу се извести следеће групе индикатора за мерење раста и одрживости социјалних предузећа:

- за профитно оријентисана социјална предузећа могу се користити следећи индикатори: финансијска самоодрживост (укупни приходи/ укупни трошкови, профит/укупни трошкови, удео добити реинвестиран у мисију, и сл.),
- за социјална предузећа са балансираним фокусом на социјалне и економске циљеве могу се користити следећи индикатори: оперативна одрживост (покривеност укупних трошкова сопственим приходима); дубина социјалног утицаја (број корисника из социјално осетљивих група/укупан број корисника).
- за социјална предузећа фокусирана на социјалне циљеве неки од могућих индикатора су: раст вредности услуга (број/вредност услуга пружених осетљивим

групама у текућој/базној години; стабилност цене услуга осетљивим друштвеним групама (цена социјалног предузећа/просечна тржишна цена); Стабилност и отпорност прихода и континуитет услуга осетљивим групама (број година без прекида услуга/укупан број година) итд.

На основу свеобухватне анализе концепта социјалног предузетништва, његових теоријских приступа, развојних праваца у Европи и САД, организационих карактеристика и пословних модела, може се закључити да социјална предузећа представљају хибридне организације чија је суштина стварање друштвене вредности уз истовремено обезбеђивање финансијске одрживости. Њихова специфичност огледа се у интеграцији социјалне мисије, предузетничке логике и иновативних приступа, као и у балансирању између економских и социјалних циљева у условима различитих институционалних контекста. Разноликост дефиниција, типологија и модела указује да социјално предузетништво није јединствен организациони облик, већ динамичан феномен чије перформансе и одрживост зависе од усклађености мисије, пословног модела, структуре управљања и извора финансирања. Због те комплексности, разумевање фактора који доприносе успешности социјалних предузећа представља кључни предуслов за њихов дугорочни опстанак и развој.

## **ДРУГО ПОГЛАВЉЕ:**

### **АНАЛИЗА ФАКТОРА КОЈИ УТИЧУ НА РАЗВОЈ СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА**

Ефикасност социјалних предузећа у решавању друштвених проблема (Johnson, 2000; Thompson et al., 2000) довела је до повећања броја предузетничких организација са социјалним циљевима. Значај индивидуалних предузетничких иницијатива у социјалној сфери увиделе су многе међународне институције (Hjorth, 2013), након чега почиње да се ради на усвајању међународних смерница у правцу промовисања социјалног предузетништва на глобалном нивоу, оснивају се међународни фондови за подршку развоју социјалног предузетништва, што подстиче владе многих држава да се баве питањем социјалног предузетништва, регулацијом ове области и његовом промоцијом (European Commission, 2013). Међутим, развој социјалних предузећа представља сложен и вишедимензионалан процес условљен истовременим деловањем бројних фактора на индивидуалном, организационом и институционалном нивоу. Дубље разумевање наведених фактора као и познавање јачине и смера њиховог деловања на пословање социјалних предузећа може имати огроман значај за развој наведеног сектора.

Постојећа литература указује да се развој социјалних предузећа не може објаснити искључиво једним теоријским приступом, већ захтева интеграцију више концептуалних оквира, укључујући теорију зависности од ресурса, институционалну теорију, теорију људског и социјалног капитала, као и приступ заснован на ресурсима (Ivanović-Đukić et al., 2020). Систематизација фактора развоја социјалних предузећа и анализа њиховог подстицајног или ограничавајућег деловања омогућава свеобухватно сагледавање услова под којима социјална предузећа функционишу и поставља теоријски оквир за даљу емпиријску анализу.

#### **1. Теоријски приступ развоју социјалних предузећа**

Развој социјалних предузећа често је био предмет проучавања различитих економских теорија, као што су (Yitshaki et al., 2008; Hoogendoorn et al., 2011): теорија зависности од ресурса (енг. *resource dependency theory*) (Haugh, 2009); институционална

теорија (Dart, 2004); теорија социјалног капитала (Mair & Martí, 2006); теорија заснована на ресурсима (енг. *resource-based theory*) (Haugh, 2009; Meyskens et al., 2010b); и теорија људског капитала. На пример, према ставовима који се ослањају на институционалну теорију, велики утицај на развој социјалног предузетништва имају фактори екстерног окружења (институционалног амбијента), док теорија ресурса објашњава како социјална предузећа стичу ресурсе и управљају њима како би остварила своје друштвене и економске циљеве.

У складу са тим, у постојећој литератури која се бавила факторима опстанка, развоја и успеха социјалних предузећа, могу се наћи различите класификације фактора. Према Harris и др. (2014) испитивање политичко-економских и социо-културних фактора је потребно да би се боље разумело социјално предузетништво. Иновативност, друштвена вредност, начин управљања, знање, вештине и искуство, способност и спремност социјалног предузетника, начин финансирања и доступност ресурса (Faruk et al., 2016) су променљиве које утичу на социјално предузетништво.

Satar и John (2016) у својој студији бавили су се истраживањем критичних фактора одрживости социјалних предузећа у Индији. Истраживањем литературе идентификовали су велики број фактора, а оне који имају најзначајнији утицај на одрживост социјалних предузећа поделили су на индивидуалне (вештине пословног планирања, предузетничка оријентација, лидерство и умрежавање), организационе (иновативно финансирање, планирање троструког резултата, маркетинг социјалних предузећа, ангажовање заједнице, људски капитал, организациона култура, процена друштвеног утицаја, иновације) и подршку власти (Nepal, 2024).

Hogendoorn, van der Zwan и Thurik (2019) спровели су емпиријску студију која је обухватила 36 земаља. Испитали су утицај различитих фактора на одлуку о оснивању социјалног предузећа како би увидели разлике у поређењу са комерцијалним предузећима. Примењена је метода регресионе анализе, на основу чијих резултата је доказан статистички значајан утицај следећих фактора на развој социјалних предузећа: доступност финансијских средстава, карактеристике социјалних предузетника и сложеност административних процедура.

Wronka-Pośpiech (2013) реализovala је експлораторну квалитативну теренску студију којом је било обухваћено 300 представника социјалних иницијатива из Пољске како би испитала који фактори доприносе успеху социјалних предузећа. На основу претходног прегледа литературе иницијално је идентификовано 26 потенцијалних критичних фактора успеха, који су подељени у три главне димензије: индивидуалну,

интраорганизациону (укључујући процедуралне) и еколошку у складу са Cooper (1989, стр. 319-320). Резултати су указали да се издваја десет варијабли које имају утицаја на успех социјалних иницијатива: начин управљања; мотивација и посвећеност запослених; подстицајно правно/регулаторно окружење; иновативни концепт; знање и искуство из области менаџмента; личне особине предузетника; ефикасна сарадња са јавним сектором; социјални капитал; укљученост локалне заједнице; и вођење финансијских евиденција.

У истраживању, које је испитивало концепт социјалног предузетништва у контексту циркуларне економије, Stratan (2017) је интервјуисао 50 менаџера различитих организација са социјалним циљевима, како би идентификовао критичне факторе који одређују одрживост и перформансе организација. Издвојили су се следећи фактори као најважнији за успех социјалних предузећа: снажно вођство, мотивација и посвећеност менаџмента, мотивација и посвећеност партнера, правно и регулаторно окружење, пословни модел организације, стручност менаџмента, стручност кључних људи у организацији, укљученост локалне заједнице, финансијска одрживост, способност за иновације, рационално коришћење ресурса.

Graikioti, Sdrali и KlimiKaminari (2020) спровели су емпиријску студију како би дефинисали факторе одрживости социјалних предузећа у Грчкој. Идентификовали су следеће факторе као критичне за успех социјалних предузећа: социјална економија, тржиште, политика владе, личне карактеристике предузетника, вештине запослених, организациона култура и финансијска подршка. Резултати су показали да је интегрисана подршка (вlade, заједнице и других група) највише допринела одрживости социјалних предузећа у Грчкој.

У свом раду, Alamene, Ikpe Umoh и Sylva (2021) бавили су се критичним факторима успеха социјалних предузећа. Након спроведеног истраживања и прегледа литературе, издвојили су 29 фактора за успех социјалних предузећа. Фактори су груписани у три кластера. Први кластер чине индивидуалне карактеристике и компетенције социјалног предузетника: искуство, образовање и обука, социјалне вештине, вештине планирања, етичка оријентација власника и мотивација. Друга група фактора односи се на карактеристике предузећа, и обухвата: локацију предузећа, расположивост капитала, инфраструктуру, ефикасност лидерства, знање из области маркетинга, иновативност, проактивност, преузимање ризика, изврсност у пружању услуга, отпорност предузећа, компетенције финансијског менаџмента, вештине интраорганизационог и интерорганизационог умрежавања, културу предузећа,

капацитет људских ресурса и етичку оријентацију. Трећу групу фактора чине фактори из окружења: економски, политички, социо-културни, технолошки, конкурентски, правни/регулаторни, природни/еколошки, подршка владе.

У покушају да идентификују факторе који одређују успех социјалних предузећа у Израелу, са посебним фокусом на социјалне иницијативе које су покренули социјални предузетници као појединци, Sharir и Lerner (2006) користе алтернативни концептуални оквир који обухвата факторе на четири нивоа: индивидуални (карактеристике социјалног предузетника), организациони (чланови и структура тима, доступност финансијских ресурса), процес (идентификовање захтева и могућности, планирање, изградња мрежа, способност постизања легитимитета и ресурса, проналажење сарадње) и окружење (друштвене мреже, услуге подршке и инфраструктура) (Murillo-Luna et al., 2021). Резултати студије спроведене на 33 предузећа показују да се може издвојити осам варијабли које доприносе успеху социјалних предузећа: (1) социјалне мреже предузетника; (2) посвећеност успеху подухвата; (3) капитална база у фази оснивања; (4) прихватање идеје подухвата у јавном дискурсу; (5) чланови и структура тима, (6) дугорочна сарадња са јавним и непрофитним сектором; (7) способност успеха на тржишту; и (8) претходно менаџерско искуство предузетника (Sharir & Lerner, 2006).

Yitshaki, Lerner и Sharir (2008) бавили су се испитивањем утицаја интерних и екстерних фактора на дугорочну одрживост социјалних предузећа у Израелу. На основу дескриптивне статистичке методе, дошли су до закључка да на развој социјалних предузећа у великој мери утичу следећи фактори: могућност добијања финансијских средстава, стварање легитимитета, подршка локалних власти и умрежавање са кључним заинтересованим странама.

Дакле, развој социјалних предузећа анализиран је у оквиру више теоријских приступа. Са једне стране је институционални приступ који наглашава значај екстерног окружења: регулаторног, политичког и социокултурног, док је са друге стране ресурсна теорија која објашњава да је начин на који социјална предузећа стичу, комбинују и користе ресурсе ради остваривања економских и социјалних циљева пресудан за њихов развој и опстанак. Такође, емпиријска истраживања спроведена у различитим земљама показују висок степен сагласности са теоријама у погледу кључних детерминанти развоја и одрживости социјалних предузећа. Кључни фактори, који су идентификовани у складу са овим теоријама, могу се поделити у две групе: екстерне и интерне. Екстерни фактори (који потичу из екстерног окружења), објашњени су институционалном теоријом и углавном се односе на институционалну и регулаторну подршку, доступност

финансијских средстава, сарадња са јавним сектором, мреже, тржишне услове и сл. Осим њих, веома важни су интерни фактори, које објашњава ресурсна теорија, а везани су за поседовање и коришћење различитих врста ресурса од стране социјалног предузећа. Ови фактори се могу поделити у две групе: индивидуалне, који се односе на карактеристике оснивача (компетенције, лидерство, мотивација, искуство) и организационе, везане за само предузеће (пословни модел, иновативност, финансијско управљање, организациона култура, људски капитал, способност стварања легитимитета) (Gururaja, 2024).

## **2. Интерни фактори који утичу на развој социјалних предузећа**

Како је у извештају Европске Комисије (European Commission, 2015) наведено, на опстанак и раст социјалних предузећа битно утичу интерни фактори као што су недостатак одрживих пословних модела (посебно у случају социјалних предузећа са традиционалним непрофитним пореклом), велико ослањање на јавни сектор као извор прихода, недостатак предузетничког духа и менаџерских вештина неопходних за одржавање или повећање активности.

У наставку ће бити објашњени неки од кључних интерних фактора који могу имати утицај на развој социјалних предузећа. Прво ће бити анализирани фактори на индивидуалном нивоу, који се односе на особине социјалних предузетника, од његових мотива за бављење социјалним предузетништвом, социо-демографских карактеристика, до компетенција које поседују, а затим и фактори на организационом нивоу, као што су расположивост ресурса, организациона култура, начин управљања.

### **2.1. Индивидуални фактори развоја социјалних предузећа**

На основу прегледа дефиниција социјалног предузетника, које су дате у Табели 1.2. у првом делу дисертације, може се закључити да се они углавном описују као „иновативни појединци“, „агенти промена“, „вођени друштвеним променама“, или се сагледавају кроз компарацију са класичним предузетницима. Бројне су карактеристике на основу којих се социјални предузетници дефинишу. Социјални предузетници су јединствени по својим карактеристикама, јер размишљају како да допринесу решавању друштвених проблема како што су сиромаштво, глад, допринос бољем образовању,

здрављу, једнакости на правном, социјалном и економском нивоу. (Austin et al., 2006; Seelos & Mair, 2005).

Индивидуалне карактеристике социјалних предузетника добиле су значајну пажњу у литератури (Fox et al., 2023). Многи радови, који су углавном теоријски или се ослањају на квалитативне методе истраживања, бавили су се индивидуалним карактеристикама социјалних предузетника као факторима који утичу на социјално предузетништво (Ge et al., 2019; Yunis et al., 2019). Већина таквих истраживања фокусирана је на личне особине социјалних предузетника (McCarthy et al., 2018; Bahena-Álvarez et al., 2019; Marín et al., 2019).

У циљу бољег разумевања социјалног предузетништва, научници су се бавили испитивањем предузетничких намера социјалних предузетника (Krueger et al., 2000; Mair & Noboa, 2006; Hockerts, 2017), Према моделу социјално-предузетничких намера (СЕИ, енг. *social entrepreneurial intentions* - SEI), који се односи на намеру појединца да започне нови подухват усмерен на друштвене проблеме и стварање позитивног друштвеног утицаја (Bacq & Alt, 2018), социјално-предузетничке намере су под утицајем четири варијабле: емпатија, моралне обавезе, социјално-предузетничка самоефикасност и друштвена подршка (Mair & Noboa, 2006; Hockerts, 2015; Hockerts, 2017), Социјални предузетник саосећа са појединцима или друштвеним групама које се суочавају са проблемом, разуме њихове потребе, па се емпатија наводи као једна од њихових најчешћих карактеристика (Mair & Noboa, 2006; Hockerts, 2015), као и висок ниво моралне одговорности и понашање у складу са друштвено прихваћеним нормама (Hockerts, 2015; Bornstein, 2004). Социјално-предузетничка самоефикасност односи се на веровање појединца у сопствену способност да допринесе заједници или појединцима (Hockerts, 2017), што је посебно значајно у изазовним периодима. Ове особине помажу социјалним предузетницима да одрже мотивацију и посвећеност у стварању друштвених вредности (Stephan & Drencheva, 2017). Још један веома битан предиктор за СЕИ је перципирана подршка из окружења коју појединац добија (Mair and Noboa, 2006).

Део студија бавио се особинама личности (попут екстровертности, отворености ка искуствима) и институционалним факторима (нпр. приход по глави становника), на основу чега је утврђено да ови фактори могу имати позитиван утицај на СЕИ (Hoogendoorn, 2016; Hsu & Wang, 2019). Затим, испитавана је и теорија планираног понашања (Ajzen, 1991), која сугерише да лични ставови, субјективне норме и перципирана контрола понашања утичу на СЕИ (Ukil et al., 2023). Један од најчешће коришћених модела је модел Великих пет особина личности (енг. *Big five model*)

(Milanović et al., 2021). Овај модел односи се на следеће особине личности: екстровертност, пријатност, савесност, неуротичност и отвореност. Екстровертност подразумева скуп специфичних особина личности, карактеристичних за проактивне, асертивне и друштвене људе, укључујући авантуристички дух, активност, позитивност итд. (Tran et al., 2016). Социјални предузетници комуницирају са великим бројем стејкхолдера (запосленима, инвеститорима, клијентима, итд.) што захтева висок ниво екстровертности (Luc, 2022). Пријатност карактерише особе које поседују добре комуникационе вештине и стварају осећај поверења, што је веома карактеристично за социјалне предузетнике. Саосећајне особе показују интересовање за решавање друштвених проблема и промовисање сарадње како би се повећала друштвена вредност (Nga & Shamuganathan, 2010). Савесност се повезује са особинама као што су организованост, одговорност, посвећеност радном задатку, поштовање правила и прописа. Неуротичност се односи на степен емоционалне стабилности појединца. Како се предузетници често сусрећу са сложеним ситуацијама и изазовима, битно је да знају како да управљају стресним ситуацијама и како да се носе са емоционалним теретом, ризиком од неуспеха или недостатком самопоуздања (Luc, 2022). Отвореност претпоставља спремност за нова искуства и радозналост, што су неопходне карактеристика потребне за покретање новог подухвата (Zhao & Seibert, 2006).

Одређене личне карактеристике социјалних предузетника, као што су пол, (Nicolás & Rubio, 2016; Germak & Robinson, 2013) и старост, или ниво образовања (Pejić Bach et al., 2018) могу условити њихову социјалну оријентацију. На пример, према студији која се бавила испитивањем утицаја демографских карактеристика на социјалну оријентацију социјалних предузетника, узимајући у обзир ниво развоја земље у којој послују, показала је да старије жене са високим нивоом образовања имају највећу социјалну оријентацију, а она се повећава са повећањем нивоа развоја њихове земље (Marín et al., 2019). И друга претходна истраживања показују да старост и пол имају одређени утицај на одлуку о покретању социјалног бизниса и његов развој (Hoogendoorn et al., 2011). Међутим, не постоји сагласност по том питању. Група истраживања наводи да су припадници млађих генерација склонији покретању социјалних подухвата (углавном у универзитетском добу), јер је њихово интересовање за социјална питања и проблеме који се јављају у окружењу веће, као и потреба за проналажењем решења (Harding & Cowlong, 2006; Leahy & Villeneuve-Smith, 2009). Са друге стране, постоји став да су оснивању социјалних предузећа склонији углавном богати појединци, који ову одлуку доносе у каснијој доби (Hoogendoorn et al., 2011; Nicolás et al., 2018). Према

овој групи мишљења, припадници старијих генерација на основу свог животног искуства и уочених проблема у друштву траже практична решења за њихово отклањање (Nicolás et al., 2018; Corner & Ho, 2010). Овде се заступа став да је време кључни фактор за препознавање друштвених проблема. Током година, предузетник осим што идентификује проблем, стиче и неопходно знање како управљати послом (Lévesque & Minniti, 2006). Аргумент да је старост одлучујући фактор у социјалној оријентацији појединца има своју основу у Масловљевој теорији мотивације (Johnson, 2003) која препознаје четири нивоа потреба појединца и тврди да је потребно задовољити ниже потребе да би се достигле више. На основу тога, старији људи, који су задовољили друге потребе, могу да посвете време стварању друштвене вредности и осећаја личног задовољства због тога (Marín et al., 2019). У складу са различитим мишљењима, настала је и хипотетичка расподела друштвених предузетника према старости, која има облик латиничног слова U, и према којој су млади и старији појединци склонији покретању посла са социјалном мисијом (Parker, 2008; Hoogendoorn et al., 2011).

Што се тиче пола, иако се, према ранијим истраживањима, предузетништвом углавном баве мушкарци, у случају социјалног предузетништва, ситуација је другачија (Hoogendoorn et al., 2011). Већина претходних истраживања дошла је до резултата да су жене склоније покретању социјалних иницијатива (Leahy & Villeneuve-Smith, 2009; Hoogendoorn et al., 2011). То може бити наговештај да су мушкарци мотивисанији остваривањем економске користи, за разлику од жена које су склоније остваривању циљева који доносе социјалне вредности, волонтирању (Marín et al., 2019; Hechavarría et al., 2012) или решавању еколошких проблема (Hunter et al., 2004).

Утицај образовања такође може бити значајан у случају социјалног предузетништва. Према тврдњама аутора, виши ниво образовања може бити значајан фактор који одређује социјалну посвећеност појединца (Leroutre et al., 2013). Ниво образовања утиче на вероватноћу бављења социјалним предузетништвом (Bosma & Levie, 2010; Harding & Cowling, 2006), тако што виши ниво образовања (посебно универзитетско образовање) повећава вероватноћу да појединац постане социјални предузетник (Nicolás et al., 2018), јер су особе са већим степеном знања и вештина социјално оријентисаније (Corner & Ho, 2010). У раду Marín, Nicolás и Rubio (2019) такође је потврђено да ниво образовања и стварање друштвене вредности имају позитивну везу. Према резултатима истраживања које су спровели Hoogendoorn, van der Zwan и Thurik (2011), свака додатна година образовања повећава вероватноћу да особа постане социјални предузетник, па на основу тога, постоји већа вероватноћа да

високообразовани појединци буду социјални предузетници у односу на оне са нижим степеном редовног образовања. Виши ниво образовања може деловати на појединца тако да у идентификованим друштвеним проблемима препознаје пословне прилике (Marín et al., 2019). Осим тога, позитивна веза између образовања и могућности за ангажовањем у социјалном предузетништву произилази и из чињенице да најквалификованији предузетници поседују већу способност за рад у сложенем окружењу. То је битно јер је управљање социјалним предузећима компликованије због специфичности њихове оријентације и чињенице да социјална предузећа често послују у веома сложеном и неизвесном окружењу (Di Domenico et al., 2010; Marín et al., 2019).

У литератури се може уочити да значајан број теоријских радова указује на улогу појединих демографских карактеристика (старост, образовање, претходно искуство) у покретању социјалног бизниса, али су емпиријски докази који би систематски потврдили њихов директан утицај на пословни успех и развој социјалних предузећа релативно ограничени. Насупрот томе, све је већи број емпиријских истраживања који анализира утицај индивидуалних вредносних и психолошких карактеристика социјалних предузетника на перформансе организација које воде. Посебно се истичу радови који доказују да особине као што су ентузијазам, посвећеност мисији, наглашена етичност и снажна оријентација ка решавању друштвених проблема имају значајан ефекат на иновационе и укупне перформансе социјалних предузећа. Тако, Ко, Liu и Che Mat (2019) показују да ентузијазам и страст социјалног предузетника значајно утичу на перформансе социјалних предузећа, док Wu, Cai и Song (2023) емпиријски потврђују да ентузијазам, страст, компетентност и организациони легитимитет представљају значајне детерминанте перформанси социјалних предузећа.

Поред вредносно-мотивационих карактеристика, значајан број емпиријских истраживања указује да и класичне предузетничке особине, прилагођене социјалном контексту, имају важан утицај на развој и перформансе социјалних предузећа. Посебно се истичу способност препознавања прилика у социјалној сфери, иновативност, проактивност, склоност ка преузимању ризика и јасна оријентација ка стварању друштвене вредности, што се у литератури често концептуализује као социјално-предузетничка оријентација. Емпиријски налази показују да ова оријентација позитивно утиче како на социјалне, тако и на економске перформансе социјалних предузећа. Тако, Kraus и др. (2014) метаанализом, показују да је присутан велики број радова који доказују да предузетничка оријентација значајно доприноси перформансама социјалних предузећа. Слично томе, Galí и др. (2020) показују да социјално-предузетничка

оријентација, као интеграција предузетничке логике и социјалне мисије, позитивно утиче на успех и одрживост социјалних предузећа.

Емпиријска истраживања доказују јаку везу између пословних/менаџерских вештина социјалних предузетника (познавање маркетинга, стратегијског менаџмента, менаџмента људских ресурса, управљање пројектима) са перформансама социјалних предузећа. Бројни су радови који доказују да маркетиншке способности и тржишна оријентација могу значајно утицати на социјалне перформансе (Liu et al., 2015; Bhattarai et al., 2019; Cavazos-Arroyo et al., 2019). Такође менаџерске вештине и знања као што су планирање, организовање, управљање ресурсима (Wu et al., 2023; Chinyamurindi & Hove-Sibanda, 2023) доприносе перформансама социјалних предузећа. У извештају OECD (2012) представљене су различите категорије вештина потребних у социјалном предузетништву, на пример: из области социјалног укључивања (и друге вештине у складу са циљевима социјалних предузећа); из области предузетништва и менаџмента (маркетинг, финансије, пословно планирање, изградња капацитета, итд.); вештине потребне за испуњавање регулаторних, извештајних захтева, за обављање административних задатака; и вештине за развој социјалног предузетништва. Имајући у виду претходно наведене студије и истраживања у овом раду ће бити анализиране следеће групе индивидуалних фактора:

- ентузијазам социјалног предузетника и посвећеност решавању социјалног проблема,
- развијеност предузетничких вештина код социјалног предузетника,
- знање из области маркетинга, пројектног менаџмента и управљања људским ресурсима.

### ***2.1.1. Ентузијазам и посвећеност социјалног предузетника***

Социјална предузећа су организације које се ослањају на енергију и ентузијазам људи које мотивишу нови изазови и нове могућности. Социјалне предузетнике карактерише висок ниво ентузијазма и жеља да оставе траг (Yitshaki & Kropp, 2015). Њихова жеља за друштвеним променама их покреће да се баве друштвеним проблемима и остваре позитиван утицај. Новац није њихов основни мотив, већ су узбуђење и задовољство због постигнутог њихови покретачи (Leadbeater, 1997). Овакве особине предузетника са социјалном мисијом подстичу његову одлучност и отпорност у превазилажењу изазова (GSEP, 2024).

Према истраживању Murillo-Luna et al. (2021) социјални предузетници са више оптимизма приступају изазовима, и посматрају их као лако савладиве, у односу на перцепцију стручњака који посматрају исте изазове и свеснији су ризика и могућег неуспеха због свих специфичности пословних модела социјалних предузећа.

Према Braga et al., (2014), оно што највише мотивише и одржава социјалне предузетнике јесте алтруизам, страст, утицај узора, претходна волонтерска искуства и спремност за стварање и иновације. Поред тога, иако се сусрећу са тешкоћама у пословању, попут отежане мобилизације финансијских и људских ресурса, или компликоване бирократије, социјалне предузетнике одржавају мотивисаним њихова воља, упорност и страст, а код већине социјалних предузетника препреке не утичу на њихову мотивацију. Закључак њиховог истраживања је, такође, да социјални предузетници остају мотивисани када остварују успех на својим друштвеним пројектима, и показују већу спремност и мотивацију да ураде више, али, и у случају када је њихова перцепција о оствареним резултатима лоша и даље постоји јасна намера да се настави са иницијативом (Braga et al., 2014).

Оптимистичан поглед на будућност и веровање у позитивне исходе омогућава појединцима да јасније дефинишу свој пут ка предузетништву. Оптимизам може бити покретач за оснивање предузетничких подухвата и значајан фактор у предузетништву (Trevelyan, 2008; Storey, 2011; Madari et al., 2019; Margaça et al., 2021), јер се полази од става да ће предузетнички пројекат бити успешан (Ozaralli & Rivenburgh, 2016). Позитивна очекивања повезана су са способношћу позитивних когнитивних процена и спремношћу за лакше суочавање са стресом (Collins, 2007; Chapman & Chi, 2017). Осим тога, оптимистичне особе имају тенденцију да буду упорније, посвећеније и креативније (Peterson, 2000; Li & Wu, 2011), имају виши ниво самопоуздања, и то им омогућава да са ентузијазмом приступе изазовима (Carver & Scheier, 2003). Зато влада мишљење да је оптимизам значајан фактор и у случају социјалног предузетништва, као и у доношењу одлуке да се започне социјални подухват, јер ће социјални предузетник са наведеним карактеристикама лакше успешно спровести своју мисију и истрајати упркос препрекама (Trevelyan, 2008; Margaça et al., 2021).

Социјални предузетници су посвећени решавању социјалних, економских и еколошких проблема (Yunus, 2011; Mair & Marti, 2006), па су њихове јединствене карактеристике, као што су ентузијазам и посвећеност проблему који решавају, отвореност за нова искуства и сл., веома битне, посебно у раним фазама развоја социјалног предузећа (Maуr et al., 2021; Cohen, 2024). Социјална мисија захтева већу

друштвену посвећеност, али и већи ризик, јер уместо једног циља (генерисања економске користи), подразумева усмереност на двоструки циљ, и економски и социјални (Marín et al., 2019). Sharir и Lerner (2006) и Stratan (2017) у својим истраживањима идентификовали су посвећеност менаџмента успеху подухвата као варијаблу успеха социјалног предузећа.

### ***2.1.2. Развијеност предузетничких вештина социјалног предузетника***

Социјални предузетник има доста сличних особина личности као обичан предузетник (Thompson et al., 2000; Hoogendoorn et al., 2010). Заједничка им је потреба за одређеним лидерским и личним квалитетима, амбиција, способност да комуницирају своју мисију, да развијају и одржавају односе и мреже контаката, као и креативност (Granados Ortiz, 2014). Ernst (2012) сматра да успешни социјални предузетници поседују карактеристике које су потребне свим предузетницима, као што су склоност ка преузимању ризика, иновативност, потреба за достигнућима, потреба за независношћу и проактивношћу, уз додатну потребу да се реши одређени друштвени проблем (Smith, et al., 2014) и уз израженије особине попут емпатије, храбрости и слично (Petković, 2021). Социјални предузетници треба да користе предузетничке и комерцијалне технике, налик успешним традиционалним предузећима, како би унапредили своје пословање (Smith, et al., 2014). На пример, комерцијална оријентација социјалних предузећа је битна за креирање успешног пословног модела, што је уско повезано и са привлачењем екстерне подршке (нпр. кроз пословне мреже) (European Commission, 2015). Austin и др. (2006) наводе да предузетници могу имати различите степене емпатије, друштвене свести и профитних мотива.

Чињеница да социјални предузетник тежи стварању вредности за одређени сегмент друштва, или друштво у целини, не подразумева нужно да социјални предузетници не остварују профит. Они поседују предузетнички дух, карактеристику која их разликује од волонтера или хуманитарног радника. Социјални предузетник, након што препозна проблем у друштву предузима иницијативу за његово дугорочно решавање (Petković, 2021).

Према, Pinheiro и др. (2021), предузетничке особине су важне и за социјална предузећа, јер се и она суочавају са притиском да остварују добре перформансе (Jeong, 2024). Међутим, остаје примат социјалне користи као фундаментална разлика између социјалног предузетништва и класичног предузетничког подухвата (Martin & Osberg,

2007). Односно, може се рећи да социјални и комерцијални предузетник имају многе заједничке особине личности и компетенције, али се разликују према мотивима пословања (Smith, et al., 2014).

Предузетничка оријентација социјалног предузетника може имати велики утицај на покретање и развој нове социјалне иницијативе. Посебно су значајне особине као што су способност стварања визије, склоност ка ризику, истрајност, посвећеност и сл. Социјални предузетник идентификује проблем и ствара јасну визију која осликава како би друштво изгледало када тај проблем не би постојао (Best, 2018). Вођен снажном визијом, социјални предузетник је инспирисан и мотивисан да тражи решење за препознат проблем (Martin & Osberg, 2015).

Карактеристика која је битна за све предузетнике, па тако и за социјалног предузетника, јесте склоност ка ризику. Ова особина је битан покретач код појединца у одлуци да ли ће се бавити предузетништвом (Tan et al., 2005; Peredo & McLean, 2006; Shaw & Carter, 2007; Parker, 2009; Zahra et al., 2009). Међутим, различите су врсте ризика са којима се сусрећу социјални предузетници у односу на традиционалне. На пример, социјални предузетници су склонији нефинансијским ризицима, као што су губљење легитимитета и угледа у друштву. Наиме, у социјалном предузетништву, веома важну улогу имају друштвени углед и утицај (Leadbeater, 1997), посебно када се ради о привлачењу финансијског капитала. Hoogendoorn et al. (2011) у свом истраживању такође долазе до закључка да се социјални предузетници суочавају са овим ризиком и другим ризицима нефинансијског типа. Још један од разлога који говоре у прилог томе је и чињеница да се лични и породични ресурси ретко користе као извори финансирања у социјалном предузетништву (Shaw & Carter, 2007), због чега је степен личног финансијског ризика нижи (Ivanović-Đukić et al., 2020).

Осим тога, способност препознавања могућности и стварања нових тржишта је вештина коју и социјални предузетници користе (Elkington & Hartigan, 2008; Leadbeater, 1997). Социјални предузетници, такође, теже развоју и расту свог предузећа, где се раст посматра првенствено кроз обезбеђивање перципиране друштвене вредности (Hynes, 2009).

Са друге стране, постоји мишљење да су особина личности социјалног и традиционалног предузетника различите (Arribas, 2012; Cho, 2006). Социјални предузетници су креативнији, што може бити и последица чињенице да се суочавају са ограниченим ресурсима, због чега морају налазити креативна решења, посебно када се ради о управљању предузећем (Leadbeater, 1997). Док традиционални предузетник

показује висок ниво личног интереса и низак ниво друштвене свести, социјални предузетник је склон сасвим супротном понашању. Због таквог мишљења, доводи се у питање да ли је термин „предузетник“ адекватан у случају када појединац не тежи економској користи (Smith, et al., 2014).

Предузетничке компетенције се у литератури често наводе као једна од кључних претпоставки добрих пословних перформанси (Mitchelmore & Rowley, 2010; Sánchez, 2012; Sarwoko et al., 2013), раста и успеха, посебно у малим и средњим предузећима, где предузетници имају кључну улогу у планирању и реализовању пословних операција (Mitchelmore & Rowley, 2013). Предузетници би требало да раде на развоју својих компетенција како би постигли и одржали добре пословне перформансе (Guritno et al., 2019). Како би предузетник био успешан у покретању и управљању новим предузећем, потребно је да поседује широк спектар предузетничких знања и компетенција (Kickul & D'Intino, 2005; Nabila & Ambad, 2022), које омогућавају успешну идентификацију, процену и искоришћавање могућности (Wickham, 2006; Malebana & Mahlaole, 2023).

Слично се може рећи и у случају социјалног предузетништва. Разумевање пословних процеса и поседовање адекватних знања и вештина неки су од неопходних предуслова за успех социјалног предузећа, иако се често претпоставља да је довољна јака воља за друштвеном променом и јасно дефинисана мисија социјалног предузетника. Развијање способности као што су креативност, успостављање партнерстава, пословне вештине, и слично, омогућава социјалним предузетницима да успешно остварују позитиван утицај на друштво уз истовремено генерисање профита (GSEP, 2024). Према OECD (2012) за социјалне предузетнике је кључно да поседују пословне вештине, посебно из области маркетинга и финансија, пословног планирања и развоја.

Такође, лидерске вештине се сматрају веома битним за предузетника, јер подразумевају способност вођења, саморазвоја, управљања комплексним окружењем, доношења стратешких одлука (World Economic Forum, 2014). Њихов значај посебно долази до изражаја у изазовним тренуцима пословања, када се јавља потреба за искуством, знањем и способностима како би се што успешније превазишли (Alvord, et al., 2004; Seelos & Mair, 2005).

Истраживањима је забележено ограничено познавање менаџерских вештина код социјалних предузетника, као што су пословно планирање, тржишне анализе, финансијско управљање и недостатак знања о кључним пословним процесима од стране социјалних предузетника (European Commission, 2015). Осим тога, услед ниског нивоа

финансијске писмености, идентификована је недовољна спремност да се активно траже извори финансирања. Последице наведених ограничења огледају се у тежем постизању одрживости и споријем развоју капацитета социјалних предузећа (European Commission, 2015). За социјалне предузетнике је кључно да раде на стицању и развоју менаџерских вештина, на основу којих могу обезбедити дугорочну одрживост предузећа (Incio Chavesta, et al., 2025).

Према Gómez González и др. (2025), за социјалне предузетнике карактеристично је поседовање меких вештина, вештина комуникације и тзв. “зелених” компетенција, док је мањи акценат на техничким и економским знањима. Истраживање Европске Комисије (European Commission, 2015) указује на то да све већи број људи из непрофитног сектора тежи покретању социјалних предузећа, али углавном не поседују потребне алате и вештине. Због тога је неопходно радити на развијању предузетничких вештина, како би социјална предузећа била конкурентна на јавним и приватним тржиштима (Granados Ortiz, 2014). Ако се узме у обзир трансдисциплинарна природа социјалног предузетништва (Lehner & Kansikas, 2011; Nandan & London, 2013), долази се до закључка да ова област захтева додатне, специфичне вештине из различитих сфера. Односно, јавља се потреба за развојем профила предузетника који ће поседовати интердисциплинарна знања (Nandan & London, 2013; Nandan & Scott 2013; Steiner et al., 2018; Vázquez-Parra et al., 2020).

Претходно предузетничко искуство такође може представљати значајан предиктор како предузетничких намера (Dahl & Reichstein, 2007; Miralles et al., 2015), тако и предузетничких активности социјалног предузетника. Како истиче Hockerts (2017), претходна искуства са социјалним иницијативама омогућавају појединцима стицање вештина и способности потребних у социјалном предузетништву. Ernst и др. (2010) употпуњују овај став тврдњом да претходно знање о друштвеним проблемима може имати позитиван утицај на социјално предузетничке намере (Obi-Anike et al., 2022).

Према Miralles (2015), претходно искуство одређује се као скуп знања, способности и вештина стечених кроз рад или сарадњу са социјалним организацијама, било у плаћеним или волонтерским улогама. Искуство стечено на овај начин доприноси дубљем разумевању социјалних потреба, као и организационих механизма социјалних предузећа (Obi-Anike et al., 2022). Поред тога, претходно искуство у предузетништву подстиче организовање нових подухвата (Hopp & Sonderegger, 2015; Botha, 2020), омогућава појединцима да стекну неопходне предузетничке вештине и компетенције и

повећава самопоуздање предузетника (Storey & Greene, 2010; Khoshmaram et al., 2018; Malebana & Mahlaole, 2023). Виши ниво претходног предузетничког искуства ствара осећај моралне обавезе да се претходно стечена знања, вештине, ставови и информације употребе у корист друштва. Овај тип искуства може пружити ресурсе (знања, вештине и способности) који олакшавају управљање социјалним предузећем и повећавају шансе за његов опстанак (Histrich et al., 2008; Linder et al., 2020; Obi-Anike et al., 2022). Из претходног предузетничког или радног искуства у истој индустрији или сродним пословима појединац учи о тржишним потребама, профилима корисника и механизмима пружања услуга, што јача способност препознавања и коришћења тржишних прилика (Ardichvili et al., 2003; Tang, 2008; Smith et al., 2009; Malebana & Mahlaole, 2023).

### ***2.1.3. Знање из области маркетинга, пројектног менаџмента и управљања људским ресурсима***

Према OECD (2012) за социјалне предузетнике је кључно да поседују пословне вештине, посебно из области маркетинга и финансија, како би лакше обезбедили одрживост. Социјална предузећа која продају производе или услуге морају да разумеју потребе купаца, позиционирају понуду, граде бренд и комуницирају вредност свог друштвеног утицаја. Како се социјална предузећа боре за унапређење конкурентности, док истовремено остварују своју социјалну мисију (РЗС, 2014), маркетинг у овом контексту има двоструку функцију: економску (повећање продаје) и друштвену (видљивост мисије и легитимитет). Маркетинг може имати улогу у постизању одрживости социјалних предузећа (Powell & Osborne, 2015). Према Nwankwo и Kanyangale (2023), за социјална предузећа кључно је поседовање знања и вештина из области маркетинга, јер примена одговарајућих маркетинг модела има велики потенцијал за њихово повећање успеха и обезбеђивање одрживости. Ипак, како одређене карактеристике разликују социјална предузећа од комерцијалних, тако је потребно прилагодити и маркетинг активности и ускладити их са локалном перспективом социјалних предузећа, њиховом непрофитном оријентацијом и социјалним циљевима (Shaw, 2004). Социјална предузећа морају заменити традиционалне приступе маркетингу креативнијим (Kotler & Keller, 2012) и иновативнијим решењима (Rydbäck & Chen, 2010; Olofsson, 2015; Ghods, 2019).

Још један аспект маркетинга који се односи на предузетнике, а посебно на социјалне, јесте комуникација, односно поседовање одличних комуникационих вештина и моћи убеђивања (Zontanos & Anderson, 2004) и њихово стално унапређивање (Martin, 2009; Ghods, 2019). Социјални предузетници морају одржавати блиске односе са бројним стејкхолдерима, а могу се издвојити и одређени домени где предузетнички маркетинг може бити користан у случају социјалних предузећа. Наиме, предузетнички маркетинг може помоћи у случају привлачења радне снаге и волонтера, затим на тржишту, кроз идентификовање могућности, иновација и прилика за постизање конкурентности, за стицање легитимитета код донатора, у комуникацији са циљном групом којој су намењени производи и услуге и стварању јавног имица (Ghods, 2019).

Осим менаџерских вештина и особина личности класичног предузетника, потребно је да социјални предузетник поседује и скуп вештина и особина које нису нужно повезане са оним које поседује комерцијални предузетник (Cohen, 2024). На пример, како социјални предузетници често користе различите изворе финансирања (грантови, донације јавног и приватног сектора и сл.), од њих се очекује да, поред знања из области рачуноводства и финансијског менаџмента (Feiler & Nayowith, 2017), поседују и вештине из области пројектног менаџмента, способности преговарања итд. (Sharir & Lerner, 2006; Naugh, 2007). Социјална предузећа су у великој мери усмерена на пројектно финансирање, које им омогућава да обезбеде одрживост и остварење социјалних циљева независно од успеха на тржишту (Shrestha et al., 2019). Многи социјални предузетници због неадекватних знања и компетенција из области пројектног менаџмента имају ограничен приступ финансијским ресурсима, због чега је угрожена и одрживост њихових иницијатива (Turyakira et al., 2024; Incio Chavesta, et al., 2025). За пројектно финансирање карактеристичан је специфичан вид конкуренције, због чега је знање из области пројектног менаџмента значајно у случају социјалних предузећа (Shrestha et al., 2019).

Знање из области управљања људским ресурсима додатно добија на значају у случају социјалних предузећа, јер се често сусрећу са изазовима у привлачењу адекватних кадрова са релевантним знањима и вештинама. Запошљавање висококвалификованих радника који имају довољно менаџерског искуства захтева више трошкове за зараде, а како социјална предузећа имају ограничена финансијска средства, нису конкурентна у привлачењу ових кадрова у поређењу са другим секторима привреде. То има за последицу недостатак пословних вештина у социјалним предузећима (European Commission, 2015). Осим тога, социјална предузећа која

запошљавају припаднике маргинализованих друштвених група (људе који су дуго година незапослени или искључени из друштва) такође се сусрећу са изазовима. Запослени у овом случају често имају проблем приликом прилагођавања правилима пословања, не понашају се адекватно према ауторитетима, тешко усвајају нова знања итд. (Ivanović-Đukić, et al., 2020). За социјална предузећа је веома битно да регрутују запослене који разумеју и следе мисију организације. Осим што је тешко привући такве запослене, кључно је задржати их, јер је посебан изазов заменити их новим запосленима који нису упознати са културом и мисијом организације (World Economic Forum, 2014; Tilahun & Cozonac, 2014). Због тога је за менаџере социјалних предузећа веома изазовно да управљају односима са запосленима (Borzaga & Solari, 2001).

Знање из области управљања људским ресурсима неопходно је како би се оформио тим са одговарајућим вештинама, који ће допринети остваривању циљева социјалног предузећа, и последично, његовој дугорочној одрживости. У случају социјалних предузећа, тим може укључивати плаћене раднике и волонтере. За разлику од комерцијалних предузећа, социјална предузећа треба да успоставе равнотежу између адекватне накнаде за рад и резултата који се очекује да генеришу у корист одређених друштвених група или друштва у целини (European Commission, 2020). Због тога, многа социјална предузећа обављају своју социјалну мисију и постоје захваљујући волонтерима, који им стављају на располагање своје време, новац и друге ресурсе. У вези са тим, још један захтевуправљања људским ресурсима у социјалним предузећима јесте способност да се привуку волонтери и развије мрежа волонтера (Thompson, 2008) и одржава њихова мотивација (Tilahun & Cozonac, 2014).

## **2.2. Организациони фактори развоја социјалног предузећа**

Поред индивидуалних карактеристика оснивача, развој и дугорочна одрживост социјалних предузећа у значајној мери зависе од њихових унутрашњих, организационих капацитета (организационих фактора) (Ashforth & Reingen, 2014; Smith et al., 2013). Организациони фактори обухватају ресурсе којима предузеће располаже, његове структурне карактеристике, интерне процесе управљања, као и вредносни и културни оквир унутар кога функционише (Moore, 2000; Thompson, 2002; Shin, 2018). С обзиром на хибридную природу социјалних предузећа, управљање овим факторима представља посебан изазов, јер организација истовремено тежи економској одрживости и остваривању социјалне мисије (Filipova, 2023).

У литератури се посебно наглашава да су социјална предузећа често ресурсно ограничена, структурно мала и организационо комплексна, што утиче на њихову способност раста и стварања друштвене вредности (Murillo-Luna et al., 2021). Распољивост финансијских и људских ресурса, величина и делатност предузећа, организациона култура и стил управљања представљају битне интерне детерминанте које могу подстицати или ограничавати њихов развој (Barraket & Yousefpour, 2013; Grieco, 2015).

Због свега наведеног, веома је битно да су активности социјалног предузећа усклађене са нормама и вредностима заједнице, јер се у том случају лакше може предвидети ток пословања, што резултира бољим пословним резултатима. У таквом окружењу повећава се легитимитет организације, расте ниво поверења, а остварују се и боље перформансе, што је посебно битно за социјална предузећа којима је потребна подршка из екстерних извора (Kim & Shin, 2022).

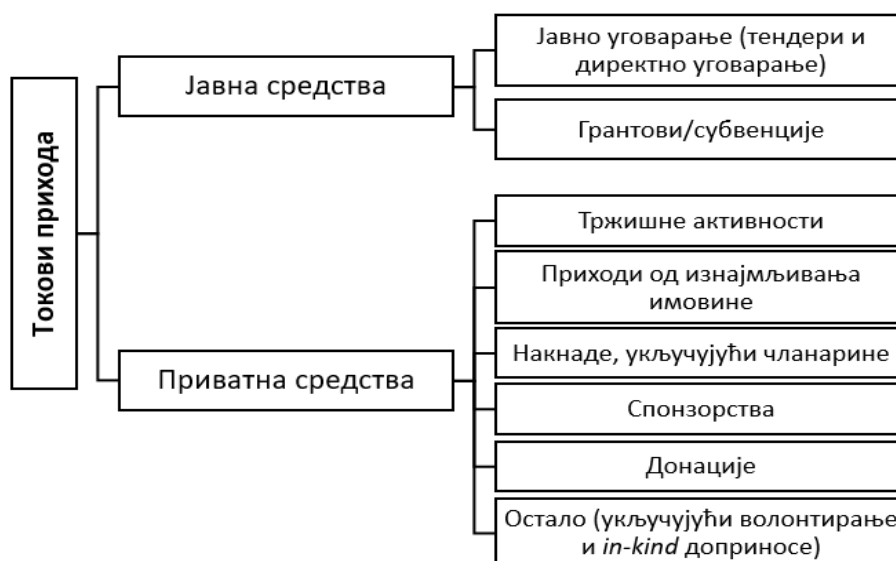
### *2.2.1. Распољивост материјалних ресурса*

Ресурси којима располаже социјално предузеће веома су битан фактор који утиче на перформансе које ове организације остварују. Студија коју су спровели Cheah и др. (2019), која се ослања на теорију засновану на ресурсима, показала је да расположиви интерни ресурси имају значајан утицај на финансијске перформансе социјалних предузећа. Међутим, социјална предузећа углавном располажу са мало сопствених ресурса, а уз то им је и прилично тешко да обезбеде ресурсе из окружења (Murillo-Luna et al., 2021). Бројна истраживања која су се бавила темом социјалних предузећа закључују да је један од највећих изазова у њиховом пословању недостатак ресурса, како финансијских, тако и људских (Peredo & McLean, 2006; Braga, Proença, & Ferreira, 2014). Овај проблем је посебно изражен у раним фазама развоја социјалних предузећа (Schirmer & Cameron, 2012).

Успех социјалних предузећа у остваривању њихових примарних, друштвених циљева у значајној мери зависи од способности да буду одржива, односно да генеришу приходе. У том циљу, социјална предузећа ослањају се на комбинацију ресурса: осим остварених прихода, користе донације и грантове, као и волонтерски рад (European Commission, 2020). Социјална предузећа финансирају своје активности на основу прихода који долазе из различитих токова, односно, комбинују тржишне (продаја робе и услуга) и нетржишне (субвенције, грантови, донације, немонетарни доприноси, и сл.)

изворе прихода (European Commission, 2015; European Commission, 2020). Основни извори прихода социјалних предузећа приказани су на слици 2.1, и могу се поделити на следеће категорије (European Commission, 2015):

- Приходи из јавних извора:
  - Приходи остварени на основу јавних уговора (квази-тржишта). Ова категорија обухвата различите облике финансирања, од директног плаћања од стране јавних органа, преко система ваучера до индиректног плаћања преко посредника;
  - Директни грантови/субвенције, нпр. грантови за различите пројектне активности или субвенције за запошљавање људи са смањеном радном способношћу, и сл.
- Приходи из приватних извора:
  - Тржишно засновани приходи, односно приходи од продаје робе и услуга;
  - Чланарине, донације и спонзорства; и
  - Други облици прихода, нпр. приходи од изнајмљивања имовине, награде, немонетарни облици прихода као што су *in-kind* донације, волонтирање, и сл.



Слика 2.1. Токови прихода у социјалним предузећима

Извор: Прилагођено на основу Spiess-Knafl (2012) и (European Commission, 2015)

Социјална предузећа, посебно одређени типови, као што су предузећа за радну интеграцију људи, имају знатно више трошкове од комерцијалних предузећа, због такве структуре трошкова која укључује додатне трошкове који се односе на обуку и друге облике подршке запосленима (Pullen et al., 2023). Овај тип социјалних предузећа

углавном запошљава припаднике маргинализованих друштвених група, а ресурси уложени у њихову социјализацију и едукацију често успоравају развој социјалног предузећа (Ivanović-Đukić, et al., 2020).

Дефицитарни ресурси и недостатак капацитета за развој пословања ограничавају способност социјалних предузећа да остварују економске циљеве (European Commission, 2015). Осим тога, због недостатка довољно чврсте финансијске основе, социјална предузећа не могу да приуште ресурсе који би им олакшали пружање услуга или производа. Уз то, углавном постоји и недостатак знања и вештина о пројектном писању и финансирању (World Economic Forum, 2017), што додатно отежава приступ финансијским ресурсима.

Локација, такође, може бити веома битан фактор развоја социјалних предузећа обликујући могућност приступа ресурсима, циљним тржиштима или способност да остварују своју мисију у складу са локалним специфичностима. Због тога, постоји разлика у могућностима које имају социјална предузећа у урбаним и у руралним подручјима. Социјална предузећа у руралним подручјима имају важну улогу у развоју локалне економије и квалитета живота, тако што подстичу развој пољопривреде, локалног туризма, образовања и здравствених, социјалних и других услуга (Musinguzi et al., 2022). Међутим, због тога што су позиционирана у руралним пределима, могу се суочити са одређеним изазовима који се везују и за друга рурална предузећа. То могу бити недовољна подршка власти или недостатак финансијске и техничке подршке (Smith & McColl, 2016; Steiner & Teasdale, 2019; van Twuijver et al., 2020). Ови изазови су посебно изражени у земљама у развоју где многа рурална предузећа пропадају због недостатка ресурса и неадекватне подршке (Gyimah & Lussier, 2021; Musinguzi, et al., 2023).

Са недостатком финансијских ресурса уско су повезани и проблеми везани за управљање људским ресурсима (Austin et al., 2006; Parker, 2009). Недостатак финансија може ограничити могућности за регрутовање и задржавање квалитетних људских ресурса, јер социјална предузећа често не могу да понуде конкурентне услове за запослене (Austin et al., 2012).

Према Austin и др. (2006) социјална предузећа наилазе на следеће препреке у мобилизацији ресурса: ограничен приступ најбољим талентима; мали број финансијских институција, инструмената и ресурса; слабе могућности за неограничено финансирање и неприлагодљивост предузећа. Могућност прибављања ресурса значајно може утицати на одрживост социјалних иницијатива (Hoogendoorn et al., 2011). Карактеристике

пословања социјалног предузећа, њихова делатност, правна форма, информисаност социјалног предузетника, знања, вештине и искуство у пројектном менаџменту могу бити фактори који значајно утичу на могућност прибављања ресурса (Ivanović-Đukić et al., 2020).

Како је проблем недостатка ресурса чест код социјалних предузећа, она се посматрају као иноватива и сналажљива, јер проналазе нове начине коришћења ресурса које имају на располагању и развијају иновативна решења како би се одржала и остварила друштвене циљеве (Alvord et al., 2004; Mair & Marti, 2006; Santos, 2012; Drencheva, et al., 2022).

### ***2.2.2. Организациона култура***

Организациона култура представља свеобухватан концепт којим су обухваћене вредности, веровања, обичаји, традиције, знања, вештине и симболи чланова једне организације (Schein, 2010). Култура је такође дубоко укореењена у вредности, стандарде, процесе и мисију организације. Организациона култура може утицати на организационе перформансе на много начина, због чега је битно управљати њом. Осим што организациона култура обликује понашање чланова организације (како се осећају, мисле, комуницирају), истовремено и њихови поступци делују на организациону културу (Sathe, 1983). Истраживања сугеришу да организациона култура која делује позитивно на посвећеност, задовољство послом и продуктивност чланова, позитивно утиче и на остварене резултате (Shin & Park, 2019). Када је заснована на заједничком систему вредности, организациона култура може повећати ниво ангажовања и посвећености чланова организације, што доприноси већој ефикасности и укупној организационој ефикасности, али може утицати и негативно на организационе перформансе, у случају када не постоји усклађеност између организације и њених чланова (Shin & Park, 2019).

Организациона културе је, такође, значајна детерминанта када се говори о резултатима социјалних предузећа. Социјална предузећа, према једном од приступа, карактерише колективна природа, због чега њихова култура не потиче из намера и особина личности појединца, већ је обликована на основу заједничких вредности скупа људи (Chaves & Monzón, 2012; Costa et al., 2020).

Организациона култура има посебан значај у контексту социјалног предузетништва, због њихове природе и сталне потребе за одржавањем одређених етичких и друштвених вредности. Иако се често претпоставља да је снажна култура заснована на чврстим идеалима и друштвеним вредностима подразумевано присутна у социјалним предузећима, истраживања показују да у пракси посвећеност заједничким вредностима није нужно присутна у сектору социјалног предузетништва (Ridley-Duff, 2008). Узрок томе може бити потреба за сталним балансирањем између два, често контрадикторна циља, економског и социјалног (Young & Kim, 2015; Duc Hieu, 2017). У том контексту, организациона култура делује као снажан механизам који регулише односе и интеракције како у унутрашњем окружењу социјалног предузећа, тако и између спољашњег и унутрашњег окружења. Организациона култура обликује идентитет и оријентацију социјалног предузећа, пружа оквир за понашање чланова организације и доношење одлука, утиче на регрутовање и задржавање запослених кроз развијен осећај припадности и заједничких вредности, као и на продуктивност, иновативност и способност остваривања друштвеног утицаја (Filipova, 2023).

Постоје различити типови организационе културе, у зависности од примењених критеријума, али се најчешће користе критеријуми предложени на основу оквира конкурентских вредности (CVF) (Cameron & Quinn, 2006). Оквир конкурентских вредности (CVF) је свеобухватан оквир који настоји да дефинише организациону културу узимајући у обзир више димензија организације. Овај приступ класификује типове организационе културе у четири категорије на основу две димензије. Он узима у обзир интерну наспрам екстерне димензије и контролу наспрам флексибилности (Cameron & Quinn, 2006). Први модел организационе културе је модел клана, чији је фокус на људским односима, интеграцији и флексибилности унутар организације. Заснива се на вредностима као што су јединство, сарадња, породична атмосфера, брига о својим члановима. Други модел, адхократска култура, карактерише прилагодљивост у односу на спољашње окружење. Ставља фокус на развој и раст организације кроз прилагођавање променама у окружењу и подстиче креативност. Наредни облик, хијерархијска култура, тежи одржавању интеграције и стабилности унутар организације. Њену основу чине вредности и норме традиционалне бирократије, односно, званична правила, надзор и контрола. Тржишна култура заснована је на спољашњој оријентацији и усмерена на продуктивност, ефикасност и рационалност у постизању организационих циљева (Shin & Park, 2019).

Shin и Park (2019) су испитивали везу између појединих типова организационе културе и перформанси социјалних предузећа у Јужној Кореји. Доказали су да различити типови организационе културе различито утичу на социјалне и економске перформансе социјалних предузећа. Кланска култура, која је заснована на сарадњи, поверењу, заједничким вредностима и јакој интерној кохезији, показала се као посебно значајна за јачање социјалне мисије и ангажовања чланова организације. Овај тип културе подстиче посвећеност, идентификацију са организацијом и висок ниво интерне мотивације, што позитивно утиче на социјалне перформансе и однос са локалном заједницом. Са друге стране, адхократска култура, коју карактеришу флексибилност, иновативност и спремност на промене, повезана је са већом способношћу социјалних предузећа да развијају нове услуге, адаптирају пословни модел и одговоре на динамичне друштвене потребе, што доприноси и економској одрживости. Тржишна култура, оријентисана ка резултатима, ефикасности и конкурентности, показује позитиван утицај на економске перформансе, посебно у сегменту генерисања прихода и финансијске стабилности, али може носити ризик смањеног фокуса на социјалну мисију уколико постане доминантна. Хијерархијска култура, заснована на формалним правилима, контролама и процедурама, доприноси стабилности и транспарентности пословања, што је важно за стицање легитимитета и поверења екстерних актера, али може ограничити флексибилност и иновативност. Резултати истраживања указују да ниједан тип културе није сам по себи довољан, већ да комбинација елемената различитих културних оријентација, нарочито кланске и адхократске уз умерено присуство тржишне дисциплине, може омогућити социјалним предузећима да постигну равнотежу између социјалних и економских циљева, односно да унапреде своју дугорочну одрживост.

На основу наведених истраживања може се закључити да организациона култура представља битан интерни фактор развоја социјалних предузећа, јер интегрише мисију, стратегију и свакодневно понашање чланова организације. Култура заснована на јасним вредностима, етичким принципима и заједничким нормама доприноси већој усклађености одлука са социјалном мисијом, јача интерну кохезију и повећава ангажованост запослених. У условима ограничених финансијских ресурса, управо снажна вредносна оријентација постаје значајан механизам привлачења и задржавања људи који деле циљеве организације. Истовремено, култура која подстиче сарадњу, учење и иновативност повећава способност социјалног предузећа да се прилагођава променама у окружењу и развија нове изворе прихода, чиме директно доприноси

његовој дугорочној одрживости. Супротно томе, неусклађеност између прокламованих вредности и стварних пракси може нарушити поверење и легитимитет организације.

### ***2.2.3. Начин управљања***

Начин управљања и лидерство су детерминанте које значајно могу одредити правац развоја социјалних предузећа (Austin et al., 2006b). Досадашња истраживања препознала су начин управљања као фактор који значајно утиче на пословање социјалних предузећа (Wronka-Pośpiech, 2013; Faruk et al., 2016; Stratan, 2017), а структура управљања се посматра као кључни инструмент за обезбеђивање њихове одрживости (Defourny & Nyssens, 2014, стр. 21).

Због својих специфичности и хибридне природе, социјална предузећа често захтевају нове управљачке приступе (Yaari et al., 2020). Управљање социјалним предузећима је сложено због њихове двостуке мисије и чињенице да често послују у веома сложеном и неизвесном окружењу (Di Domenico et al., 2010; Marín et al., 2019). Хибридна предузећа су организационо сложенија, јер истовремено морају да задовоље захтеве тржишта и остварења социјалне мисије, па квалитет управљања постаје кључни предуслов њиховог опстанка и раста. Зато се као кључни изазови управљања социјалним предузећем јављају одговорност за социјалне и економске перформансе и одговорност према више стејкхолдера (Ebrahim et al., 2014). Како би се осигурала одрживост и развој социјалних предузећа, добрим управљањем треба обезбедити баланс између различитих интереса и циљева (Ebrahim et al., 2014). Према Austin и др. (2006), најбољи начин за остваривање социјалних циљева је неговање проактивног управљачког приступа. За социјална предузећа је зато од изузетног значаја познавање стратегијског планирања (OECD, 2012), координације ресурса и способности усклађивања често супростављених захтева.

EMES приступ као једну од три димензије социјалних предузећа предлаже димензију партиципативног управљања која се односи на аутономију социјалних предузећа и тежњу ка економској демократији, и где се доношење одлука не заснована на власништву капитала (Defourny & Nyssens, 2012). Партиципативни и инклузивни модели управљања један су од критеријума за препознавање социјалних предузећа и сматрају се механизмом управљања који доприноси њиховој дугорочној одрживости.

Менаџмент, на основу одлука којима се дефинишу циљеви, стратегије и активности организације има битну улогу у развоју организације (Austin et al., 2006b). У

контексту социјалних предузећа и основне менаџерске функције, планирање, организовање, вођење и контрола, добијају специфичне карактеристике условљене карактеристикама организације. Социјална предузећа треба да поседују јак менаџерски тим који ће обезбедити стабилно и одрживо пословање и имати исте вредности као и организација (World Economic Forum, 2014), док, са друге стране, остварује социјалну мисију, односно неопходан је начин управљања којим се може обезбедити дугорочна финансијска и социјална одрживост предузећа. Добре вештине планирања, организовања, управљања ресурсима (Wu et al., 2023) могу утицати на перформансе организације, зато је све чешћи случај креирање управљачких одбора у социјалним предузећима. Добро структуриран управљачки одбор значајан је фактор у остваривању циљева социјалних предузећа (World Economic Forum, 2012).

Према Gibbons и Hazy (2017), важно је неговати организациону културу и начин управљања који оснажују остваривање економских перформанси уз истовремено стварање друштвене вредности (Chang & Jeong, 2021). Зато, иако су техничке и менаџерске вештине неопходне за успешно пословање организације, потребан је стил лидерства који ће омогућити равнотежу између економских и социјалних циљева социјалних предузећа, због чега се посебно наглашава значај јаке личне етике лидера (World Economic Forum, 2014).

Међутим, у литератури већ дуго постоји дилема који стил лидерства је погодан за социјална предузећа (Jeong, 2024). Док се, са једне стране, разматра да ли постоје стилови лидерства карактеристични искључиво за социјална предузећа (Smith & Stevens, 2010), са друге страна, постоји покушај да се у оквиру постојећих стилова пронађу они који су погодни и за социјална предузећа. Постојећа истраживања углавном се фокусирају на испитивање основних стилова лидерства карактеристичних за комерцијална предузећа (Smith et al., 2012; Naderi et al., 2019; Chang & Jeong, 2021), као што су: трансформационо, трансакционо, сервант лидерство, предузетничко лидерство, итд. и на вихову применљивост у случају социјалних предузећа (Chang & Jeong, 2021; Jeong, 2024).

Већина претходних истраживања сматра трансформационо лидерство стилем који је погодан за социјална предузећа због своје способности да промовише промене, подржавајућег става према организационим циљевима и позитивног утицаја на мотивацију чланова организације (Bardmili et al, 2013; Gillet et al., 2013; Jeong, 2024). Трансформационо лидерство може утицати позитивно и на резултате социјалних предузећа (Naderi et al., 2019; Bastari et al., 2020). Лидери код којих је доминантан овај

стил инспиришу чланове организације својом визијом, уједињују их, пружају им индивидуалну подршку и подстичу боље резултате (Bass & Avolio, 2000; World Economic Forum, 2014).

Сервант лидерство такође наглашава значај подршке запосленима, полазећи од претпоставке да је успех запослених уједно и успех социјалног предузећа. У овом случају, приоритет се даје члановима организације, купцима и заједници, и задовољавању њихових потреба (Ehrhart, 2004). Овај стил лидерства, према једној групи мишљења, може позитивно утицати на успех организације (Petrovskaya & Mirakyan, 2018; Newman et al., 2018). Према Petrovskaya и Mirakyan (2018), за успех социјалног предузећа кључно је да лидер буде посвећен запосленима, код којих се ствара потреба да остваре друштвену вредност (Jeong, 2024). Супротно том мишљењу, Pasricha et al. (2018) сматрају да је сервант лидерство, које се фокусира на појединачне чланове, корисније у побољшању социјалних перформанси, него економских. Према Gibbons и Hazy (2017) лидерство које је усмерено на подршку активности појединаца и подстицање остваривања друштвене вредности, може имати негативне ефекте на економске перформансе (Chang & Jeong, 2021).

Трансакционо лидерство представља процес у ком се обезбеђује жељени учинак на основу размене награда за остверене резултате (Bass & Avolio, 2000). На основу њиховог учинка, запослени остварују награде и добијају повратне информације од стране лидера, које им служе као смернице. Истраживања показују да трансакционо лидерство има позитивну везу са намером да се остане у организацији, посвећеношћу организацији и личним задовољством (World Economic Forum, 2014). Према Hazy и Uhl-Bien (2015), трансакционо лидерство има утицај на економске перформансе како у случају социјалних предузећа, тако и када се ради о профитним организацијама (Chang & Jeong, 2021).

Још један стил лидерства који се у литератури сматра погодним у случају социјалних предузећа и побољшање њиховог учинка, јесте предузетнички стил лидерства (Bhutiani et al., 2012). Предузетнички стил лидерства подстиче чланове организације да остварују организационе циљеве и да идентификују и искоришћавају препознате предузетничке могућности (Renko et al., 2015; Chang & Jeong, 2021). Предузетничко лидерство заснива се на иновативности и искоришћавању нових могућности, што је релевантно и у контексту социјалног предузетништва, као једног од типова предузетништва (Doğru, 2020).

Према Austin et al. (2006a), ефикасно лидерство у социјалним предузећима зависи и од фазе развоја у којој се организација налази. Стил лидерства је потребно прилагодити у зависности од појединачних услова који владају у одређеним фазама развоја. На пример, у раним фазама развоја углавном доминира трансформативно лидерство (Oh, 2013; Chang & Jeong, 2021).

Према истраживању World Economic Forum (2014), најчешћи стилови лидерства међу социјалним предузетницима су етичко, трансформационо и оснаживачко лидерство. Етичко лидерство повезује се са поузданим лидерима, који промовишу јасне стандарде етичког понашања и представљају узоре осталим члановима организације, који их следе због њихових етичких особина које сматрају важним. Етички лидери теже да реше етичке проблеме, преузимају иницијативу и због тога представљају важан фактор и у случају социјалног предузетништва (Doğru, 2020). Трансформациони лидери, као што је објашњено, подстичу иновативност и акцију, и уједињују чланове организације око заједничке визије и вредности. Оснаживачко лидерство охрабрује независно деловање запослених, подстиче њихов самостални развој, ангажовање и креативност, док се остварују међусобно договорени циљеви (World Economic Forum, 2014).

Након три доминантна стила лидерства, наредно по заступљености је трансакционо лидерско понашање. Стил који је мање популаран међу социјалним предузетницима јесте аутократско лидерство. Аутократски лидери имају доминантну улогу у организацији, преузимају пуну одговорност за доношење одлука и потенцирају своја мишљења и вредности (World Economic Forum, 2014).

Интерни фактори представљају унутрашњу снагу развоја социјалних предузећа, јер одређују у којој мери организација може да преведе социјалну мисију у одржив пословни модел и мерљиве резултате. Чак и када постоји подршка окружења, опстанак и раст често су ограничени слабостима изнутра: недовољно развијеним (или неодрживим) пословним моделом, претераном зависношћу од једног извора прихода (посебно јавног сектора), мањком предузетничког духа и менаџерских компетенција, као и ограниченим организационим капацитетима за управљање ресурсима, људима и процесима. Зато су индивидуалне карактеристике социјалног предузетника (ентузијазам, посвећеност, предузетничка оријентација, знања и искуство) и организациони фактори (расположивост ресурса, организациона култура и стил управљања) битне детерминанте које обликују способност социјалног предузећа да

балансира економске и социјалне циљеве, гради легитимитет и обезбеди дугорочну одрживост.

### **3. Екстерни фактори који утичу на развој социјалних предузећа**

Социјална предузећа послују у одређеном контексту који представља неодвојиви део њиховог развоја. Амбијент у коме социјална предузећа делују може се посматрати као скуп великог броја екстерних фактора (Guritno et al., 2019). Проучавањем екстерних фактора који утичу на пословање социјалних предузећа бавио се велики број аутора, који их групишу на различите начине. На пример, Steinman (2010) дели факторе окружења у три групе: 1) политички, законодавни и регулаторни (2) институционални и (3) културни фактори. Zahra и др. (2008) наглашавају да институционални и шири екстерни оквир делује као кључан скуп фактора који може да подстакне или ограничи пословање и резултате социјалних предузећа. Када институционална структура није јасно успостављена (неуређени прописи, нејасне надлежности, слаба примена правила), расте неизвесност и повећавају се баријере, што је посебно ризично у раним фазама развоја. Насупрот томе, подстицајна институционална клима, кроз законодавни и политички оквир, финансијске подстицаје и пореске олакшице, може да олакша оснивање, легитимизацију и скалирање социјалних предузећа (McMillan & Woodruff, 2002; Kolodko, 2000). Европска Комисија (European Commission, 2015) наглашава значај подржавајуће политике и законодавства, обезбеђење специјализованих услуга и подршку развоју пословања социјалним предузећима, лакши приступ спољном финансирању као значајне факторе који утичу на развој социјалних предузећа. Ferri (2011) додаје да и фактори везани за формалне институције (државни расходи, приступ финансирању, ефикасност владе) и они који су резултат неформалних институција (друштвене потребе, ставови и образовање) имају утицаја на социјална предузећа (Guritno et al., 2019).

Систематизацијом фактора идентификованих у претходним истраживања могу се издвојити следеће групе фактора из екстерног окружења: финансијски, регулаторни и политички и тржишни.

### 3.1. Финансијски инструменти за развој социјалних предузећа

Значај финансијске подршке као фактора успеха социјалних предузећа истакнут је у бројним изворима литературе (Singh et al., 2025). На финансирање социјалних предузећа утичу бројни фактори, на пример, фаза развоја, проблеми са легитимитетом, бирократија, услови јавног и приватног финансирања, квалификације запослених, итд (Mikołajczak, 2021). Социјална предузећа могу користити инструменте финансирања из јавног, приватног или филантропског капитала. Ови инструменти финансирања могу пружити велики потенцијал за решавање сложених друштвених изазова. Међутим, они често захтевају компликоване правне и финансијске структуре, које у одређеним случајевима могу искључивати социјална предузећа (Singh et al., 2025). Социјална предузећа углавном у структури својих прихода имају диверзификоване изворе финансирања, који укључују јавне субвенције, уговоре са државом и друге облике екстерних прихода (European Commission, 2020). Њиховим комбиновањем омогућава се расподела ризика.

Сва три начина финансирања (јавно, приватно и филантропско) имају одређене предности и ограничења, а за социјална предузећа је веома битно да их разумеју, како би могли да их комбинују на начин који ће омогућити баланс између финансијских извора и њихове мисије, оперативних капацитета и дугорочне одрживости (Singh et al., 2025). Већина социјалних предузећа ослања се на екстерне изворе финансирања, где преовладавају субвенције или донације (Porov et al., 2019).

Како финансијска средства обезбеђују инвеститори који имају одређене захтеве, финансијски инструменти се могу диференцирати и према финансијским потребама инвеститора: 1) инвеститори који не очекују финансијски повраћај својих инвестиција (фондови или спонзори, *crowdfunding*); 2) инвеститори са ниским финансијским захтевима (акцијски капитал, дужничке обавезе, хибридни капитал, мезанинско финансирање, групно финансирање (*crowdfunding*), обвезнице са друштвеним утицајем, инвестирање са утицајем); 3) инвеститори са финансијским захтевима тржишта (акцијски капитал, дужничке обавезе, хибридни капитал, мезанинско финансирање, обвезнице са друштвеним утицајем); 4) јавне власти (државни уговори, финансирање пројеката) (Porov et al., 2019).

Сваки финансијски инструмент доноси предности и недостатке на основу својих јединствених карактеристика, па ће различити инструменти бити погодни за различите типове социјалних предузећа (Le et al., 2024).

### ***3.1.1. Финансијски инструменти из јавних извора***

Јавни сектор препознат је као главни извор прихода већине социјалних предузећа, углавном у облику грантова или субвенција, а у неким случајевима и у виду уговора (European Commission, 2015). Држава може подржати социјална предузећа кроз адекватне политике које предвиђају иновативне алате за њихово финансирање и специфичне програме попут субвенција, различитих фондова и слично (European Commission, 2016).

Социјална предузећа из јавних извора могу обезбедити финансије на основу јавних уговора, који обухватају различите облике финансирања, од директног плаћања од стране јавних органа, преко система ваучера до индиректног плаћања преко посредника. На пример, јавне набавке могу представљати значајан извор финансирања за социјална предузећа (Grupa 484, 2011). Јавне набавке су процес којим јавни органи, државна или локалне власти, купују робу, услуге или радове од предузећа (EU Social Economy Gateway, n.d.).

Осим тога, држава може обезбедити директне грантове/субвенције, као што су грантови за различите пројектне активности или субвенције за запошљавање људи са смањеном радном способношћу, и сл. (European Commission, 2015). Међутим, велико ослањање на јавне изворе финансирања може угрозити дугорочну одрживост социјалних предузећа (European Commission, 2015).

Филантропски извори односе се на грантове, фондове, добротворне донације које могу бити из приватног и јавног сектора (Dees, 1998; Lehner & Nicholls, 2014; Brakman Reiser & Tucker, 2023; Le et al., 2024). Међутим, овај начин финансирања доступан је само одређеној врсти пројеката и под одређеним условима (Porov et al., 2019). Осим тога, углавном подразумевају и интензивну конкуренцију, ограничену вредност, краткорочни карактер (Le et al., 2024). Основни извор донација углавном су фондације или различите организације усмерене на пружање подршке социјалним предузећима или појединци (Porov et al., 2019). Таква средства су неповратна и примаоци немају обавезу отплате или залога.

### ***3.1.2. Могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора***

Када се посматра са правног аспекта, социјална предузећа, као хибридне организације, требало би да имају приступ финансијским инструментима за

финансирање како код комерцијалног сектора (одобрени капитал, дужнички и мезанински капитал), тако и непрофитног (донације и кредити) (Popov et al., 2019). Међутим, социјална предузећа често немају приступ овим средствима по истим исловима.

Постоје различите финансијске институције које нуде тзв. инвестиције са друштвеним утицајем, као и инвеститори који нуде средстава или делују као финансијски посредници. У Европској унији већина финансијских посредника који раде са социјалним предузећима су: филантропски фондови, банке, *crowdfunding* платформе, фондације, институције за финансирање развоја заједнице (EIB, 2016). Институције и инвеститори морају бити свесни специфичности социјалних предузећа и фактора који ограничавају њихов раст и развој. На пример, могућности за остваривање профита инвеститора су веома ограничене, јер је у случају социјалних предузећа расподела профита забрањена или строго ограничена (Hoogendoorn et al., 2010).

У друге комерцијалне изворе финансирања спадају капиталне инвестиције или видови отплатног финансирања током одређеног рока (Berger & Udell, 1998; Brakman Reiser & Tucker, 2023), на пример, кредити, кредитне линије, као и анђеоске инвестиције, инвестиције засноване на дуговима/акцијама и други финансијски инструменти различитих финансијских институција (Zhao & Lounsbury, 2016; Brakman Reiser & Tucker, 2023; Le et al., 2024). У одређеним ситуацијама и за одређене потребе, као што су дугорочна улагања, социјална предузећа могу користити кредите. У земљама где је сектор социјалних предузећа развијен, постоје финансијски посредници (банке или друге финансијске институције) који су упознати са кредитним потребама социјалних предузећа и могу да одговоре на њихове кредитне потребе (European Commission, 2016). Иако дужнички капитал даје предузетницима флексибилност, он, такође, делује ограничавајуће, јер захтева пословање са ниским нивоом ризика, што ограничава иновативност и пословне могућности предузетника (Milligan & Schöning, 2011; Popov et al., 2019).

Осим традиционалних, постоје и нове опције финансирања развијене у складу са потребама нових типова организација, између осталог и хибридни социјалних организација (Martin, 2015; Schätzlein et al., 2022), као што су *crowdfunding*, квази-капитал, инвестирање са утицајем, обвезнице друштвеног утицаја (Le et al., 2024).

*Crowdfunding*, односно, групно финансирање, омогућава прикупљање средства путем интернет платформи од велике групе људи (Mitra, 2012; Lehner & Nicholls, 2014). Овај облик финансирања примарно је био коришћен у циљу подршке креативним

друштвеним пројектима у области филма, позоришта, музике, итд (Popov et al., 2019). Међутим, временом су настале бројне интернет платформе намењене различитим друштвеним иницијативама, укључујући пројекте социјалног предузетништва. Према Massolution (2015), у односу на захтеве инвеститора, могу се разликовати четири врсте *crowdfunding*-а: заснован на капиталу, заснован на позајмицама, заснован на наградама и заснован на донацијама (Popov et al., 2019). Код последњег облика *crowdfunding*-а, који се повезује са улагањем у иницијативе и организације са друштвеним циљевима (Schätzlein et al., 2022), донатори не очекују ништа заузврат (Popov et al., 2019). Због тога се *crowdfunding* заснован на донацијама сматра обликом дигиталне филантропије (Cox et al., 2018). *Crowdfunding* добија на значају као практичан приступ за прикупљање средстава од друштвено освешћених појединаца који препознају иницијативе вођене друштвеним циљевима (Cheng et al., 2023; Singh et al., 2025).

Квази-капитал је облик финансирања који комбинује карактеристике дужничког и капиталног финансирања. Овакве инвестиције могу функционисати као необезбеђени и флексибилни дуг на основу ког инвеститори остварују право на процентуални удео у приходима предузећа (Bugg-Levine et al, 2012; EIB, 2016; Nicholls, 2021). Постоје различити облици квази-капитала, који се назива још и мезанинским капиталом, а разликују се по томе да ли су по карактеристикама ближи капиталу или дужничком капиталу, односно према нивоу стеченог власништва и изложености губитку (EIB, 2016). Финансијски инструменти који припадају групи квази-капитала, а најчешће се користе у социјалној и солидарној економији, су субординирани дуг, партиципативни зајам или конвертибилне обвезнице (Scheck & Blazy, 2023).

Инвестирање са утицајем објашњено је као „финансирање које се пружа организацијама које се баве друштвеним и/или еколошким потребама са експлицитним очекивањем мерљивих друштвених и финансијских поврата“ (OECD, 2019). Инвестиције са утицајем намењене су организацијама које генеришу мерљив друштвени и/или еколошки утицај, уз очекивани финансијски повраћаје (Lyons & Kickul, 2013; Nicholls, 2021; Brakman Reiser & Tucker, 2023). Инвеститори препознају друштвене проблеме које тржишта капитала занемарују, и подржавају иницијативе које дају приоритет друштвеном утицају иако то може изазвати одређене потешкоће или ниже финансијске приносе (Reach for Change, 2024).

Обвезнице социјалног утицаја су иновативни механизам финансирања, који подразумева сарадњу између јавног и приватног сектора (Nicholls & Edmiston, 2019). Припадају групи инвестиција са социјалним утицајем и представљају алат за

финансирање заснован на резултатима, што значи да инвеститори могу добити поврат инвестиција, ако пројекат у који су уложили генерише позитиван резултат довољан за то, у супротном, могу изгубити део или целу своју инвестицију (OECD, 2020). Обвезнице социјалног утицаја подразумевају споразуме између влада, пружалаца социјалних услуга (као што су непрофитне организације или социјална предузећа) и инвеститора (Nicholls & Edmiston, 2019) са циљем да се одређене јавне услуге препусте (*outsource*) социјалним предузећима (Floyd, 2017). Обвезнице социјалног утицаја имају велики потенцијал за финансирање социјалних предузећа (Roy et al., 2018; Le et al., 2024).

Социјална предузећа комбинују традиционалне приступе финансирању, као што су микрофинансирање и филантропски грантови, са иновативним инструментима, а подстичу се и у коришћењу модерних, дигиталних алата, као што су *crowdfunding*, финансирање засновано на *blockchain* технологији и обвезнице друштвеног утицаја (Singh et al., 2025). Финансијска подршка социјалним предузећима често је праћена и различитим другим облицима подршке, као што је, на пример, развој капацитета у циљу лакше радне интеграције припадника рањивих друштвених група, или подршка предузетницима у развоју пословања (Reach for Change, 2024).

Међутим, изазови у добијању финансирања наводе се у литератури као битна екстерна баријера за развој социјалних предузећа (European Commission, 2015; Santos et al., 2015; Iskandar et al., 2022). Иако постоји широк спектар могућности за финансирање социјалних предузећа, већина њих се суочава са изазовима у проналажењу одговарајућег финансирања (Brakman Reiser & Tucker, 2023; Le et al., 2024). Због своје хибридне природе и фокуса на различите димензије, социјална предузећа наилазе на отежан приступ финансирању или на проблеме када се ради о финансијском повраћају за инвеститоре. Зато се различита ограничења (ограничења у расподели профита, профил већег ризика, нижи очекивани приноси повезани са социјалном мисијом, специфичности управљачке структуре) морају узети у обзир приликом дизајнирања финансијских инструмената намењених социјалним предузећима (EIB, 2016).

Социјални предузетници имају ограничен приступ тржишту капитала (Weerawardena & Mort, 2006; Sharir & Lerner, 2006; Hoogendoorn et al., 2011). Према истраживању European Commission (2020), социјална предузећа наилазе на отежан приступ финансијским ресурсима из више разлога. Њихова специфична природа ограничава им приступ традиционалним каналима финансирања у фазама покретања и капитализације, јер не могу да гарантују повраћај инвестиција или је повраћај

инвестиција низак. Затим, због специфичности производа или услуга које пружају, јер социјална предузећа неретко продају своје услуге држави или корисницима који имају ограничене могућности плаћања. Тешкоће у приступу финансирању углавном долазе и из недовољног познавања постојеће понуде финансирања, недостатка инвестиционих вештина и лоше способности развоја адекватних предлога пројеката (European Commission, 2016).

Због додатних трошкова које имају, социјална предузећа нису конкурентна, а њихова профитабилност је ограничена, због чега им је отежан и приступ традиционалним изворима капитала (Pullen et al., 2023). Према Hoogendoorn и др. (2011), социјална предузећа имају ограничен економски потенцијал и мању атрактивност због тога што дају приоритет социјалној мисији у односу на креирање економске вредности (Di Domenico et al., 2010). Како су социјалним предузетницима углавном приоритетнији социјални циљеви у односу на економске, они не очекују да ће генерисати значајну финансијску добит за инвеститоре (Martin & Osberg, 2007; Sakurai, 2009). Осим тога, ограничене могућности да комерцијализују своје пословање, смањују њихову кредитну способност, због чега теже добијају кредите од банака и других спољних инвеститора (European Commission, 2016). Чак ни профитни облик социјалних предузећа не може се посматрати као адекватно решење, јер се онда предузетници суочавају са изазовима у одржавању баланса између друштвених и економских циљева (Austin et al., 2006).

Уз то, тешко је проценити поврат инвестиције, јер не постоје стандардизоване мере за монетизацију друштвене вредности (Mulgan, 2006; Austin et al., 2012), стопа поврата је потенцијално нижа и потребно је више времена за поврат уложених средстава (Bridgstock et al., 2010; Drencheva et al., 2022). Такође, законска ограничења често одређују расподелу профита у социјалним предузећима (Weerawardena & Mort, 2006), што утиче на њихову атрактивност (Murillo-Luna et al., 2021). Због тога, инвеститори углавном перципирају социјална предузећа као ризичну инвестицију (Kasper & Marcoux 2014), што има за резултат ограничени приступ екстерним изворима финансирања (Sandén & Ång, 2017; European Commission, 2020).

Осим тога, због своје хибридне природе, социјална предузећа не могу да се сврстају у категорију комерцијалних предузећа, али не припадају ни категорији непрофитних организација (Battilana & Lee, 2014), што често доводи у питање њихов легитимитет, односно, поверење да ће мобилисани ресурси бити искоришћени на жељени начин. Недостатак легитимитета отежава могућности за прибављање потребних ресурса (Sakurai, 2009). Недостатак легитимитета, али и недовољно познавање

специфичности социјалних предузећа од стране финансијских институција, пре свега банкарског система, ствара ограничења и у приступу банкарским кредитима (European Commission, 2020).

Из наведених разлога, највећи део социјалних предузећа финансира се средствима добијеним од донатора (World Economic Forum, 2023). Међутим, како велики број социјалних предузећа не може да се ослони на покривање оперативних трошкова искључиво на основу прихода од продаје производа и услуга, као ни на добијање ресурса из грантова и донација, као у случају непрофитних организација, она теже успостављању адекватне комбинације ових извора финансирања, како би осигурали континуитет пословања (European Commission, 2020). Ослањање на екстерно финансирање, посебно на један извор финансирања, ствара зависност од добављача ресурса и доводи у питање опстанак организације (Greenwood et al., 2011), због чега се примењује стратегија диверзификације екстерних извора финансирања, којом се комбинују различити инструменти финансирања, како би се стекла већа аутономија и мања зависност од једног добављача ресурса (Pfeffer & Salancik, 2003), што је примењиво и у случају социјалних предузећа (Martin, 2015). Са друге стране, то подразумева испуњавање бројних захтева које постављају различити инвеститори, што може отежати пословање организацијама (Khieng & Dahles, 2015; Le et al., 2024).

### **3.2. Регулаторни и политички оквир као фактор развоја социјалних предузећа**

Развијеност политичког и регулаторног оквира може у великој мери одредити услове у којима социјална предузећа послују. Према Mulgan (2006), недостатак правних и политичких прописа и процедура који на адекватан начин регулишу активности организација из области социјалног предузетништва, може изазвати бројне проблеме за њихово функционисање. Насупрот томе, ако националне и локалне власти креирају адекватан систем подршке, то може бити значајан фактор развоја социјалних предузећа.

#### ***2.1. Правни прописи и подршка државе***

Влада једне земље, кроз различите одлуке које доноси, законске услове и обим активне подршке које успоставља, значајно утиче на обликовање екосистема у ком социјална предузећа послују (Murillo-Luna et al., 2021). На пример, према извештају

OECD (2022), неке земље имају подржавајуће фискалне оквире за социјална предузећа који подразумевају пореска изузећа за одређени тип организација, фискалне подстицаје за појединце који донирају или улажу у социјална предузећа, и слично.

Јавне политике имају различит утицај на социјална предузећа, који је релативан током времена. Улога јавних политика у случају социјалних предузећа може бити: промотивна, интегративна или супститутивна (European Commission, 2016). Промотивна улога обухвата мере јавне подршке развоју социјалних предузећа, попут субвенција, често и кроз посебно структурне фондове. Интегративна улога подразумева подршку социјалним предузећима како би се одржавала комплементарна понуда услуга од општег интереса у областима где је пружање јавних услуга недовољно. Супститутивна улога је углавном карактеристична за земље где је раније преовладало пружање јавних услуга у одређеним областима које се сада приватизују, а конкретне услуге неретко препуштају социјалним предузећима (European Commission, 2016).

Ипак, многе земље још увек немају политички оквир који је подстицајан за стварање, развој и одрживост социјалних предузећа, нити стратегије на високом нивоу које би обухватиле потребне мере подршке за социјална предузећа, што се често сматра највећом препреком у развоју сектора социјалног предузетништва (European Commission, 2015). Да би социјална предузећа опстала, осим подршке у раним фазама, потребно је обезбедити њен континуитет. На пример, иако су одређене земље препознале потребу да кроз подршку стартапима оснаже развој нових подухвата, између осталог и у области социјалног предузетништва, постоје мање могућности за проналажење подржавајућих мера у каснијим фазама, за њихов раст и развој (European Commission, 2015).

Оно што додатно ствара изазове у успостављању подршке власти социјалним предузећима јесте недефинисан правни облик ових организација (European Commission, 2015). Према OECD (2022) адекватан правни оквир и његова ефикасна имплементација представљају инструмент који може позитивно деловати на развој социјалних предузећа. Кроз прилагођавање законских одредби, власти могу утицати на подстицање развоја социјалних предузећа (Haarich et al., 2020). Правна регулатива у области социјалних предузећа доприноси њиховој видљивости, препознатљивости, идентитету (OECD, 2022).

У свету постоје различите праксе када се говори о правном регулисању социјалног предузетништва, што углавном зависи од карактеристика националног правног система (European Parliament, 2017; OECD, 2022). Са једне стране, постоје

јурисдикције које дефинишу правне облике у оквиру којих могу пословати и социјална предузећа, док са друге стране, постоје и оне које не дефинишу правну структуру која је адекватна за социјална предузећа (European Parliament, 2017; OECD, 2022).

Дефинисан правни облик доноси бројне предности социјалним предузећима: обезбеђује им легитимитет и видљивост; ствара могућност за развој подржавајућих мера (попут пореских олакшица везаних за њихову социјалну мисију); омогућава социјалним предузећима обављање економских активности и слично (European Commission, 2015). Постојање закона којима се посебно регулише област социјалног предузетништва значајно је јер обезбеђује прецизан, посебан и заштићен правни идентитет социјалним предузећима, доноси им ексклузивна права и спречава организације које нису социјална предузећа да иста користе (European Parliament, 2017).

Додатно, постојање посебног закона омогућава социјалним предузећима предности које могу бити дефинисане у области пореског права, права јавних набавки или права конкуренције; дефинисање јавних политика у циљу подршке социјалним предузећима, постављање јасних граница између социјалних предузећа и ширих концепата (нпр. „ентитети социјалне економије“ или „корпоративна друштвена одговорност“); штити њихове стејкхолдере; постојање званичних статистичких база. Према European Parliament (2017), усвајање посебних закона о социјалним предузећима, уз спровођење адекватних мера политике, утиче на повећање броја социјалних предузећа.

Ипак, у одређеним случајевима, иако постоји правни оквир за социјална предузећа, многе организације уместо прихватања правног статуса социјалног предузећа настављају да послују у другим правним облицима (удружења, фондације, задруге, Д.О.О., итд.). То им може ограничити приступ програмима подршке и утицати на раст целог екосистема социјалног предузетништва. Осим тога, отежава прецизну процену њиховог броја (European Commission, 2020; OECD, 2022).

Посебно се могу издвојити два проблема вазана за недостатак посебног правног оквира за социјална предузећа: 1) социјална предузећа нису сигурна који правни облик је адекватан за њих и 2) ограничава увођење мера подршке од стране власти. Са друге стране, и када постоји дефинисан правни статус социјалних предузећа, он може бити успостављен тако да не дефинише адекватно концепт и не обухвата све што подразумева концепт социјалних предузећа (European Commission, 2015).

### **3.2.2. *Подршка локалних власти***

Осим институционалне регулативе на националном нивоу, подршка локалних власти може представљати подстицајан институционални фактор развоја социјалних предузећа (Yitshaki et al., 2008; Choi & Park, 2020), јер локални ниво управљања има директан утицај на креирање подстицајног пословног окружења, приступ ресурсима и легитимитет ових организација у заједници. Социјална предузећа су углавном локалне иницијативе, које су усмерене на развој и подршку локалној заједници, па је подршка локалних власти веома значајна за њихово пословање (Европски покрет у Србији, 2016). Одређени типови социјалних предузећа (Joassart-Marcelli & Wolch, 2003; Twombly & Jennifer, 2004) лоцирани су у подручјима и у заједницама које располажу са ограниченим ресурсима и где је институционална подршка ограничена (Janssen et al., 2018; Bally, et al. 2025), иако то може утицати на њихов опстанак (Jammulamadaka & Chakraborty, 2018). Социјално предузетништво се, углавном, ослања на локалне ресурсе због чега користи остварује цела локална заједница (Varvazovska & Regnerova, 2020). Због тога, социјална предузећа теже да лоцирају свој бизнис у близини подручја са већом доступношћу средстава (Jammulamadaka & Chakraborty, 2018). Карактеристике локалног контекста, као што су културне вредности, присуство мањинских група, улога локалних власти, развијеност локалних мрежа, као и оних на ширем нивоу играју значајну улогу за социјална предузећа (Amin et al., 2002; Jammulamadaka & Chakraborty, 2018).

Локалне самоуправе могу допринети развоју социјалних предузећа кроз доношење подржавајућих стратегија и акционих планова, обезбеђивање финансијских подстицаја, уступање простора под повољним условима, као и кроз укључивање социјалних предузећа у систем јавних набавки (European Commission, 2015; OECD, 2012). Социјална предузећа могу лакше развијати и унапредити пословање уколико је присутна адекватна подршка од стране националне и локалне власти, што повратно ствара користи друштвеној заједници у којој социјална предузећа послују (Mair & Martí, 2006). Поред директне финансијске и регулаторне подршке, улога локалних власти огледа се и у јачању социјалног капитала и развоју партнерстава између јавног, приватног и цивилног сектора, што је од посебног значаја за хибридну природу социјалних предузећа (European Commission, 2020).

Стога се подршка локалних власти може посматрати као битна екстерна детерминанта која посредно и непосредно утиче на економске и социјалне перформансе социјалних предузећа.

### 3.3. Приступ тржишту и препозната потреба са тржишта

Како би обезбедила финансијску одрживост и континуитет пословања, социјална предузећа морају генерисати довољно прихода. Као што је раније објашњено, у складу са њиховим карактеристикама, али и изазовима са којима се суочавају у вези са ограниченим приступом ресурсима, социјална предузећа, која често производе специфичне производе и услуге, не могу се ослањати на јединствено тржиште, већ на комбинацију неколико извора прихода: из тржишних и нетржишних активности, јавних и приватних извора (European Commission, 2020).

Приступ тржишту је један од великих проблема са којима се организације и предузећа социјалне и солидарне економије суочавају (Reed, 2023). Постоји низ препрека које спречавају или ограничавају социјална предузећа да искористе тржишне могућности (Robinson, 2006), попут економских, друштвених, институционалних, културних баријера (Iskandar et al., 2022). Адекватан политички оквир који препознаје социјална предузећа веома је важан како би им се омогућио и олакшао приступ и приватном и јавном тржишту (European Commission, 2016).

Када се говори о ресурсима које социјална предузећа остварују путем тржишне размене, они могу бити приходи од продаје приватним корисницима, приходи остварени на основу размене између предузећа или приходи из уговора успостављених са јавним властима (углавном се уговара пружање услуга социјалне заштите) (European Commission, 2020). Односно, социјална предузећа користе различите типове тржишта, укључујући тржишта између предузећа (*business to business* - B2B), тржишта између предузећа и потрошача (*business to consumer* - B2C) и тржишта регулисана од стране владе. Сваки од ових типова тржишта носи одређене специфичности, као и изазове за социјална предузећа која желе да им приступе (Reed, 2023).

У случају B2B тржишта, организације социјалне економије обично се налазе на дну ланаца вредности и продају своје производе већим организацијама. У том процесу сусрећу се са изазовима попут испуњавања стандарда квалитета, захтева за количином, одређивања цене, испоруке и слично (Reed, 2023). Такође, приватне набавке нуде већу флексибилност од јавних набавки, јер приватни субјекти углавном прилагођавају услове набавке својим специфичним потребама, могу преговарати са више добављача, како би добили најисплативију, најефикаснију и понуду усклађену са циљевима организације, итд. (EU Social Economy Gateway, n.d.).

У случају В2С тржишта, организације социјалне економије могу директно продавати производе и услуге потрошачима путем малопродајних објеката и/или *online* платформи. Овај вид тржишног учешћа углавном је карактеристичан за пољопривредне произвођаче, занатлије, угоститељство, информационо-технолошке (ИТ) и дизајнерске услуге, грађевинарство, малопродају хране, и слично. На овом пољу јављају се изазови као што су недостатак тржишног знања, недостатак почетног капитала, управљање ланцима снабдевања, обезбеђивање контроле квалитета, недостатак маркетинг стратегија, зависно од природе тржишта и организационих капацитета. Такође, организације социјалне економије могу своје производе дистрибуирати путем посредника, што им омогућава да дођу до шире базе потрошача (Reed, 2023).

У случају јавних тржишта, односно тржишта које уређује влада, приходи се остварују најчешће из уговора успостављених са јавним властима, односно, на основу јавних набавки. Различите препреке политичке, правне и структурне природе ограничавају социјалним предузећима приступ јавним тржиштима (Diesis, 2025). Према European Commission (2015), неке од највећих препрека су неадекватна употреба социјалних клаузула, тренутне праксе јавних набавки (већи значај се придаје цени, него друштвеној вредности која би била остварена, захтеви за оствареним дугогодишњим резултатима или веома високим финансијским резултатима), кашњења у плаћањима за услуге пружене јавним службама. Зато је веома значајно успоставити адекватан регулаторни оквир. На пример, ЕУ је донела Директиву о јавним набавкама (European Parliament and the Council of the European Union, 2014) која даје нове могућности социјалним предузећима, посебно оним која делују у области социјалних и здравствених услуга. Ова Директива промовише инструменте као што су резервисани уговори и социјалне клаузуле (European Commission, 2016). Директива о јавним набавкама отвара могућности за (EU Social Economy Gateway, n.d.):

- Резервисане уговоре за организације које промовишу социјалну и професионалну инклузију особа са инвалидитетом или угрожених појединаца. Резервисани уговори представљају значајну прилику за предузећа социјалне економије да приступе тржиштима јавних набавки (Diesis, 2025).
- Примену критеријума друштвене одговорности у уговорима, који подстичу социјалну инклузију, родну равноправност, добре услове рада, усавршавање радника, стварање радних места, једнак приступ за све, и слично, односно промовише социјалну одрживост.

- Укључивање клаузула које промовишу етичке стандарде и стандарде одрживости.
- Коришћење поједностављених правила за одређене социјалне услуге.

Како се појачала свест о глобалним еколошким, друштвеним и управљачким питањима, тако су се трансформисали и ставови и понашање потрошача прилоком куповине. Све већи значај даје се друштвено одговорним куповинама, односно, набавкама које интегришу социјалне критеријуме приликом доношења одлуке о куповини. То значи да купци, осим цене, разматрају и друге критеријуме, на пример, на који начин се роба и услуге производе, испоручују и како се управља њима. Односно, купци постају свеснији одговорности, па доносе одлуке које имају дугорочни друштвени утицај (EU Social Economy Gateway, n.d.). Све је чешћи случај да потрошачи разматрају друштвени утицај својих поступака пре него што дође до куповине (ЕС: EASME, 2020; Lee & Lee, 2025). Зато је препознато да се друштвено одговорне набавке могу користити као мера активне подршке запошљавању, социјалној инклузији, једнакости, посебно у областима попут пружања социјалних услуга, образовања, здравствене заштите и локалног развоја. То се постиже кроз дефинисање одређених захтева, на пример, да потенцијални добављачи имају одрживе, етичке и транспарентне ланце снабдевања, да се праведно поступа према запосленима или да запошљавају особе којима је потребна помоћ у радној интеграцији (EU Social Economy Gateway, n.d.).

У савременим условима, социјална предузећа осим што учествују на постојећим и на квази-тржиштима, она такође креирају и развијају нова и проширују већ постојећа тржишта, на пример, пружањем нових социјалних и здравствених услуга, новим праксама интеграције на послу, у областима рециклаже, производњи обновљиве енергије и слично (European Commission, 2020). Социјална предузећа значајно могу допринети потражњи за локалним производима, посебно у руралним подручјима, чиме учествују и у очувању традиције. Такође, све је значајнији њихов допринос у развоју туризма (European Commission, 2020; Milanović et al., 2022).

### **3.4. Умрежавање социјалних предузећа**

Социјална предузећа послују у динамичном окружењу које им намеће бројне изазове. Из тога произилази и значај социјалног капитала, односно, јаке мреже контаката која може олакшати приступ кључним ресурсима за социјална предузећа (Austin et al.,

2012), што повећава шансе за њихову дугорочну одрживост (World Economic Forum, 2023). Социјални предузетници долазе у контакт са бројним актерима из свог окружења, због чега је вештина умрежавања и комуницирања са стејкхолдерима веома значајна.

Како би остварила већи утицај и лакше превазишла препреке, социјална предузећа се удружују у мреже, коалиције, алијансе, конзорцијуме. Осим међусобно, социјална предузећа успостављају формалне односе и са актерима из свог окружења, локалном заједницом, непрофитним и профитним организацијама, различитим институцијама, како на локалном, тако и на националном нивоу. Успостављање таквих односа и умрежавање са заинтересованим странама веома је значајно за развој социјалног предузетништва (Velev et al., 2011).

Активности умрежавања су према Gabbi и Badeanschi (2020, стр 7) “неопходни процеси и стратегије за ефикасно повезивање учесника једног или више екосистема, како би се омогућила ефикасна размена или дељење ресурса и компетенција у складу са заједничким циљевима и визијама и олакшало преживљавање у сложенем и несигурном окружењу”. На основу тога, мрежа социјалних предузећа може се дефинисати као “заједница заинтересованих страна и агената који делују у сектору социјалног предузетништва, делећи визију, вредности, потребе, циљеве и ресурсе” (Gabbi & Badeanschi, 2020, стр. 8).

Могу постојати различити типови мрежа у зависности од основе њиховог настанка. На пример, према географском подручју, мреже могу бити регионалне, националне или међународне. Постоје мреже у оквиру одређених сектора индустрије или мреже социјалних предузећа креиране на основу заједничке социјалне или еколошке мисије (Inspiralba, 2021; Talić & Stefanović, 2022). За социјална предузећа посебно су значајне локалне мреже, јер су она углавном усмерена на решавање локалних проблема (Shaw & Carter, 2007; Dufays & Huybrechts, 2014; Bally et al., 2025).

Највећи изазови са којима се социјална предузећа суочавају, а где се може искористити потенцијал који нуди социјални капитал јесу: приступ ресурсима, успостављање легитимитета и организациона ефикасност (Gupta et al., 2020). Недостатак ресурса и институционалне подршке је значајна баријера развоја социјалних предузећа, посебно у раним фазама њиховог развоја, због чега често користе личне мреже за приступ потребним ресурсима (Austin et al., 2006; Desa & Basu, 2013, Malsch & Guieu, 2019; Bally et al., 2025).

Путем социјалних контаката може се лакше приступити информацијама, олакшати размена знања и искуства, пронаћи партнери са комплементарним ресурсима

и слично (Gabbi & Badeanschi, 2020). Недостатк ресурса и успостављање веза са мрежним партнерима подстичу социјална предузећа да креирају иновативна решења за друштвене проблеме (Dufays & Huybrechts 2014; Gupta et al., 2020). Партнерства или стратешки савези са другим организацијама могу бити значајан механизам за надокнаду ресурса који недостају (Googins & Rochlin, 2000; Teng, 2007). На тај начин могу се обезбедити материјални ресурси, радна снага, финансијски ресурси, техничка помоћ итд. (Maase & Doorst, 2007).

Међутим, са отежаним приступом ресурсима, уско је повезан и проблем недостатка легитимитета. С обзиром да социјална предузећа још увек представљају релативно нов тип организација у многим земљама, често се доводи у питање њихов легитимитет и поузданост. У том случају, мреже могу допринети тако што ће омогућити социјалним предузећима да имају колективан глас, олакшан приступ ресурсима, фондовима знања, информацијама, контактима, којима је знатно теже приступити када се ради о појединцима или индивидуалним организацијама (Choi et al., 2018). Удружена социјална предузећа која имају заједничке циљеве ефикаснија су у лобирању, могу да утичу на јавне политике, имају приступ већем броју потрошача или већим компанијама итд. (Gabbi & Badeanschi, 2020). Зато су као главне предности мрежа наведене: већа препознатљивост социјалних предузећа, заступање креирања политика, међусобно учење и размена ресурса, пружање подршке (European Commission, 2020).

Мреже су корисне и у постизању ефикасности трошкова, тако што социјална предузећа могу екстернализовати различите врсте услуга (фискалне, правне, финансијске, маркетинг итд.) (Gabbi & Badeanschi, 2020). Трошкови се смањују кроз заједничку промоцију, коришћење заједничких интернет платформи, наступ на тржишту и сл.

У земљама где је степен развоја социјалног предузетништва већи, предузећа се групишу како би размењивали информације и иновације или користили економију обима у секторима где за то постоји могућност (Borzaga & Defourny, 2001). Према истраживању European Commission (2020), развој социјалних предузећа у земљама у којима су мреже слабо развијене или готово да не постоје, био је много спорији и сложенији у поређењу са земљама где постоје јаке мреже за социјална предузећа. Због бројних користи које доносе, осим формалних, у неким земљама развијају се и неформалне мреже социјалних предузећа (European Commission, 2020). Посебно су мреже или кровне организације значајне у државама где постоји слаба институционална подршка за социјална предузећа (European Commission, 2016).

Анализа интерних и екстерних фактора указује да се развој социјалних предузећа не може посматрати изоловано од контекста у ком делују, нити искључиво кроз призму индивидуалних карактеристика оснивача или организационих ресурса. Успех и одрживост ових организација резултат су интеракције више нивоа фактора: од личних особина, мотивације и компетенција социјалног предузетника, преко организационих капацитета и културе, до институционалног, финансијског и тржишног окружења. Ограничен приступ ресурсима, недовољна регулаторна подршка и сложеност хибридног пословног модела представљају структурне изазове који захтевају интегрисане механизме подршке који су другачији у свакој земљи. У наставку ће бити анализиран специфични макроекономски амбијент и утицај интерних фактора на пословање социјалних предузећа у Србији.

## **ТРЕЋЕ ПОГЛАВЉЕ:**

# **РАЗВОЈ СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

Србија је у претходном периоду прошла кроз бројне реформе које су обликовале данашњу политичку и економску сцену у оквиру које се развија и сектор социјалног предузетништва. Према ОЕСД, земље које пролазе кроз транзицију обично су погодне за развој социјалног предузетништва, јер их у већини случајева карактеришу, са једне стране, растући проблем сиромаштва и повећане потребе за социјалним услугама, што је резултат управо транзиционог процеса, док је, са друге стране, углавном недовољно развијен систем пружања социјалних услуга (Barjaktarović et al., 2023).

У овом делу, након анализе развојног процеса социјалног предузетништва у Републици Србији и праксе која карактерише овај сектор данас, биће дат преглед правног, институционалног и финансијског оквира за развој социјалних предузећа у Републици Србији.

### **1. Корени и еволуција сектора социјалног предузетништва у Републици Србији**

Као и у већини других европских земаља, и у Републици Србији се социјално предузетништво јавило у оквиру социјалне економије као ширег концепта. Основни разлози могу се наћи у негативним ефектима тржишне економије и моделима економског раста који су социјално неодрживи, као и у повећању броја социјалних проблема који представљају терет који држава самостално не може да понесе (РЗС, 2014).

Иако се може рећи да одређени облици социјалног предузетништва у Републици Србији постоје деценијама, и да се оно темељи на традиционалним задругама (Marinović Matović et al., 2020), организације са карактеристикама које подразумевају савремено виђење социјалних предузећа настају касније, и често се повезују са процесом приближавања Европској унији (РЗС, 2014; Цвејић, 2018), док интересовање креатора политике за овај сектор расте након економске кризе и наступања бројних социјалних и

економских проблема, попут високе стопе незапослености (Marinović Matović et al., 2020).

Према Цвејић (2018), социјално предузетништво у Републици Србији развијало се у два правца и постоје две групе организација које представљају основ за развој социјално-предузетничких иницијатива. Један правац обухвата традиционалне правне форме као што су задруге и предузећа за радну интеграцију, док је други заснован на развоју нових форми организација, попут удружења грађана и фондација, пословних предузећа која послују као spin-off, развојних агенција и пословних инкубатора.

Задруге имају дугу традицију у Србији. Појављују се у 19. веку (Европски покрет у Србији, 2016), а најчешће у области пољопривреде. Оне се неретко сматрају претечама других организација из области социјалног предузетништва у Републици Србији. Међутим, временом опада економски и друштвени значај задруга и мењају се услови у којима задруге послују, чиме су ограничене и могућности за њихов развој (Цвејић, 2018).

Осим задруга, постајала су предузећа за радну интеграцију, заснована на снажним вредностима које се залажу за једнакост и инклузивну социјалну политику. Међутим, ова предузећа су била економски неефикасна и остваривала су ниску продуктивност, због чега нису била конкурентна у новим тржишним условима (Цвејић, 2018).

Такође, деведесетих година појављују се организације које својим карактеристикама највише подсећају на организације цивилног друштва, настале као резултат грађанског удруживања око бројних социјалних проблема који су тада били актуелни. Каније се ове организације и њихови програми све више усмеравају на угрожене друштвене групе и често на пружање социјалних услуга (Парун Колин & Петрушић, 2008).

Након 2000. године почиње бржи развој социјалних предузећа, као последица процеса транзиције, великог броја незапослених и социјално искључених грађана и других социо-економских проблема, који подстичу појединце и групе грађана да сами крену са решавањем препознатих проблема (Европски покрет у Србији, 2016). У овом периоду значајне законске и организационе промене десиле су се и за задруге и за предузећа за радну интеграцију, као и за непрофитне организације, на основу чега почињу да се стварају услови за развој социјалних предузећа у Србији (Цвејић, 2018).

Савремени облици социјалних предузећа настају под утицајем процеса придруживања Републике Србије Европској унији, а развој сектора убрзава се након економске кризе 2008. године, када је препознато да социјална предузећа могу бити

значајан фактор у решавању проблема са којима се друштво суочило (Marinović Matović et al., 2020). Како се свест о значају социјалних предузећа повећава, долази до одређених промена у законским прописима, повећавају се могућности за сарадњу, размену знања и лобирање (Marinović Matović et al., 2020). Организације цивилног друштва имале су значајну улогу у промовисању и развоју сектора социјалног предузетништва. Све то резултирало је доношењем Закона о социјалним предузећима у фебруару 2022. године, након дугог процеса његове припреме.

## **2. Пракса социјалног предузетништва у Републици Србији**

Истраживања о социјалним предузећима у Републици Србији веома су ретка, углавном су квалитативна и нису свеобухватна, због чега је тешко проценити стварно стање сектора и број организација које му припадају. Осим тога, потребна је боља имплементација Закона о социјалним предузећима, како би се социјална предузећа разликовала од других правних форми и направиле адекватне базе. Последње истраживање већег обима које је обухватило све правне форме у којима су социјална предузећа послована спроведено је 2012. године (РЗС, 2014). Према доступним подацима, у Републици Србији постоји око 400 социјалних предузећа која послују у различитим правним облицима, док је процењен број запослених био 4.273 (European Commission, 2020, стр. 107). Учествују у БДП-у Републике Србије са 0,2%, док је њихово учешће у запослености 0,5% (Stošić Mihajlović & Nikolić, 2017).

### **2.1. Профил сектора социјалног предузетништва у Републици Србији**

Иницијативе социјалног предузетништва углавном настају спонтано, као неформалне групе које у току свог развоја добијају нове облике и форме, зависно од њихових економских активности и делатности коју обављају (Европски покрет у Србији, 2016) или у форми појединачних иницијатива. Нека социјална предузећа (нпр. предузећа за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом) настају као резултат организоване активности са циљем да се реши проблем незапослености и социјалне искључености (РЗС, 2014).

Осим задруга, које чине највећи удео у укупном броју организација идентификованим мапирањем социјалних предузећа у Републици Србији (Svejić et al.,

2008), значајан део чине и невладине организације (НВО), агенције за развој малих и средњих предузећа и пословни инкубатори. Њихови социјални циљеви односе се углавном на подршку угроженим друштвеним групама, локални развој, запошљавање и samozapošljavanje, подршку развоју предузетништва. Социјална предузећа која су тржишно оријентисана продају производе и/или услуге грађанима и профитним предузећима (Cvejić et al., 2008).

Социјална предузећа у Републици Србији послују у различитим областима привреде, велики број њих бави се пољопривредом, затим активностима у области социјалног рада, образовања и услужних делатности (Krstić et al., 2017). На пример, земљорадничке задруге баве се углавном производњом и прометом пољопривредних производа, предузећа за запошљавање особа са инвалидитетом обично су фокусирана на производњу добара, док су удружења и фондации доминантно оријентисане на услужне делатности (РЗС, 2014). Одређени број социјалних предузећа има за циљ очување традиције кроз повезивање туризма и старих заната, и то су углавном организације из руралних крајева земље (Cvejić et al., 2008). Осим тога, одређени број социјалних предузећа фокусиран је на једну циљну групу, углавном из угрожених категорија друштва, док нека од њих усмеравају своје активности на више циљних група (Smart Kolektiv, 2017).

Као основне социјалне функције ових организација могу се издвојити (Cvejić et al., 2008):

- запошљавање или повећање могућности за запошљавање циљних група;
- економска и социјална интеграција маргинализованих категорија друштва;
- пружање услуга којима се задовољавају основне потребе угрожених категорија друштва;
- унапређење стандарда и услова живота циљних група;
- допринос локалном развоју, посебно руралних подручја и неразвијених региона.

## **2.2. Карактеристике социјалних предузетника**

Што се тиче индивидуалних карактеристика социјалних предузетника у Србији, истраживање Крстић и др. (2017) показује да они углавном немају претходног искуства у оснивању или управљању социјалним предузећем. Због недовољног познавања концепта и начина рада социјалних предузећа, социјални предузетници углавном

интуитивно усвајају одређене праксе и начин управљања предузећем (Европски покрет у Србији, 2016).

Социјални предузетници најчешће имају високо образовање и заинтересовани су за додатно учење и континуирано усавршавање, што је у складу са резултатима добијеним и у другим земљама, који наглашавају већу заинтересованост високообразованих људи за решавање друштвених изазова или стварање могућности за samozapošljavanje (Krstić et al, 2017). Осим тога, велика важност даје се улози лидера социјалног предузећа. То су углавном харизматични појединци који улажу огромне напоре како би избалансирани економске и социјалне циљеве, обезбедили орживост, створили мреже и одржали добру репутацију социјалног предузећа (Европски покрет у Србији, 2016). Закључак истраживања Крстић и др. (2017) је да је део социјалних предузетника у Србији првенствено оријентисан на решавање личних проблема, попут незапослености, док је фокус дела, углавном млађих социјалних предузетника са вишим образовањем, на решавању друштвених проблема у заједници.

### **2.3. Најчешће баријере са којима се суочавају социјални предузетници у Републици Србији**

Преглед литературе указује да се социјална предузећа суочавају са вишеслојним и међусобно повезаним препрекама које се јављају у свим фазама њиховог животног циклуса. Због интензитета и комплексности ових изазова, значајан број социјалних иницијатива не успева да достигне дугорочну одрживост (Noruzi et al., 2010). Поред ограничења која су уобичајена за традиционална предузећа, социјална предузећа, услед своје двоструке, економске и друштвене мисије, суочавају се и са специфичним додатним изазовима (Tracey & Phillips, 2007). Они обухватају ограниченост ресурса, рестриктивно финансијско окружење, сложен правни оквир, бирократске процедуре, специфичне географске и културне контексте, као и институционалне баријере, што захтева прилагођене стратегије и адаптивне приступе управљању (Gururaja, 2024).

Социјална предузећа често делују на неразвијеним или недовољно профитабилним тржиштима, јер су усмерена ка задовољавању потреба специфичних и често маргинализованих друштвених група. Ограничени финансијски ресурси утичу на немогућност привлачења и задржавања најквалитетнијег људског капитала (Nicolás & Rubio, 2016). Истовремено, обавеза реинвестирања добити у социјалну мисију повећава

финансијски притисак и ризик пословања, будући да социјална предузећа, за разлику од класичних профитних субјеката, теже остварењу двоструког циља – економске одрживости и друштвеног утицаја (Marín et al., 2019). Управо овај хибридни карактер представља структурни извор бројних изазова.

Кључне баријере могу се концептуализовати као интерне и екстерне (Gururaja, 2024). Екстерне препреке обухватају низак ниво јавне свести о социјалном предузетништву, ограничен приступ финансијама (European Commission, 2015; Hynes, 2009; Santos et al., 2015), неповољан институционални и законодавни оквир, неразвијене механизме за мерење друштвеног утицаја и тешкоће у приступу тржиштима (European Commission, 2015). Интерне баријере, са друге стране, односе се на недостатак одговарајућег пословног модела (European Commission, 2015; Lyon & Sepulveda, 2012), недовољне почетне подстицаје (Germak & Robinson, 2013), као и недостатак људских ресурса са предузетничким знањем и менаџерским компетенцијама (European Commission, 2015; Lyon & Sepulveda, 2012).

Истраживања указују да је ограничен приступ спољним ресурсима, уз истовремени недостатак интерних капацитета, један од најизраженијих проблема социјалних предузећа (Sandén & Äng, 2017). У квалитативном истраживању спроведеном у Португалу, Braga и др. (2014) идентификовали су као кључне препреке у почетним фазама: мобилизацију људских и финансијских ресурса, бирократске процедуре, управљање комуникацијом и временом, недостатак кредибилитета и искуства. Истовремено, уочене су иновативне стратегије превазилажења ових изазова, као што су диверзификација извора финансирања, изградња мрежа контаката и адаптација постојећих модела (Braga et al., 2014).

Разлике у перцепцији препрека између експерата и социјалних предузетника додатно наглашавају комплексност проблема. Murillo-Luna и др. (2021) указују да постоји сагласност око тога да су финансијска ограничења и одрживост кључни изазови, али да социјални предузетници чешће истичу спољне баријере, као што су отпор друштвеним променама, недовољно разумевање концепта од стране финансијских актера и институција, док експерти наглашавају интерне слабости – недостатак менаџерских, маркетиншких и административних компетенција (Murillo-Luna et al., 2021).

Ови налази су у великој мери конзистентни са резултатима истраживања спроведених у Републици Србији. Према подацима Републичког завода за статистику (РЗС, 2014), социјална предузећа у Републици Србији суочавају се са недостатком

финансијских средстава, ниским ценама производа и услуга, проблемом ненаплаћених потраживања и ограниченом институционалном подршком. Додатно, мреже социјалних предузећа су недовољно развијене, а сарадња између актера екосистема слаба, што успорава развој сектора (Европски покрет у Србији, 2016; Talić & Stefanović, 2022).

Према Талић и Стефановић (2022), идентификовани су проблеми у четири кључне области: приступ финансијама, људски капитал, системи подршке и квалитет институционалног окружења. Посебно је наглашена зависност социјалних предузећа од донаторских средстава, недовољна диверзификација извора прихода, ограничена доступност специјализованих финансијских инструмената и недовољно развијена локална инфраструктура подршке. Такође, истакнут је недостатак систематске сарадње између јавног, приватног и цивилног сектора, као и ограничена видљивост социјалних предузећа у јавности и код доносилаца одлука.

Иако су организације цивилног друштва у Републици Србији одиграле кључну улогу у развоју сектора, обезбеђујући финансијску, менторску и образовну подршку (Shrestha et al., 2019), подршка јавних институција и финансијског сектора и даље је ограничена. Истраживања указују да социјална предузећа често делују у еволуирајућем и недовољно кохерентном институционалном оквиру, што додатно отежава постизање одрживости.

### **3. Карактеристике макроекономског амбијента**

Демографски и социо-економски показатељи представљају полазну основу за разумевање ширег контекста у ком се развијају социјална предузећа у Републици Србији, јер одражавају обим и структуру друштвених потреба, степен економских неједнакости и карактеристике тржишта рада које директно утичу на простор за деловање социјалне економије. У условима изражених структурних изазова, као што су старење становништва, ризик од сиромаштва и социјалне искључености, као и умерен ниво запослености, јача се потреба за организацијама које могу да допуне јавни сектор у пружању услуга и интеграцији рањивих група, али се истовремено повећава и притисак на њихову финансијску одрживост и приступ ресурсима (РЗС, 2014; Marinović Matović et al., 2020). Стога, анализа демографије и кључних социо-економских индикатора омогућава да се идентификују структурни фактори који обликују потенцијал

и ограничења развоја социјалног предузетништва у Републици Србији, као и да се аргументује релевантност његовог доприноса у домаћем развојном контексту.

### 3.1. Демографски и социо-економски индикатори

Република Србија је земља у развоју, која се сусреће са економским и социјалним проблемима који су наглашенији у односу на већину других европских зелаља. Услед бројних криза са којима се земља суочавала у прошлости, јавили су се проблеми који утичу на целокупну економију, повећавају број грађана који нису укључени у стандардне тржишне механизме, а самим тим и број грађана којима је помоћ потребна. У таквим условима јасније се види улога и значај социјалних предузећа која могу преузети део у испуњавању друштвених очекивања. Међутим, и социјална предузећа се сусрећу са изазовима који у великој мери долазе из макроекономског амбијента у ком послују. Окружење које подстиче настанак социјалних предузећа и подржава њихову одрживост и развој, значајно би допринело развоју сектора од ког би и друштво имало велике користи (Marinović Matović et al., 2020). Притом се морају узети у обзир и специфичности које карактеришу социјално предузетништво у Републици Србији и разликују га од модела који постоје у другим земљама (РЗС, 2014). Неке од тих специфичности су: неадекватно тумачење идеје и појма социјалних предузећа, недостатак институционалне подршке за развој сектора, велике регионалне разлике, и сл.

Према подацима добијеним након пописа становништва из 2022. године, у Републици Србији живи 6.647.003 људи. У Табели 3.1. дат је детаљнији приказ структуре становништва (РЗС, 2023).

Табела 3.1. Популација у Републици Србији на основу пола и просечне старости, 2022. година

	Број становника			Просечна старост		
	Укупно	Мушкарци	Жене	Укупно	Мушкарци	Жене
<b>Република Србија</b>	6.647.003	3.231.978	3.415.025	43,85	42,43	45,19

*Извор: РЗС, 2023*

### 3.2. Структура привреде

Табела 3.2. приказује бруто домаћи производ (БДП) за период од три године. Према подацима Завода за статистику, у 2024. години најзначајније учешће у

формирању БДП-а имали су следећи сектори: сектор прерађивачке индустрије, 12,7%, сектор трговине на велико и мало и поправке моторних возила, 10,0%, и сектор информисања и комуникација, 8,5% (РЗС, 2025а).

Табела 3.2. Бруто домаћи производ

	2022	2023	2024
<b>Бруто домаћи производ – укупно, мил. РСД</b>	7.460.139	8.817.909	9.748.259
<b>Бруто домаћи производ – по становнику, РСД</b>	1.119.393	1.331.370	1.480.042

*Извор: РЗС (2025а)*

У Републици Србији је у 2023. години пословало укупно 110.287 предузећа која су запошљавала укупно 1.315.320 људи (РЗС, 2024). Када се посматрају сектори највеће учешће предузећа је у следећим: трговина на велико и мало и поправка моторних возила, прерађивачка индустрија, стручне, научне, иновационе и техничке делатности, грађевинарство, информисање и комуникације, итд, док је највећи број запослених у прерађивачкој индустрији, трговини на велико и мало и поправци моторних возила, саобраћају и складиштењу, итд. (РЗС, 2024). Најзначајније учешће у бруто додатој вредности (БДВ) имала су предузећа из прерађивачке индустрије, трговине на велико и мало и поправке моторних возила, информисања и комуникација, грађевинарства, снабдевања електричном енергијом, гасом и паром, итд. (РЗС, 2024).

У Табели 3.3. дат је приказ структуре предузећа по величини у Републици Србији у 2023. години и одређених економских показатеља: број запослених, остварен промет и БДВ. Највећи број предузећа је из категорије микро, мала и средња предузећа (ММСП) (99,4%) која запошљавају 55,8% запослених (РЗС, 2024).

Табела 3.3. Структура предузећа по величини у Републици Србији за 2023. годину

Величина	Број предузећа (%)	Број запослених (%)	Остварен промет (%)	БДВ (%)
Микро	85,3	13,2	14,8	11,0
Мала	11,4	19,5	20,8	17,0
Средња	2,7	23,1	24,5	23,0
<b>Укупно ММСП</b>	<b>99,4</b>	<b>55,8</b>	<b>60</b>	<b>51,1</b>
Велика	0,6	44,2	40,0	48,9

*Извор: На основу РЗС (2024)*

Значај МСП и предузетника за привреду Републике Србије наглашен је и у „Стратегији за развој малих и средњих предузећа за период од 2023. до 2027. године“ (2023), истичући њихову улогу и у развоју локалне заједнице, због тога што су у великој мери оријентисана и ка рањивим групама као што су жене, националне мањине, млади, итд. Према Стратегији (2023), предузетништво значајно доприноси унапређењу друштвено-економског положаја рањивих друштвених група кроз јачање њихове економске позиције. Мере које предвиђа ова стратегија, осим што се односе на развој МСП и предузетнике, очекује се да имају позитивне ефекте и на положај различитих друштвених група, посебно жена и младих, али и других рањивих категорија становништва (нпр. Роме, незапослене, и др.), препознајући и улогу социјалног предузетништва.

Што се тиче резултата остварених у области иновација, на основу *Global Innovation Index* (ГИ) који рангира светске економије према њиховим иновативним способностима, Република Србија у 2025. години заузима 54. место од 139 економија (WIPO, 2025). Глобални индекс иновација обухвата око 80 индикатора којима се сагледавају вишедимензионални аспекти иновација. Према резултатима *European Innovation Scoreboard* за 2025. годину, који бележи податке о иновативности националних економија, Србија је означена као иноватор у успону (*Emerging Innovator*) и рангирана на 31. место међу земљама ЕУ и суседним земљама (European Commission, 2025). Највеће релативне снаге повезују се са сектором МСП и односе се на МСП која уводе иновације производа, запосленост у иновативним предузећима и МСП која уводе иновације пословних процеса (European Commission, 2025).

### 3.3. Значај и ограничења мерења економског доприноса социјалних предузећа

За област социјалне економије и развој социјалног предузетништва битно је сагледати и друге показатеље социо-економске развијености земље, чије су вредности приказане у Табели 3.4.

Табела 3.4. Показатељи социо-економске развијености, Република Србија

Показатељ	Вредност
HDIP (SERBIA)	0,805
GINI index (SERBIA 2021)	33,1

Стопа запослености	51,4%
Стопа незапослености	8,6%
Стопа ризика од сиромаштва, %	19.7
Стопа ризика од сиромаштва или социјалне искључености, %	24.3

Извор: UNDP (2025); Serbian Monitor (2025); P3C (2025b); P3C (2025e)

*Human Development Index* (HDI) је показатељ који мери просечне резултате у кључним димензијама људског развоја, као што су: дуг и здрав живот, знање и пристојан животни стандард и представља геометријску средину нормализованих индекса за сваку од наведене три димензије (UNDP, n.d.). Вредност HDI од 0,833 рангира Србију веома високо у категорији људског развоја, и представља је као земљу која бележи побољшање у аспектима које овај показатељ мери (UNDP, 2025).

*Gini coefficient* или *Gini index* је показатељ који се користи за мерење неједнакости, најчешће у приходима, али се може употребити и за мерење других неједнакости. Користи скалу од 0 до 1, где вредности ближе 1 указују на већу неједнакост, док вредност 0 указује на савршену једнакост. *Gini index* креће се у интервалу од 0 до 100 (Hasell, 2023). Према подацима Републичког завода за статистику (P3C, 2025b), *Gini coefficient* за Републику Србију у 2024. години износио је 31,9, што је више од просека Европске уније (29,4). Овај резултат указује да је јаз између богатих и сиромашних у Републици Србији већи него у већини земаља ЕУ, а према подацима *Eurostat*, Република Србија је једна од земаља са највишим нивоом неједнакости у Европи (Serbian Monitor, 2025).

Стопа запослености у Републици Србији у 2024. години износила је 51,4%, док је стопа незапослености износила је 8,6% (P3C, 2025b). У овој области Република Србија бележи побољшање, с обзиром да је стопа запослености порасла за 1,2%, док се стопа незапослености смањила за 0,8% у односу на претходну годину. Међутим, постоје разлике када се узме у обзир пол, па је стопа запослености у женској популацији износила 45,1%, док је стопа запослености мушкараца износила 58,2% у 2024. години. Стопа незапослености је такође виша у женској популацији (8,8%) у односу на мушку (8,4%) у 2024. години (P3C, 2025b). У табели 3.5. дат је приказ кретања стопа активности, запослености, незапослености и становништва ван радне снаге према старосним групама.

Табела 3.5. Кретање стопа активности, запослености, незапослености и становништва ван радне снаге према старосним групама, 2024/2023.

	<b>2024 (%)</b>	<b>Промене у односу на претходну годину</b>
Становништво старо 15 и више год.		
Стопа активности	56,2	↑
Стопа запослености	51,4	↑
Стопа незапослености	8,6	↓
Стопа становништва ван радне снаге	43,8	↓
Младо становништво (15–24)		
Стопа активности	32,4	↑
Стопа запослености	24,9	↑
Стопа незапослености	23,0	↓
Стопа становништва ван радне снаге	67,6	↓
Становништво радног узраста (15–64)		
Стопа активности	72,7	↑
Стопа запослености	66,3	↑
Стопа незапослености	8,9	↓
Стопа становништва ван радне снаге	27,3	↓

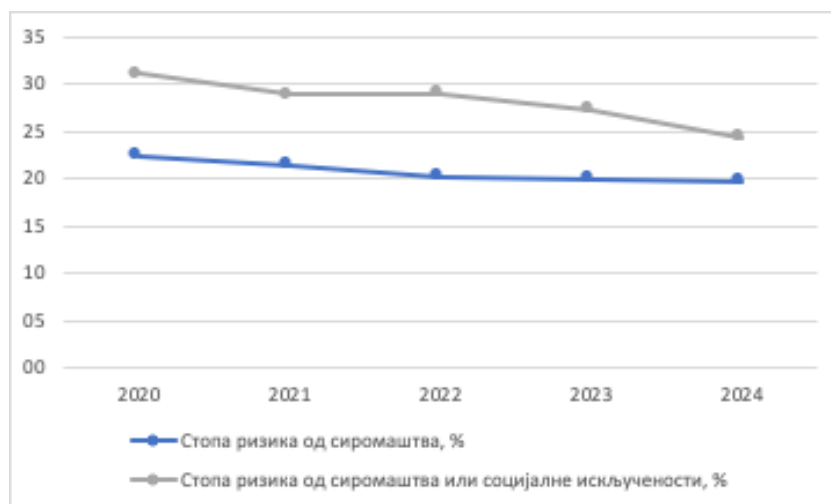
*Извор: На основу РЗС (2025б)*

У Табели 3.6. и на графичком приказу 3.1. приказани су основни показатељи сиромаштва и социјалне искључености у Републици Србији за период од 5 година. И у овом сегменту приметно је побољшање у односу на период пре 5 година, на шта указују ниже вредности стопа ризика од сиромаштва и стопа ризика од сиромаштва и социјалне укључености.

Табела 3.6. Основни показатељи сиромаштва и социјалне искључености

	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Стопа ризика од сиромаштва, %	22.4	21.4	20.2	19.9	19.7
Стопа ризика од сиромаштва или социјалне искључености, %	31.0	28.9	29.0	27.2	24.3
Праг ризика од сиромаштва (месечни просек), РСД	21.680	23.638	25.960	29.100	35.606

*Извор: РЗС (2025в)*



Графички приказ 3.1. Основни показатељи сиромаштва и социјалне искључености  
*Извор: На основу РЗС (2025в)*

Већину сиромашних у Републици Србији чине пензионери, дугорочно незапослени или људи који су потпуно ван радне снаге. Како би се смањило сиромаштво, социјална помоћ, услуге неге за особе са инвалидитетом и старије, подршка у тражењу посла и програми обуке могу бити од великог значаја (World Bank, 2025).

На основу одређених индикатора може се пратити економски значај сектора социјалних предузећа. Неки од тих индикатора су ниво бруто додате вредности сектора; допринос бруто домаћем производу; вредност бруто инвестиција у основне фондове сектора; број, старосна и полна структура запослених, итд. (РЗС, 2014). Међутим, с обзиром да не постоје адекватне базе социјалних предузећа у Републици Србији, као ни резултата које остварују, наведене индикаторе је веома тешко пратити.

Према подацима доступним на основу истраживања спроведеног 2012. године, бруто домаћи производ (БДП) који су остварила социјална предузећа износи 6.819,2 милиона динара, односно 0,2% БДП-а Републике Србије и запошљавала су 10.326 особа, односно, 0,6% од укупног броја запослених у Републици Србији у тој години, док је удео рањивог становништва међу запосленима био 16,8% (РЗС, 2014). То указује да сектор није развијен, економски утицај социјалних предузећа је слаб, сектор мобилише мали број радно способног становништва, а проценат рањивог становништва у укупном броју запослених је нижи од очекиваног. Осим тога број социјалних предузећа која издвајају више од половине својих прихода у социјалне сврхе је веома мали (20,7%) (Европски покрет у Србији, 2016).

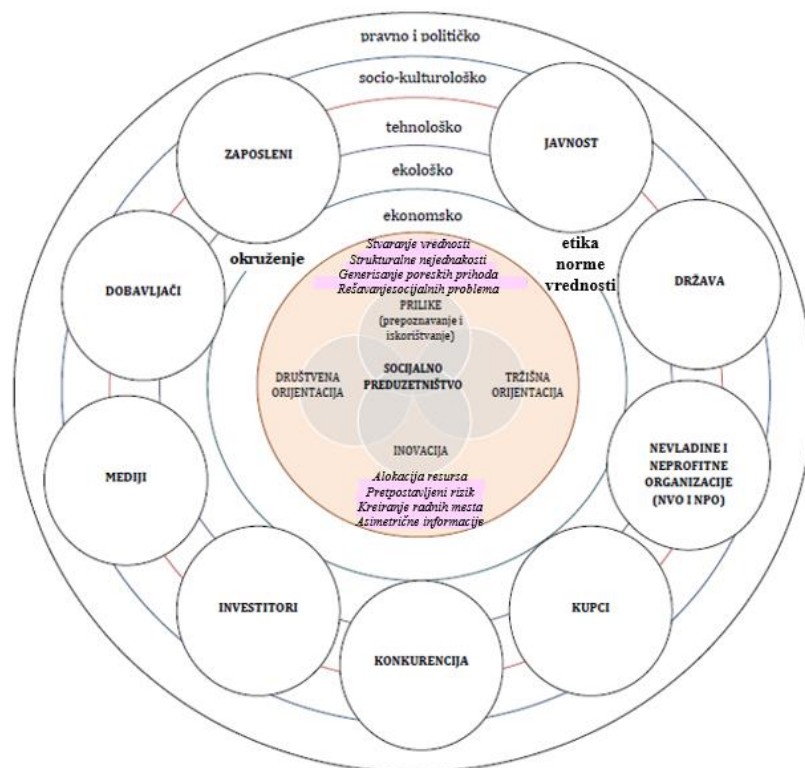
Већина социјалних предузећа остварује приход на основу пружања услуга из различитих области (социјалне, здравствене, туристичке, културне, итд.) (47,5%), производње (32,5%), следи пољопривреда (12,5%) и образовање (7,5%) (Smart Kolektiv, 2017). Према истраживању Smart Kolektiv (2017), доминантни сектори у којима послују социјална предузећа у Републици Србији су: економско оснаживање и запошљавање (65%), социјална заштита (35%), образовање (32,5%), животна средина (39%), локални економски развој (30%), људска права (25%), култура и уметност (20%), волонтирање (20%), здравствена заштита (12,5%), остало (12,5%) и филантропија (5%).

#### **4. Екосистем социјалног предузетништва у Републици Србији**

Социјална предузећа остварују интеракцију са великим бројем актера из окружења, па се може рећи да делују у екосистему социјалног предузетништва, налик предузетничком екосистему. Предузетнички екосистем представља “скуп повезаних актера, организација, институција и предузетничких процеса који се формално и неформално спајају, да би повезали, посредовали и управљали перформансама у локалном предузетничком окружењу” (Mason & Brown, 2014, стр. 5). Односно, предузетнички екосистем може се концептуализовати као сложени систем у ком услови који владају на макро нивоу зависе од интеракција актера који чине тај систем (Roundy et al., 2016). Предузетнички екосистеми могу се схватити као динамичне мреже актера, институција и ресурса које делују подстицајно на развој предузетништва, и као такви, нашли су своје место у литератури о социјалном предузетништву, како би се боље разумело како се социјална предузећа могу развијати у сложеним окружењима (Stam; 2015; Spigel, 2015; Budumuru & Paruchuru; 2025). Према Roundy (2017), одређене карактеристике предузетничког екосистема посебно утичу подстицајно на оснивање и успех социјалних предузећа, на пример, могућност прибављања ресурса, организације које пружају подршку, култура екосистема и могућности за учење и стицање предузетничких вештина.

У контексту социјалног предузетништва, термином “екосистем” може се описати као окружење у којем социјална предузећа делују, развијају се и граде односе са бројним заинтересованим странама (Слика 2.2) (Talić & Stefanović, 2022). Предузетнички екосистеми обухватају елементе попут политичких оквира, културних норми, финансијских система, људског капитала и мрежа, који су међусобно повезани (Stam &

Van De Ven, 2019; Budumuru & Paruchuru; 2025). Основна тежња је да се створи добро избалансиран екосистем који ће деловати подстицајно и подржавајуће на своје учеснике (European Commission, 2020).



Слика 3.1. Екосистем социјалног предузетништва  
Извор: На основу Wirtz & Valkmann, 2015, стр. 276

Према приказу екосистема социјалног предузетништва (Слика 3.1.) актери који у њему делују су, осим социјалних предузећа, бројне заинтересоване стране, попут владе и државних институција, организација цивилног друштва, медија, добављача, купаца, финансијских институција, конкуренције итд. Они међусобно утичу једни на друге, корелирају и често зависе једни од других. Екосистем социјалног предузетништва обликују правни и политички, социо-културни, економски, технолошки и еколошки услови који владају у њему. Степен његове развијености, зато, у великој мери зависи од развијености елемента екосистема и начина њихове међусобне интеракције (Talić & Stefanović, 2022).

Према извештају Европске комисије који је обухватио главне налазе индивидуалних испитивања екосистема социјалног предузетништва у бројним земљама Европе, екосистем социјалних предузећа чине четири стуба и њихове компоненте (European Commission, 2020):

- Приступ финансирању и капиталу (грантови, ресурси из активности које генеришу приходе, обновљиви ресурси, пореске и фискалне олакшице);
- Способност самоорганизовања и системи подршке (грађански активизам, мреже и механизми подршке);
- Видљивост и препознавање на различитим нивоима (политичком, правном, приватном нивоу, самопрепознавање);
- Истраживање, образовање и развој вештина.

#### 4.1. Приступ финансирању и капиталу

Приступ финансирању и капиталу представља један од кључних стубова екосистема социјалног предузетништва, али истовремено и једну од његових најслабијих карика у контексту Републике Србије. Према налазима студија о стању социјалне економије у Републици Србији, ограничен приступ адекватним финансијским инструментима идентификован је као доминантна структурна препрека развоју и скалирању социјалних предузећа (Smart Kolektiv, 2017; European Commission, 2018; Barjaktarović et al., 2023). Проблем се не огледа искључиво у недостатку капитала, већ у његовој структури, доступности и прилагођености специфичностима социјалних подухвата.

Социјална предузећа у Србији у значајној мери зависе од грантова и донаторских средстава (European Commission, 2018), док је приступ традиционалним банкарским кредитима ограничен услед перцепције високог ризика, недовољне кредитне историје и недостатка адекватних инструмената обезбеђења. Комерцијалне финансијске институције често не препознају хибридную природу социјалних предузећа, односно њихову комбинацију економских и друштвених циљева, што додатно отежава процену њихове кредитне способности. Истовремено, специјализовани финансијски инструменти намењени социјалном предузетништву (нпр. социјални инвестициони фондови, социјалне обвезнице, *impact investing* механизми) у Србији су недовољно развијени или у раној фази институционализације (Smart Kolektiv, 2017).

Већина социјалних предузећа комбинује ограничене приходе од продаје производа и услуга са повременим грантовима, што ствара нестабилну финансијску структуру и онемогућава дугорочно планирање. Посебно је наглашен изазов обезбеђивања почетног капитала у раним фазама развоја, када су потребе за ликвидношћу највеће, а институционална подршка најслабија.

Додатни структурни проблем односи се на ограничен приступ јавним набавкама и недовољну примену социјалних клаузула у јавним тендерима, што смањује могућност социјалних предузећа да обезбеде стабилне уговоре и предвидиве приходе. Иако законодавни оквир формално омогућава примену механизма који би могли фаворизовати друштвено одговорне субјекте, њихова практична имплементација остаје ограничена.

У целини посматрано, приступ финансирању у Србији карактерише изражен јаз између потреба социјалних предузећа и понуде финансијског тржишта. Недостатак специјализованих финансијских инструмената, ограничена сарадња са банкарским сектором, зависност од донаторских извора и недовољно искоришћен потенцијал јавних механизма подршке представљају системске изазове који успоравају развој сектора. Стога, јачање овог стуба екосистема подразумева развој прилагођених финансијских модела, институционалну подршку и већу интеграцију социјалних предузећа у формалне економске токове, што представља предуслов њихове дугорочне одрживости и раста.

#### **4.2. Способност самоорганизовања и системи подршке**

Способност самоорганизовања и квалитет система подршке представљају други стуб екосистема социјалног предузетништва, који директно утиче на капацитет сектора да артикулише своје интересе, унапреди видљивост и обезбеди одржив развој. Према налазима истраживања (European Commission, 2018; Talić & Stefanović, 2022), овај сегмент екосистема карактеришу истовремено присуство бројних иницијатива и изражена фрагментираност, што умањује њихов системски ефекат.

Иако у Србији постоје организације цивилног друштва, мреже и појединачне институције које пружају подршку социјалним предузећима, кроз едукацију, менторство, консалтинг, промоцију и заступање јавних политика, сарадња између актера често није институционализована нити стратешки координисана (Talić & Stefanović, 2022). Сектор је и даље у великој мери ослоњен на пројектно финансирање и донаторске програме, што доводи до краткорочности интервенција и недостатка континуитета у подршци. Услед тога, иницијативе које имају потенцијал да допринесу системском развоју често остају изоловане и временски ограничене.

Проблем самоорганизовања огледа се и у недовољној умрежености самих социјалних предузећа. Иако постоје формалне и неформалне мреже, њихов капацитет за

заједничко заступање интереса, размену ресурса и колективно деловање је ограничен. Недостатак јединствене платформе или снажне репрезентативне организације умањује могућност сектора да утиче на креирање јавних политика, побољша регулаторни оквир или обезбеди повољније услове финансирања (Talić & Stefanović, 2022). Мреже пружају подршку социјалним предузећима и оснажују их углавном кроз развој предузетничких вештина социјалних предузетника или кроз заступање њихових интереса.

Једна од иницијатива чији је циљ био да укаже на важност развоја социјалне економије за друштвено одрживи развој региона, била је Београдска декларација о развоју социјалног предузетништва из 2014. године, коју су потписале организације цивилног друштва са Западног Балкана и Турске, позивајући се на Стразбуршку декларацију (European Commission, 2018).

Системи подршке у Србији обухватају и образовне и истраживачке институције, локалне самоуправе, развојне агенције и поједине програме међународних организација. Међутим, подршка често није довољно прилагођена специфичностима социјалних предузећа, већ се заснива на моделима развијеним за традиционални предузетнички сектор. Недостатак специјализованих обука, инструмената за мерење друштвеног утицаја и прилагођених саветодавних услуга додатно ограничава развој организационих капацитета.

Истовремено, способност самоорганизовања повезана је и са интерним капацитетима самих социјалних предузећа, лидерством, организационом културом, стратешким управљањем и способношћу изградње партнерстава. У условима ограничених ресурса, развој ових капацитета постаје кључан предуслов за јачање позиције сектора у ширем институционалном окружењу.

Укупно посматрано, стуб самоорганизовања и система подршке у Србији карактерише постојање релевантних актера, али и недовољна координација и синергетско деловање.

### **4.3. Видљивост и препознавање на различитим нивоима**

Видљивост и институционално препознавање социјалних предузећа представљају значајан, али и недовољно развијен сегмент екосистема у Србији. Иако је уочљив раст свести о значају социјалне економије (Marinović Matović et al., 2020), социјална предузећа и даље немају јасно позициониран идентитет ни у јавности, ни међу доносиоцима одлука, ни у финансијском сектору. Недовољно разумевање хибридне

природе ових организација доводи до њиховог погрешног сврставања, било у класични невладин сектор, било у традиционално предузетништво, што отежава формулисање адекватних мера подршке.

На локалном нивоу, препознавање социјалних предузећа зависи од иницијатива појединих актера и пројеката, док на националном нивоу и даље изостаје систематска промоција и интеграција социјалног предузетништва у развојне политике. Ограничена медијска видљивост и недовољна употреба механизма за мерење и комуницирање друштвеног утицаја додатно умањују поверење инвеститора и јавности.

Према Shrestha и др. (2019), свест о социјалном предузетништву није на високом нивоу, и потребно је да се различити актери укључе у јачање овог сегмента, попут медија, академских институција, и других организација, како би концепт био шире препознат и разумљив. Јачање овог стуба подразумева јасније институционално позиционирање социјалних предузећа, развој механизма за мерење друштвеног утицаја и континуирану промоцију њихове улоге у решавању друштвених проблема, како на локалном, тако и на националном нивоу.

#### **4.4. Људски капитал, образовање и развој вештина**

Људски капитал представља један од кључних предуслова за одрживост и раст социјалних предузећа, будући да хибридна природа ових организација захтева истовремено поседовање предузетничких, менаџерских и социјално-оријентисаних компетенција. У домену развоја знања и вештина уочавају се значајни изазови који ограничавају професионализацију сектора.

Социјална предузећа се често ослањају на ентузијазам и вредносну посвећеност оснивача, али недовољно на формализоване управљачке и тржишне компетенције (Европски покрет у Србији, 2016). Недостатак знања из области финансијског управљања, маркетинга, стратешког планирања и мерења друштвеног утицаја препознат је као једно од унутрашњих ограничења развоја (Shrestha et al., 2019). Недостатак систематичних програма обука и континуираног професионалног усавршавања додатно утиче на способност социјалних предузећа да одговоре на сложене тржишне и друштвене изазове.

Јачање овог стуба екосистема подразумева развој специјализованих образовних програма, интеграцију социјалног предузетништва у високошколске курикулуме,

унапређење сарадње између академског и практичног сектора и систематску подршку развоју управљачких и предузетничких компетенција.

## **5. Институционална инфраструктура за подршку социјалним предузећима**

Знатно спорији развој социјалних предузећа у Републици Србији у односу на друге европске земље у великој мери одређен је неповољним институционалним оквиром. Како би се социјално предузетништво развијало, потребно је укључивање актера из различитих области. Осим социјалних предузећа, значајна је улога организација цивилног друштва, других предузећа, државе, универзитета, истраживачких института, медија (OECD, 2012). Један од проблема који је карактеристичан за социјално предузетништво у Србији, и који успорава развој сектора и утиче на неразвијен институционални оквир, јесте недостатак информација или неразумевање концепта (Цвејић, 2018). Због тога се може рећи да се социјална предузећа у Републици Србији развијају споро, у еволуирајућем институционалном оквиру, углавном се ослањајући на подршку успостављених мрежа, које су веома значајне за њихову социјалну и финансијску одрживост (European Commission, 2018).

Република Србија има Закон о социјалном предузетништву ("Сл. гласник РС", бр. 14/2022), усвојен 2022. године. Процес припреме трајао је скоро деценију, а када је коначно усвојен, започето је са имплементацијом, која је веома спора. Усвајањем закона обезбеђено је препознавање социјалних предузећа међу институцијама и њихово узимање у обзир приликом усвајања јавних политика, међутим, потребна је боља примена Закона, посебно на локалном нивоу (OECD, 2012), што би требало да се побољша доношењем Програма за развој социјалног предузетништва. Многе организације које према карактеристикама испуњавају услове за регистравање своје организације у статусу социјалног предузећа, нису промениле свој правни статус.

Осим сарадње на националном нивоу, веома битно је остварити добру сарадњу и између социјалних предузећа и локалних самоуправа. Оваква сарадња обезбеђује обостране користи, јер док јавне институције на локалном нивоу идентификују потребе заједнице и покушавају да одговоре на њих, социјална предузећа, као организације које, између осталог, пружају социјалне услуге, могу понудити решење. Међутим, у

Републици Србији овај вид сарадње је пре изузетак него правило на локалном нивоу (Европски покрет у Србији, 2016).

Ипак, постоји одређени број актера који пружа подршку социјалним предузећима, углавном у виду обуке или финансирања (European Commission, 2018). Као што је већ наведено, значај социјалних предузећа препознале су организације цивилног сектора, које су знатно допринеле развоју сектора, пружајући различите облике подршке и стварајући боље услове за њихов настанак и пословање. Такође је приметан значајан утицај страних донатора који раде на подизању свести о социјалним предузећима, пружају финансијску и друге облике подршке социјалним предузећима, утичу на развој екосистема за њихов развој (Smart Kolektiv, 2017; European Commission, 2018)

Битан део институционалне подршке за развој социјалних предузећа требало би да чине и финансијске институције. Недостатак одговарајућих финансијских подстицаја како за оснивање, тако и за одржање и развој пословања, један је од фундаменталних проблема социјалних предузећа у Републици Србији, као и недостатак адекватних финансијских инструмената. Могућност микрофинансирања и веће погодности у процесима јавних набавки су елементи који би олакшали оснивање и пословање социјалних предузећа (Цвејић, 2018). Осим тога, пореске обавезе за социјална предузећа су готово иста као и за профитна предузећа (Marinović Matović et al., 2020).

Значајну улогу у развоју социјалног предузетништва могао би да има и пословни сектор кроз своје програме друштвене одговорности (European Commission, 2018).

## **6. Правни оквир за социјално предузетништво**

Како је расла свест о значају социјалних предузећа и након уложених напора организација цивилног друштва да се правно регулише област социјалног предузетништва, почело је да расте интересовање владе и појединих државних институција, које су временом показале позитиван став према социјалном предузетништву.

Прва радна група за израду Нацрта закона о социјалним предузећима основана је 2012. године. Овај Нацрт био је критикован од стране стручне јавности и организација цивилног друштва, јер је посматрао социјална предузећа само кроз улогу запошљавања угрожених друштвених група, иако је њихова улога много шира, као и због одређених финансијских обавеза и захтева које би биле наметнуте социјалним предузећима (Smart

Kolektiv, 2017). Нова радна група формирана је 2015. године, како би израдила нови, унапређени Нацрт закона. Нови предлог је, иако побољшан, још увек садржао бројна ограничења за социјална предузећа, од њихове дефиниције, до предвиђених погодности. Након овог покушаја, настављен је рад на побољшању предлога закона, уз укључивање представника цивилног сектора (Цвејић, 2018). Предлог припремљен од стране цивилног друштва достављен је ресорном министарству крајем 2019. године и послужио је као основа за израду Закона о социјалном предузетништву ("Сл. гласник РС", бр. 14/2022). То је резултирало доношењем Закона о социјалном предузетништву 4. фебруара 2022. године, након дугогодишњег рада на његовој припреми и усвајању, чиме је у Србији успостављен законски оквир у овој области. Са имплементацијом Закона започето је у новембру 2022. године. Циљ Закона о социјалном предузетништву је "стварање повољног пословног окружења за развој социјалног предузетништва, развој свести о значају социјалне економије и социјалног предузетништва и задовољавање идентификованих друштвених потреба" ("Сл. гласник РС", бр. 14/2022, Члан 2).

Закон дефинише социјално предузетништво као "обављање делатности од општег интереса, ради стварања нових и иновативних могућности за решавање друштвених проблема, проблема појединаца или друштвено осетљивих група и спречавања настајања и отклањања последица социјалне искључености, јачања друштвене кохезије и решавања других проблема у локалним заједницама и друштву у целини" ("Сл. гласник РС", бр. 14/2022, Члан 3). Осим тога социјално предузетништво описује се и као "пословање у коме се остварена добит улаже у интеграцију друштвено осетљивих група, заштиту животне средине, рурални развој, образовање, културу, социјалне иновације и друге области од ширег друштвеног интереса" ("Сл. гласник РС", бр. 14/2022, Члан 5).

Међутим, врло је мали број организација које су се након усвајања закона регистровале под правним статусом социјалних предузећа. Велики број организација и даље послује у другим правним формама (удружења грађана, привредна друштва, задруге, итд), позивајући се на друге законе (Grupa 484, 2011). Због тога, може се рећи да је сектор социјалног предузетништва у Републици Србији, осим Законом о социјалном предузетништву, регулисан и другим законима, попут Закона о социјалној заштити, Закона о професионалној рехабилитацији и запошљавању особа са инвалидитетом, Закона о удружењима грађана, Закона о задужбинама и фондацијама, Закона о привредним друштвима, Закона о задругама, Закона о волонтирању, Закона о порезу на добит, Закона о порезу на додату вредност (Цвејић, 2018). Пре него што је

област социјалног предузетништва у Републици Србији правно регулисана, поменути закони претрпели су одређене измене и прилагођавања чиме је отворен простор за развој социјалних предузећа (Цвејић, 2018).

Осим тога, закони који могу допринети у регулисању сектора и развоју социјалних предузећа јесу Закон о социјалној заштити и Закон о јавним набавкама. Социјална предузећа уско су повезана са сиситемом социјалне заштите због неких заједничких циљева, попут запошљавања угрожених друштвених група, омогућавање радне и социјалне интеграције, пружање социјалних услуга. Закон о јавним набавкама, иако није директно повезан са концептом социјалних предузећа, значајан је због тога што јавне набавке могу представљати њихов значајан извор финансирања (Група 484, 2011). Закон о јавним набавкама, између осталог, омогућава примену резервисаних јавних набавки, које дају право наручиоцу да резервише учешће у набавци привредним субјектима чији је основни циљ професионална рехабилитација и запошљавање особа са инвалидитетом или особа у неповољном положају и регистровани су у статусу социјалног предузећа ("Сл. гласник РС", бр. 91/2019 и 92/2023).

## **7. Финансијски инструменти за подршку социјалним предузећима**

У Републици Србији постоји веома ограничен број финансијских институција чијим финансијским инструментима социјална предузећа могу имати приступ. Према резултатима досадашњих истраживања, фактори који имају највећи утицај на развој социјалних предузећа у Републици Србији јесу недостатак финансија и могућност прибављања ресурса. Социјална предузећа углавном користе бесповратна средства, донације и субвенције као основне изворе финансирања. То је проблем са којим се социјална предузећа неретко срећу у различитим фазама развоја (Smart Kolektiv, 2017).

Социјална предузећа у Републици Србији суочавају се са бројним препрекама када је приступ финансијама у питању. Осим тога, како социјална предузећа највећим делом спадају у категорију малих и средњих предузећа, она се сусрећу и са изазовима који су карактеристични за сектор МСП: неповољни услови финансирања, недовољан обим финансијске подршке, кратки рокови кредитирања, неразвијеност микрокредитних институција, неразвијеност адекватних финансијских инструмента итд. (Barjaktarović et al., 2023). Зато су финансијски подстицаји неопходан вид подршке за опстанак иницијатива у сектору социјалне економије и држава би требало да има

удела у томе кроз различите мере и инструменте (грантови, субвенције, нижи порези и сл.) и у свим фазама њиховог развоја (Bozhikin et al., 2019, Quyen et al., 2024).

У Републици Србији, организације које делују као социјална предузећа у највећој мери користе донације и подстицаје из државног буџета, што је углавном карактеристично са организације цивилног друштва (KORSE, 2023). Иако постоје одређени фондови који имају инструменте који се, једним делом, односе на иницијативе у сектору социјалне економије, као што су Буџетски фонд, Национална служба за запошљавање, Фонд за развој, Фонд за социјалне иновације и Фонд за иновациону делатност, финансијски оквир за подршку социјалним предузећима сматра се недовољно развијеним (Smart Kolektiv, 2017; Barjaktarović et al., 2023). Њега карактеришу ограничена доступност финансијских средстава, неразвијено тржиште капитала и неповољни услови банкарских кредита. Због тога су социјална предузећа често у ситуацији да зависе од сопствених извора финансирања (Barjaktarović et al., 2023), а велики део социјалних предузећа ослања се на донације од међународних институција (European Commission, 2018).

Иако су банке доминантне финансијске институције у Републици Србији, када се ради о социјалним предузећима, њихова улога није велика (European Commission, 2018). За социјална предузећа углавном важе исти услови као и за друге привредне субјекте. Одређене банке ипак имају програме којима су обихваћена социјална предузећа или су оријентисане на подршку социјалним предузећима, али је њихов број веома мали. Оваквој ситуацији додатно доприноси недовољно познавање и разумевање мисије, циљева и начина рада социјалних предузећа од стране финансијских институција, због чега их сматрају високоризичним инвестицијама (Barjaktarović et al., 2023; Smart Kolektiv, 2017)

Микрофинансирање је такође веома ограничено. Микрофинансирање је облик финансирања који омогућава приступ финансијским алатима мањег обима, посебно значајан за субјекте који немају приступ другим изворима финансијских ресурса (Smart Kolektiv, 2017). Овај облик финансирања је посебно од користи за предузетнике који немају довољну кредитну способност како би се задужили код банака по тржишним условима, па траже алтернативне начине кредитирања, попут микрофинансирања (Barjaktarović et al., 2023). Иако поседују велики потенцијал за развој микрофинансирања (поседују искуство, имају приступ капиталу и установљено присуство), ова област није атрактивна за пословне банке због трошкова провере, високих обавезних резерви, и слично (Smart Kolektiv, 2017).

С обзиром да финансијске институције не нуде прилагођене финансијске инструменте, а подршка јавног сектора није довољна, улога страних донатора веома је значајна за социјална предузећа у Републици Србији. (OECD, 2012; Smart Kolektiv, 2017; European Commission, 2018)

Поред тога, постоје и друштвено одговорне компаније које пружају подршку социјалном предузетништву у Републици Србији. Ипак, учешће донатора из приватног сектора могло би бити значајније, с обзиром да се у Србији њихова подршка углавном односи на куповину производа или услуга од социјалних предузећа или подршку кроз новчане донације и промоцију (Shrestha, 2013; European Commission, 2018).

Узимајући у обзир наведене карактеристике финансијског оквира за социјално предузетништво у Републици Србији, социјална предузећа, попут примера у Европи, углавном комбинују различите изворе прихода (Европски покрет у Србији, 2016). Најчешће се користе следећи:

- Донације које долазе од међународних или страних организација и амбасада, из различитих домаћих фондова, корпорација. Углавном је овај вид подршке праћен различитим нефинансијским облицима подршке, попут обука, менторства, студијских посета и сл. Грантови из пројеката и донације најзаступљенији су извор финансирања код социјалних предузећа, како у фази оснивања, тако и у каснијим фазама (Aleksić Mirić & Krstić, 2016). Коришћење грантова обично подразумева испуњавање одређених захтева које имају њихови даваоци, што у одређеним ситуацијама може довести до одступања од првобитне мисије организације. Осим тога, за грантове се може рећи да су непоуздани, што се може закључити из периода криза, када даваоци грантова могу донети одлуку да не донирају средства (Smart Kolektiv, 2017).
- Субвенције. Социјална предузећа углавном користе субвенције за samozapošljavanje или запошљавање нових радника или за јавне радове. Надлежна институција (Национална служба за запошљавање) расписује мере активне политике запошљавања, које подразумевају посредовање у проналажењу запослења, саветодавне услуге, обуке и субвенције за запошљавање. Једна од мера активне политике запошљавања предвиђа финансијске подстицаје за запошљавање незапослених особа са евиденције Националне службе за запошљавање у циљу обављања активности за остваривање одређеног друштвеног интереса (нпр. помоћ старима, санација дивљих депонија, и др.).

- Приходи од продаје добара и услуга на тржишту. Многа социјална предузећа су активни учесници на тржишту. Своје производе пласирају путем различитих малопродајних канала, продајом директно потрошачима, путем различитих дигиталних платформи (сајтови, друштвене мреже), у оквиру програма друштвено одговорног пословања компанија које уступају простор за производе социјалних предузећа, и слично. Социјална предузећа често бирају специфичне тржишне сегменте као што су органска производња, традиционални занати, производња хране, производња производа по наруџбини или услуге на захтев итд. (Ivanović-Đukić, & Seldenbah, 2019).
- Приходи од чланарина представљају један од могућих извора финансирања код одређене групе социјалних предузећа, као што су удружења грађана или задруге. Учешће прихода остварених на овај начин углавном је скромно.
- Јавне набавке. Социјална предузећа могу учествовати у јавним набавкама расписаним од стране локалне самоуправе или приватних организација у складу са Законом о јавним набавкама. Приватне организације одређују услове на основу интерних правила (Европски покрет у Србији, 2016).

Према Алексић Мирић и Крстић (2016), грантови из пројеката и донације најзаступљенији су извор финансирања, затим приватне инвестиције и лична штедња, након чега следе позајмљена средства од банака, док је проценат социјалних предузећа која користе групно финансирање (*crowdfunding*), микрокредите и регулисана тржишта занемарљив. За оснивање социјалног предузећа најчешће се користе грантови, лична штедња и донације. Ниска стопа коришћења банкарских кредита последица је неповољних услова које нуде банке (Aleksić Mirić & Krstić, 2016).

Према досадашњим истраживањима, најнаглашенији проблем социјалних предузећа у Републици Србији је недостатак извора финансирања. Осим тога, расположиви подстицаји су скромни, посебно ако се не узму у обзир предузећа за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом (ОСИ), чије пословање је регулисано посебним законом. Погодности које су доступне социјалним предузећима углавном обухватају пословни простор који локалне самоуправе у одређеним случајевима стављају на располагање и донације из различитих извора које нису најподнија стратегија за одрживост сектора (РЗС, 2014).

## 8. Карактеристике националне културе

Национална култура подразумева скуп претпоставки, веровања и вредности једне заједнице. Она одређује њихово понашање и разумевање света. Национална култура обликована је обичајима, системом управљања, односима међу људима (Илић и др., 2019).

Осим тога, карактеристика националне културе имају утицај и на предузетничку оријентацију и предузетничко понашање припадника одређене културне заједнице (Radziszewska, 2014). Веза између предузетничког понашања и усвојених културних вредности најчешће се оцењује кроз Hofstede вишедимензионални оквир (Eroglu & Picak, 2011), од којих су три најрелевантније за ову везу: индивидуализам, дистанца моћи и избегавање неизвесности (Гардашевић и др., 2020). На основу Hofstede модела димензија националне културе (Hofstede, 2001), може се рећи да националну културу у Републици Србији карактерише висока дистанца моћи, високо избегавање неизвесности и висок степен колективизма (Илић и др., 2019).

Предузетништво, а посебно МСП, имају велики значај за развој националних економија. Приликом креирања нових предузетничких иницијатива битно је узети у обзир и карактеристике националне културе. Одређене карактеристике националне културе Републике Србије окарактерисане су као непогодне за развој предузетничке свести и предузетништва (Гардашевић и др., 2020), односно, постоји недостатак предузетничке културе и веома ниска склоност ка ризику (Marinović Matović et al., 2020).

Када се говори о социјалном предузетништву, проблем се јавља у разграничавању традиционалних и нових облика социјалног предузетништва и усклађивању са међународном терминологијом, концептима и искуствима. Социјална предузећа се веома често доводе у везу и поистовећују са „друштвеним“ предузећима из доба социјализма и концептима који су постајали у прошлости (OECD, 2012; Marinović Matović et al., 2020). То је проблем који се јавља у многим бившим социјалистичким земљама, због ког се код људи доводе у питање савремено разумевање социјалних предузећа и допринос организација социјалне економије. Осим тога, постоји став о снажној зависности од државе. Социјално предузетништво може имати велику улогу у решавању социјалних проблема и смањењу зависности од државе (OECD, 2012).

Иако свест о активном учешћу грађана у друштвеним питањима расте, и даље постоји веома ниска свест о значају социјалних предузећа. Неразвијена свест о социјалним предузећима присутна је и међу бројним заинтересованим странама, као и

међу потенцијалним друштвеним корисницима (Marinović Matović et al., 2020). У складу са тим, мреже подршке за развој социјалног предузетништва су веома слабе, иако би социјална предузећа имала бројне користи од јачања односа са другим актерима из окружења (OECD, 2012).

Веома је тешко променити ставове и приступе како према социјалном, тако и према конвенционалном предузетништву. Зато је битно препознати значај социјалног предузетништва за друштвено-економски развој земље. Социјално предузетништво има значајан потенцијал за унапређење многих области у Републици Србији, водећи се успешним примерима у другим европским земљама, попут радне интеграције и социјалне инклузије, друштвено кохезивније услуге социјалне заштите, рурални развој, итд. (OECD, 2012).

## 9. Правне форме социјалних предузећа у Републици Србији

Према Члану 3 Закона о социјалном предузетништву ("Сл. гласник РС", бр. 14/2022) "субјект социјалног предузетништва јесте предузетник или правно лице које је стекло статус социјалног предузетништва".

Социјална предузећа у Републици Србији послују у више различитих правних облика дефинисаних од стране Агенције за привредне регистре (АПР): задруге, предузећа за професионалну рехабилитацију и запошљавање ОСИ, удружења грађана и фондације и друштва са ограниченом одговорношћу и акционарска друштва (Влада Републике Србије, 2018). Социјална предузећа регистрована као друштво с ограниченом одговорношћу или акционарско друштво углавном представљају *spin-off* (подружницу) непрофитних организација (Цвејић, 2018). Као што је већ напоменуто, иако од 2022. године постоји правни оквир који регулише област социјалног предузетништва, број организација које су регистроване као социјална предузећа веома је мали. Према подацима Агенције за привредне регистре из децембра 2024. године, регистровано је 24 социјалних предузећа (Forbes Србија, 2024).

Када се посматра регионална дистрибуција социјалних предузећа у Републици Србији, приметна је њихова највећа концентрација у Војводини, након чега следи Централна Србија. Разлог томе јесте највећи број пољопривредних задруга у овим подручјима (Свејић et al., 2008). Будући да пољопривредне задруге у Републици Србији и даље послују према традиционалним моделима, често се изузимају из укупног броја

социјалних предузећа. Процењује се да око три четвртине социјалних предузећа послује у виду удружења грађана и фондација, док остатак чине друге поменуте правне форме (Европски покрет у Србији, 2016).

Социјална предузећа у Републици Србији не разликују се само по социјалним циљевима, већ је и њихова област пословања различита. Према Закону о социјалном предузетништву, Члан 7 ("Сл. гласник РС", бр. 14/2022), "субјект социјалног предузетништва обавља послове у различитим областима којима се доприноси остварењу друштвене улоге социјалног предузетништва, а нарочито обавља делатности којима се омогућава остварење социјалне, културне, економске и радне укључености припадника друштвено осетљивих група и задовољење њихових других специфичних потреба, као и остварење других идентификованих општих интереса унутар локалне заједнице и на републичком нивоу." Према РЗС (2014), социјална предузећа послују најчешће у следећим областима:

- Удружења и фондације: едукација, туризам и угоститељство, култура и уметност,
- Задруге: производња, откуп и продаја пољопривредних производа,
- Предузећа за професионалну рехабилитацију и запошљавање ОСИ: штампање и умножавање, производња одеће и обуће и производња намештаја,
- Остале форме социјалних предузећа: едукација и административне услуге.

Закон о социјалном предузетништву Републике Србије предвиђа да се пословање субјеката социјалног предузетништва заснива на следећим начелима ("Сл. гласник РС", бр. 14/2022, Члан 4):

1. начело транспарентности, које одређује обавезу да се учине доступни јавности планови, документи, извештаји и друге информације у вези са пословањем и реализацијом друштвене улоге;
2. начело одговорности, које се односи на друштвену улогу субјекта социјалног предузетништва, као и прописана ограничења повезана са расподелом добити и располагање имовином;
3. начело одрживог раста и развоја, које подразумева да се узиму у обзир захтеви заштите животне средине, ефекти на друштво, посебно на локалне заједнице, потребе осетљивих категорија становништва, родна равноправност, борба против сиромаштва, итд;

4. начело партнерства и синергијског деловања јавног, приватног и цивилног сектора, које се односи на подстицање развоја и промовисања социјалног предузетништва на више нивоа, као и учешће партнера у доношењу и реализовању јавних политика у области социјалне економије и социјалног предузетништва.

Да би стекла статус социјалног предузетништва, организација мора да испуни одређене услове (Члан 8). Први услов се односи на њену друштвену улогу и усмереност на решавање друштвених проблема. Односно организације социјалног предузетништва треба да својим пословањем омогућују остварење социјалне, културне, економске и радне укључености припадника друштвено осетљивих група или друге циљеве у вези са идентификованим потребама заједнице. То се остварује путем (Члан 5):

1. производње добара и пружања услуга (социјалних, образовних, здравствених и др.),
2. радне интеграције;
3. доприноса одрживом развоју девастираних подручја и локалних заједница;
4. доприноса решавању проблема у другим областима од општег интереса.

Још један услов односи се на начин расподеле добити. Субјекти социјалног предузетништва обавезни су да најмање 50% остварене добити реинвестирају у своје социјалне програме или донирају другим субјектима социјалног предузетништва.

Затим, субјект социјалног предузетништва (осим у случају предузетника) треба обезбедити учешће најмање једне трећине запослених или корисника производа или услуга у доношењу одлуке, у зависности од основа по ком се остварује статус (Члан 12).

Осим тога, субјект социјалног предузетништва има обавезу извештавања о испуњавању друштвене улоге (Члан 13). У складу са наведеним дефинишу се правне форме као институционалне одредница деловања социјалних предузећа, будући да директно утиче на начин управљања, могућности финансирања, приступ јавним средствима, порески третман, као и на степен препознатљивости у правном и економском систему. У контексту Републике Србије, социјално предузетништво се развијало у условима нормативне нејасноће, при чему су социјална предузећа функционисала у оквиру различитих правних облика – удружења, задруга, привредних друштава, фондација – све до доношења посебног Закона о социјалном предузетништву 2022. године. Ипак, и након формалног институционалног признања, питање правне

форме остаје значајно, јер од избора организационог облика зависи и капацитет предузећа да обезбеди одрживост, развој и приступ различитим механизмима подршке.

### **9.1. Удружења грађана и фондације**

Удружења грађана су најчешћи правни облик пословања социјалних организација у Републици Србији. Веома су битан чинилац у пружању услуга социјалне заштите (SeConS, 2013; Marinović Matović et al., 2020), посебно у областима деце и младих и особа са инвалидитетом (OECD, 2012). Углавном је циљ њиховог оснивања тежња да се оствари одређена друштвена промена, а њихова снажна социјална димензија огледа се у социјалним циљевима који су често оријентисани на рањиве категорије становништва (Marinović Matović et al., 2020), обезбеђујући им подршку кроз запошљавање, пружање услуга и/или финансија (European Commission, 2018). Своју мисију остварују кроз деловање у бројним областима, а то су најчешће едукација и обуке, туризам и угоститељство, култура и уметност (РЗС, 2014).

Закон о удружењима ("Сл. гласник РС", бр. 51/2009, 99/2011 - др. закони и 44/2018 - др. закон) омогућава испуњење услова који су прописани за субјекте социјалног предузетништва. Могућност да обављају привредну делатност значи да својим учешћем на тржишту могу да створе боље финансијске услове за остваривање својих циљева. Дозвољено је обављање "делатности мањег обима, односно да се делатност обавља у обиму потребном за остваривање циљева удружења" ("Сл. гласник РС", бр. 51/2009, 99/2011 - др. закони и 44/2018 - др. закон, Члан 37). Ипак, већина удружења финансира се на основу донација и грантова (European Commission, 2018). Удружења су углавном усмерена на пројектно финансирање које им омогућава да обезбеде средства за остваривање социјалне мисије независно од тржишта (Европски покрет у Србији, 2016). Она немају право да расподељују остварену добит, као ни да стечену имовину пренесу на приватно лице (Цвејић, 2018).

Један од критеријума за субјекте социјалног предузетништва је и демократско и инклузивно управљање. Овај критеријум је најсложенији за утврђивање код удружење или фондација. Иако релевантни закони предлажу организациону структуру која би требало да обезбеди демократско управљање, чињеница је да мали број чланова удружења учествује у њиховом раду (European Commission, 2018).

Фондације и задужбине регулисане су посебним законом, Законом о задужбинама и фондацијама ("Сл. гласник РС", бр. 88/2010, 99/2011 - др. закон и 44/2018 - др. закон) који прописује њихово оснивања ради остваривања општекорисног циља, под којим се подразумевају "активности усмерене на промовисање и заштиту људских, грађанских и мањинских права, промовисање демократских вредности, европских интеграција и међународног разумевања, одрживи развој, регионални развој, равноправност полова, унапређење социјалне и здравствене заштите, промовисање и унапређење културе и јавног информисања, промовисање и популаризацију науке, образовања, уметности и аматерског спорта, унапређивање положаја особа са инвалидитетом, бригу о деци и младима, помоћ старима, заштиту животне средине, борбу против корупције, заштиту потрошача, заштиту животиња, хуманитарне и друге активности којима задужбине и фондације остварују општекорисне циљеве односно интересе." ("Сл. гласник РС", бр. 88/2010, 99/2011 - др. закон и 44/2018 - др. закон, Члан 3). Овај облик организовања мање је популаран као средство за остваривање социјалног предузетништва у Србији (ОЕСД, 2012). Фондације су углавном усмерене на пружање финансијске подршке социјалним предузећима (Европски покрет у Србији, 2016).

Генерално, организације цивилног друштва представљају агенте промена, а такву улогу имају и када је област социјалног предузетништва у питању. Осим што одређене ОЦД делују као социјална предузећа, оне су често и оснивачи социјалних предузећа, партнери, извори финансирања или корисници њихових производа и услуга. Веома је битна и њихова улога у заговарању, лобирању и промовисању социјалног предузетништва (Група 484, 2011).

## 9.2. Задруге

Према Закону о задругама ("Сл. гласник РС", бр. 112/2015, Члан 2) оне представљају "посебан облик организовања физичких лица која пословањем на задружним принципима остварују своје економске, социјалне, културне и друге интересе и која управљају и контролишу пословање задруге." Задруге имају дугу традицију у Србији, која се ослања на пољопривредне задруге, чија је улога била да помажу пољопривредницима и штите њихове интересе (Парун Колин & Петрушић, 2008). Сматра се да се идеја социјалног предузетништва у Републици Србији темељи на традиционалном концепту задругарста, које је представљало један од најразвијенијих сектора до Другог светског рата (Zakić & Nikolić, 2018). Међутим, временом је слабио

значај задруга, на шта су утицали бројни фактори (модернизација пољопривреде, снажан утицај и ограничења државе, итд.) (Marinović Matović et al., 2020). Један од највећих проблема било је нерешено питање власништва над задружном имовином, чије решавање није било успешно ни након више покушаја и промена у законима. До значајних правних и организационих промена дошло је након 2000. године, када се сматра да су задруге и непрофитне организације направиле основу за развој социјалног предузетништва у Републици Србији (Marinović Matović et al., 2020).

Циљеви задруга разликовали су се током времена, па је тако за задруге које потичу из социјалистичког периода или деведесетих година прошлог века основни циљ солидарност, док су задруге основане касније, након 2000. године углавном тржишно оријентисане (Cvejić et al., 2008).

Закон о задругама ("Сл. гласник РС", бр. 112/2015) омогућава да се испуне основни критеријуми која карактеришу субјекте социјалног предузетништва (Европски покрет у Србији, 2016). Међутим, задруге у Републици Србији углавном су оријентисане ка промоцији интереса својих чланова. У одређеном броју задруга чланови су припадници група којима је потребна помоћ, попут малих пољопривредника, занатлија, неквалификованих радника, чије интересе задруге заступају, па се могу сматрати социјалним предузећима (Marinović Matović et al., 2020).

Према Закону о задругама, оне такође представљају "демократску организацију контролисану од стране својих чланова, који активно учествују у доношењу одлука и формулисању њене пословне и развојне политике" ("Сл. гласник РС", бр. 112/2015, Члан 4), чиме се ствара могућност за испуњење једног од критеријума за субјекте социјалног предузетништва.

Осим пољопривредних, које могу бити опште или специјализоване, постоје и стамбене, потрошачке, занатске, социјалне, студентске и омладинске, ученичке, здравствене, еколошке, као и задруге за обављање производње, промета робе, пружања услуга и других делатности ("Сл. гласник РС", бр. 112/2015, Члан 10 и 11). Закон о задругама из 2015. године препознаје и категорију социјалних задруга које "обављају различите делатности ради остварења социјалне, економске и радне укључености, као и задовољења других сродних потреба припадника угрожених друштвених група или ради задовољења општих интереса унутар локалне заједнице" ("Сл. гласник РС", бр. 112/2015, Члан 11) и дужне су да најмање 50% добити остварене на основу своје делатности реинвестирају у остварење својих социјалних циљева.

Након што је Законом о задругама уведен облик „социјалне задруге“ који наглашава њихов социјално-предузетнички карактер, сматра се да друге врсте задруга не треба третирати као социјална предузећа (European Commission, 2018).

Социјалне задруге имају потенцијал да уведу иновативне, тржишно оријентисане начине за решавање друштвених проблема (Европски покрет у Србији, 2016). Док задруге, уопштено, могу да допринесу локалном, руралном развоју и пољопривредној производњи, посебно у сиромашним подручјима Србије (OECD, 2012; Митровић и др., 2021). Приметно је да се нове задруге такође оснивају и као еколошке иницијативе се циљем развоја локалне заједнице. Такође, пољопривредне задруге обављају активности због којих се могу сврстати у групу еколошких задруга (на пример, производња органских производа). Осим тога, постоје и задруге у области туризма, које подстичу традиционалне занате (штрикање, ткање и слично) и друге активности које доприносе локалном развоју. У одређеним случајевима задруге су се показале и као погодан економски модел за економско оснаживање жена и побољшање њиховог социјалног положаја (Европски покрет у Србији и др., 2010), посебно кроз формирање женских задруга, као организација које промовишу солидарност и бригу о заједници (Парун Колин & Петрушић, 2008).

### **9.3. Предузећа за професионалну рехабилитацију и запошљавање особа са инвалидитетом**

Социјална предузећа за радну интеграцију (*work integration social enterprise - WISEs*), су предузећа која спадају у сектор социјалног предузетништва и имају за циљ превазилажење специфичних облика искључености, односно, искљученост са тржишта рада, интеграцијом у рад и друштво, кроз продуктивну активност (Davister et al. 2004; Defourny & Nyssens 2006). Постоји различити типови WISE, у зависности од модела интеграције које нуде (Davister et al. 2004), од оних која обезбеђују трајну професионалну интеграцију до иницијатива које нуде привремено запослење или обуку (Džunić et al., 2018).

Према истраживању Spear и Bidet (2003), у пракси постоје ситуације када су одређене врсте социјалних предузећа које се баве искључиво радном интеграцијом, регулисане посебним законским оквиром.

Предузећа за професионалну рехабилитацију и запошљавање ОСИ у Републици Србији су препозната у Закону о професионалној рехабилитацији и запошљавању особа са инвалидитетом ("Сл. гласник РС", бр. 36/2009, 32/2013 и 14/2022 - др. закон), а њихово оснивање и пословање регулисано је прописима који се односе на привредна друштва (Члан 38). Ова предузећа могу бити у државном или приватном власништву.

Предузећа овог типа добијају значајне субвенције од државе (European Commission, 2018), како за зараде запослених ОСИ, тако и у друге сврхе, а посебно како би се побољшали услови рада, унапредио квалитет пословања, производа или услуга, прилагодила радна места, итд. ("Сл. гласник РС", бр. 36/2009, 32/2013 и 14/2022 - др. закон, Члан 41).

Након ревидирања Закона којим је смањена зависност ових предузећа од државе, повећао се број приватних предузећа, јер су нека државна предузећа приватизована и отворен је одређени број нових. Такође је забележено побољшање у оствареним финансијским перформансама. Многа предузећа унапредила су пословање и диверзификовала асортиман производа кроз модернизацију технологије, што може позитивно утицати на њихову одрживост, али и на веће запошљавање особа са инвалидитетом (European Commission, 2018).

Да би обављала своју делатност, ови привредни субјекти треба да испуне одређене услове, који се, осим поседовања дозволе за обављање делатности и запошљавања одређеног броја ОСИ, односе на обезбеђивање адекватног простора и опреме и запошљавање или ангажовање стручних лица за рад са ОСИ ("Сл. гласник РС", бр. 36/2009, 32/2013 и 14/2022 - др. закон, Члан 36). Односно, морају да обезбеде одговарајућу обуку и подршку особама са инвалидитетом (European Commission, 2018).

Што се тиче критеријума који се односи на расподелу добити, за ова предузећа не постоји формално ограничење расподеле добити (European Commission, 2018).

Према подацима Трећег националног извештаја о социјалном укључивању и смањењу сиромаштва из 2018. године (Влада Републике Србије, 2018), активно је пословало 51 предузеће ове врсте, са око 1.270 запослених особа са инвалидитетом.

#### **9.4. Друштва са ограниченом одговорношћу и акционарска друштва**

Одређени број социјалних предузећа у Републици Србији користи правну форму друштва са ограниченом одговорношћу (Д.О.О.) или акционарског друштва, односно

зависне (*spin-off*) организације које оснивају ОЦД. Иако је примарна сврха привредних друштава стицање профита, они могу имати социјалну димензију и доминантне социјалне циљеве (Европски покрет у Србији, 2016). Социјална предузећа овог типа углавном су основана од стране удружења, са циљем да кроз комерцијално пословање обезбеде финансијска средства за остварење својих социјалних циљева (Marinović Matović et al., 2020). Као њихови оснивачи такође се јављају и локалне самоуправе, и у том случају углавном имају форму развојних агенција (European Commission, 2018).

Иако се формално не разликују од других привредних друштава, критеријуми због којих се ове организације могу сматрати социјалним предузећима могу бити испуњени на основу интерних аката који су дефинисани на тај начин да наглашавају њихову социјалну сврху. Уз адекватно дефинисан друштвени циљ, начин рада и управљања и начин расподеле добити, друштва са ограниченом одговорношћу могу се сматрати социјалним предузећима (Европски покрет у Србији, 2016). У томе велику улогу имају њихови оснивачи, на основу чијих одлука се статут ових организација дефинише тако да обезбеди остваривање социјалне мисије и контролу над расподелом профита. У пракси углавном подружница (Д.О.О. које функционише као социјално предузеће), усмерава више од 50% профита за остварење социјалних циљева удружења или фондације који су његови оснивачи (European Commission, 2018). Њихово пословање често се темељи на иновативним идејама, а неке од области у којима послују су имплементација напредних технологија у радно интегрисање људи, увођење нових производа (углавном хране) на локално тржиште, рециклажа природних материјала итд. Осим што остварују приходе на основу комерцијалних активности, ова врста организација користи и друге изворе прихода, као што су донације. Осим тога, често имају и неновчану подршку локалних власти (European Commission, 2018).

## **9.5. Пословни инкубатори**

Пословни инкубатори и агенције за развој углавном углавном имају улогу пружаоца подршке другим социјалним предузећима кроз обезбеђивање обуке или других видова подршке (European Commission, 2018). Инкубатори су један од актера екосистема социјалног предузетништва који кроз своје програме подршке могу олакшати развој социјалних предузећа (Sandén & Ång, 2017).

Број пословних инкубатора у Републици Србији се повећао, и њихова улога је углавном помоћ у развоју предузетничких идеја у почетним фазама, међутим, немају сви

социјалну димензију. Социјални инкубатори намењени су за подршку новим предузећима која имају значајан друштвени утицај и разликују се од конвенционалних пословних инкубатора по свом већем фокусу ка праћењу друштвеног утицаја, пословној етици и друштвено одговорном пословању. Учесници програма добијају прилику да користе предности инкубатора попут менторства, коришћења простора и опреме, приступ мрежи клијената и изворима финансирања, због чега су битан чинилац у развоју сектора социјалног предузетништва (Lohman, 2023).

Њихов значај огледа се у подстицању младих да препознају социо-економске изазове и генеришу предузетничке идеје са социјалном мисијом, идентификацији идеја са друштвеним утицајем, повећању утицаја перспективних социјалних предузећа, образовној улози коју имају и пружању могућности за практичну обуку. Како социјалним предузетницима често недостају и одређене “меке” вештине, програми које пружају пословни инкубатори помажу им у њиховом развоју (Lohman, 2023). И у извештају OECD (2012), пословни инкубатори препознати су као добар приступ за развој вештина потребних за социјално предузетништво.

Због специфичности свог концепта и ресурса којима имају отежан приступ, социјална предузећа се често ослањају на спољну подршку како би опстала (Antadze & Westley, 2010; Sandén & Äng, 2017). Социјални предузетнички инкубатори пружају подршку у развоју предузетничких вештина и помажу у превазилажењу недостатка људских и финансијских ресурса, посебно у почетним фазама пословања, када су социјална предузећа најрањивија (Ožegović, 2012). Подршка коју пружају инкубатори може се разликовати, али њени најчешћи облици су саветовање, менторство, канцеларијски простор и приступ мрежама (Hansen et al. 2000; Hackett & Dilts 2004; Sandén & Äng, 2017).

Сагледавање развоја социјалног предузетништва у Републици Србији показује да је реч о сектору који се формирао у специфичним транзиционим околностима и развијао кроз више институционалних праваца, од традиционалних задружних и радно-интеграционих модела, до савремених иницијатива цивилног друштва и тржишно оријентисаних организација. Анализа праксе указује на хетерогеност сектора у погледу правних форми, делатности и циљних група, али и на структурне слабости које ограничавају његов раст: недовољно развијене механизме финансирања, ограничену институционалну подршку, слаб ниво умрежавања и недовољну видљивост и препознавање у јавним политикама и финансијском систему. Истовремено, демографски и социо-економски индикатори (старење становништва, ризик од сиромаштва и социјалне искључености, специфичности тржишта рада и регионалне разлике) потврђују релевантност социјалних предузећа као комплементарног механизма за задовољавање друштвених потреба, али и наглашавају повећан притисак на њихову одрживост у условима ограничених ресурса. Коначно, посматрано кроз призму екосистема, може се закључити да су кључни стубови (приступ финансирању, системи подршке и самоорганизовање, видљивост и развој људског капитала) у Србији присутни, али не и довољно институционализовани и међусобно усклађени, што производи фрагментиране и краткорочне ефекте на развој сектора.

У наредном делу рада, на основу прикупљених података о социјалним предузећима у Републици Србији, биће спроведено емпиријско истраживање са циљем да се утврде кључне карактеристике пословања, профил и перформансе социјалних предузећа, као и да се тестирају односи између релевантних интерних и екстерних фактора и показатеља одрживости/развоја.

# **ЧЕТВРТО ПОГЛАВЉЕ:**

## **ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ ФАКТОРА РАЗВОЈА СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

### **1. Концептуални оквир емпиријског истраживања**

Као што је у другом делу ове дисертације детаљније објашњено, број фактора од којих зависи опстанак и развој социјалних предузећа је велики, посебно имајући у виду њихову хибридную природу због које теже стварању и економске и социјалне вредности (Moizer & Tracey, 2010). Социјална предузећа настоје да постигну одрживост, како у погледу економских перформанси, тако и када је у питању њихов утицај на друштво (Dacin et al., 2011). Како би се проценила ефикасност социјалних предузећа и развио одговарајући оквир за мерење њиховог утицаја, битно је разумевање њихове одрживости и фактора који на њу утичу (Ghosh et al., 2024).

Идентификација кључних фактора успеха социјалних предузећа може у значајној мери утицати на њихов опстанак. Кључни фактори успеха једне организације јесу ресурси, компетенције и квалификације које поседује и који одређују ток пословања. (Wronka-Pośpiech, 2013).

Социјална предузећа се у току свог пословања сусрећу и са баријерама које ограничавају или онемогућавају њихово пословање и због којих често не могу да обезбеде одрживост (Noguzi & Rahimi, 2010). Зато је стопа неуспеха социјалних предузећа прилично висока. Бројне иницијативе не опстају и већ у раним фазама су приморане да заврше своје пословање, јер не могу да превазиђу периоде криза и изборе се са изазовима (Lall et al., 2013; Mulgan et al., 2007). Према Cowling (2006), способност раста предузећа захтева способност преживљавања, па се одрживост предузећа може сматрати основном мером учинка. Стога је испитивање потенцијалних детерминанти одрживости социјалних предузећа релевантно (Hoogendoorn et al., 2011).

Социјална предузећа у Републици Србији имају значајан потенцијал, али да би се повећала стопа преживљавања предузетничких подухвата у социјалној сфери, битно је идентификовати факторе који утичу на њихово пословање и развој. На основу свеобухватног приказа ранијих истраживања, као и узимајући у обзир карактеристике социјалних предузећа и макроекономског амбијента за развој социјалног предузетништва у Републици Србији, могу се издвојити фактори који имају позитиван

утицај и делују подстицајно на оснивање и развој социјалних предузећа, и они који делују ограничавајуће, дестимулишу оснивање и отежавају развој социјалних предузећа. Након што су идентификовани релевантни фактори чији ће утицај на развој социјалних предузећа бити испитиван, приступљено је емпиријском истраживању.

За потребе овог истраживања биће коришћена дефиниција која је усвојена Законом о социјалном предузетништву Републике Србије ("Сл. гласник РС", бр. 14/2022): „субјект социјалног предузетништва обавља послове у различитим областима којима се доприноси остварењу друштвене улоге социјалног предузетништва, а нарочито обавља делатности којима се омогућава остварење социјалне, културне, економске и радне укључености припадника друштвено осетљивих група и задовољење њихових других специфичних потреба, као и остварење других идентификованих општих интереса унутар локалне заједнице и на републичком нивоу“.

## **2. Циљеви истраживања**

Основни циљ емпиријског истраживања је да се идентификују фактори који утичу на социјална предузећа у Републици Србији и да се изолују они који имају значајан позитиван или негативан утицај на њихову одрживост. Осим тога, циљ је боље разумевање карактеристика социјалних предузећа у Србији, социјалних предузетника као и осталих актера из сектора социјалног предузетништва. На основу прегледа литературе и резултата бројних студија које су се бавиле факторима који утичу на пословање социјалних предузећа, а у сврху остваривања циљева ове дисертације, сви фактори су груписани у три категорије: индивидуални, организациони и макроекономски. Индивидуални и организациони фактори заједно чине групу интерних фактора, док се макроекономски фактори посматрају као екстерни.

У складу са тим, предмет испитивања су фактори који делују на пословање социјалних организација на различитим нивоима: индивидуалном - фактори који узимају у обзир карактеристике социјалних предузетника; организационом, који обухвата организационе карактеристике социјалних предузећа и макроекономском нивоу, где спадају фактори из окружења.

На основу резултата анализе биће предложене адекватне мере чија примена може позитивно утицати на успешност пословања социјалних предузећа, и којима се може потенцијално смањити утицај негативних фактора на њихово пословање, са циљем да се

повећа могућност за опстанак и развој социјалних предузећа, имајући у виду њихов значај за развој друштва.

### **3. Полазне хипотезе истраживања**

У складу са наведеним циљевима истраживања, постављене су полазне претпоставке. У претходном поглављу детаљно су објашњене две групе фактора: интерни (индивидуални и организациони) и екстерни (макроекономски). У групу индивидуалних фактора сврстани су фактори који се односе на карактеристике социјалних предузетника (полазећи од става да личне особине предузетника могу имати значајан утицај на развој предузећа са социјалном мисијом), као шт су: ентузијазам и посвећеност решавању социјалних проблема, развијеност предузетничких вештина, знања у области маркетинга, пројектног менаџмента, управљања људским ресурсима. Група организационих фактора обухвата одређене карактеристике социјалних предузећа, као што су: расположиви материјални ресурси, организациона култура и начин управљања, за које се претпоставља да могу предодредити развој социјалног предузећа. Макроекономски фактори су они који одређују амбијент у коме социјална предузећа послују и развијају се. Претходна истраживања показују да значајан утицај на развој социјалних предузећа имају развијен правни оквир, подстицајне јавне политике, доступност финансијских средстава и стабилност економског окружења (Zahra et al., 2008; European Commission, 2015).

Институционална теорија указује да екстерни, односно институционални и макроекономски фактори имају доминантан утицај у раним фазама развоја социјалних предузећа, јер одређују легитимитет, приступ ресурсима и могућност деловања унутар формалног система (Zahra et al., 2008; European Commission, 2015). Насупрот томе, теорија заснована на ресурсима и теорија људског капитала наглашавају значај интерних фактора као извора конкурентске предности и отпорности, чак и у неповољном окружењу (Murillo-Luna et al., 2021; Shin & Park, 2019). Савремена литература закључује да релативан утицај ових група фактора зависи од контекста, те да се развој социјалних предузећа најадекватније објашњава њиховом интеракцијом.

У контексту Републике Србије, као економије у транзицији са релативно касним нормативним уређењем области социјалног предузетништва и још увек недовољно развијеним екосистемом подршке, институционални и макроекономски фактори

представљају снажан структурни оквир који може ограничити или подстаћи развој социјалних предузећа. Истраживања указују да у условима институционалних празнина, административних баријера, ограниченог приступа финансијама и недовољне тржишне подршке, чак и организације са израженим интерним капацитетима могу имати отежан раст (Zahra et al., 2008; European Commission, 2015). У том смислу, институционални амбијент делује као „филтер“ који условљава домет ефеката индивидуалних и организационих ресурса. Са друге стране, интерни фактори (посвећеност социјалној мисији, управљачке компетенције и способност мобилизације материјалних ресурса) представљају кључни механизам адаптације и опстанка социјалних предузећа. Међутим, како су социјална предузећа која својим пословним моделом подсећају на непрофитне организације зависнија од помоћи државе и подршке окружења, док се тржишно оријентисана социјална предузећа више ослањају на сопствене компетенције и ресурсе, полази се од претпоставке да интерни и екстерни фактори утичу на развој социјалних предузећа у Републици Србији, али да у зависности од њиховог пословног модела, различита група фактора има већи утицај, на основу чега је дефинисана прва хипотеза (X1) и две помоћне хипотезе (X1а и X1б).

*X1: Значајни фактори развоја социјалних предузећа у Републици Србији су интерни (карактеристике предузетника и карактеристике социјалног предузећа) и екстерни фактори.*

- *X1а: Екстерни фактори имају већи статистички значајан утицај на одрживост социјалних предузећа са примарно социјалном мисијом.*
- *X1б: Интерни фактори имају већи статистички значајан утицај на одрживост социјалних предузећа која једнак значај дају социјалним и економским циљевима.*

Полазећи од налаза претходних истраживања спроведених углавном у развијеним земљама, може се закључити да индивидуалне карактеристике оснивача и организациони капацитети представљају кључне детерминанте развоја социјалних предузећа. Посебно се издвајају ентузијазам, страст и снажна посвећеност социјалној мисији, као и знања и пословне вештине из области планирања, маркетинга и финансијског управљања, који омогућавају социјалним предузећима да своју мисију преточе у одржив пословни модел (Davies et al., 2019; Murillo-Luna et al., 2021). На организационом нивоу, расположивост материјалних ресурса, адекватна организациона култура и примерен стил управљања показали су се као фактори који значајно утичу на

перформансе и дугорочну одрживост ових организација (Thompson, 2002; Shin, 2018; Murillo-Luna et al., 2021).

Када се узму у обзир услови у којима социјална предузећа у Републици Србији послују, где је институционални амбијент и екосистем подршке социјалном предузетништву још увек недовољно развијен, а приступ финансијским и другим материјалним ресурсима ограничен (European Commission, 2015), значај интерних фактора може бити још израженији. У условима структурних ограничења, опстанак и развој социјалних предузећа у великој мери зависе од капацитета социјалних предузетника да мобилишу ресурсе, управљају организацијом и истрају у остваривању социјалне мисије. Сходно томе, може се очекивати да ће управо посвећеност решавању социјалних проблема, адекватан начин управљања и расположиви материјални ресурси представљати интерне факторе са највећим утицајем на развој социјалних предузећа у Републици Србији. У том правцу формулисана је следећа хипотеза:

*H2: Посвећеност решавању социјалних проблема, расположиви материјални ресурси и начин управљања су интерни фактори који имају највећи статистички значајан утицај на развој социјалних предузећа у Републици Србији.*

Полазећи од институционалне теорије, институционални оквир у коме функционишу социјална предузећа значајно обликује њихове могућности развоја, јер одређује приступ ресурсима, степен легитимитета и ниво подршке релевантних актера (Zahra et al., 2008; Stephan et al., 2015). Истраживања показују да финансијски подстицаји, субвенције, јавни конкурси, као и разумевање и сарадња са националним и локалним властима, могу директно утицати на опстанак и раст социјалних предузећа, посебно у економијама у којима тржишни механизми нису довољно развијени (European Commission, 2015). У том контексту, подршка локалних власти има посебан значај, јер се социјална предузећа често ослањају на локалне заједнице, јавне уговоре и партнерства са општинским структурама.

Поред институционалне подршке, могућност прибављања ресурса, било кроз јавне фондове, донације, грантове или тржишне изворе финансирања, у литератури се издваја као један од кључних предуслова одрживости социјалних предузећа (Hoogendoorn et al., 2011). У условима ограниченог приступа капиталу и нестабилног економског окружења, карактеристичног за економије у транзицији, као што је Република Србија, способност обезбеђивања финансијских и других материјалних

ресурса постаје пресудан фактор развоја. Имајући у виду специфичности контекста, где је екосистем подршке социјалном предузетништву још увек у фази консолидовања, може се очекивати да управо могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора и подршка локалних власти представљају екстерне факторе са највећим утицајем на развој социјалних предузећа. У складу са тим формулисана је следећа хипотеза:

*ХЗ: Подршка локалних власти и могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора су екстерни фактори који имају највећи утицај на развој социјалних предузећа у Републици Србији.*

Социјална предузећа, као хибридне организације које истовремено теже економској одрживости и остваривању друштвене мисије, посебно су осетљива на финансијска ограничења, јер њихови пословни модели често подразумевају ниже профитне марже, реинвестирање добити и рад са рањивим групама које не генеришу високу тржишну тражњу (Hoogendoorn et al., 2011; Marín et al., 2019). Емпиријска истраживања у европским земљама идентификују ограничен приступ финансијама као једну од најзначајнијих баријера развоја социјалних предузећа (European Commission, 2015; Sandén & Ång, 2017). Недостатак адекватних финансијских инструмената, ограничене могућности кредитирања, нестабилност грантова и субвенција, као и недовољно развијено тржиште социјалних инвестиција, смањују способност ових организација да инвестирају у људски капитал, унапређују пословне процесе и проширују обим друштвеног утицаја. У таквим условима, чак и када поседују одређене интерне капацитете, социјална предузећа могу бити ограничена у остваривању дугорочне финансијске стабилности.

У Републици Србији, где социјална предузећа још увек нису адекватно препозната, а приступ алтернативним изворима капитала релативно ограничен, финансијска ограничења добијају додатну тежину. Перцепција недостатка финансијских ресурса може се стога посматрати не само као субјективна оцена окружења, већ као индикатор структурне неусклађености између друштвених потреба и доступних механизма финансирања. У односу на друге перципиране баријере, као што су институционалне, тржишне или организационе, финансијска ограничења имају непосредан и мерљив ефекат на ликвидност, инвестициону способност и опстанак организације. Имајући у виду наведене теоријске аргументе и резултате претходних истраживања, може се очекивати да је према перцепцији социјалних предузетника

недостатак капитала најизраженија баријера развоја социјалних предузећа у Републици Србији у односу на друге баријере. У складу са тим формулисана је следећа хипотеза:

*H4: Недостатак капитала је фактор који представља највећу баријеру развоја социјалних предузећа у Републици Србији.*

#### **4. Истраживачки узорак и методе прикупљања података**

Да би се извршило испитивање валидности и оцена истраживачких хипотеза, након прегледа литературе и резултата претходних студија, спроведено је емпиријско истраживање. Коришћена је комбинација примарних и секундарних извора података, како би се искористиле предности сваке методе. Примарно истраживање спроведено је у другој половини 2024. године анкетањем представника социјалних предузећа у Републици Србији. Основни циљ био је прикупљање података, чињеница и мишљења, коришћењем техника анкетања и интервјуисања. Помоћу анкете прикупљају се податаци на основу којих се стиче увид у ставове, мишљења, веровања, убеђења и систем вредности испитаника, долази се до нових сазнања о истраживачком проблему, његовог дубљег разумевања, а у одређеним случајевима и до утврђивања узрочно-последичних веза и односа. Пре спровођења методе анкетања потребно је дефинисати циљеве, предмет и методологију истраживања (Милосављевић, 2013; Вуковић & Штрбац, 2019).

Како би се спровело испитивање, креирана је база која обухвата 180 организација са карактеристикама социјалних предузећа из различитих делатности и из различитих делова Републике Србије. Креирање базе подразумевало је истраживање и систематизовање података о социјалним предузећима из постојећих база, ранијих истраживања, извештаја, података Агенције за привредне регистре. Будући да је имплементација Закона о социјалном предузетништву још увек у почетној фази и да је број регистрованих социјалних предузећа веома мали, база је обухватила организације различитих правних форми у којима су регистроване организације са социјалном мисијом у Републици Србији. Подаци о броју запослених и оствареним приходима и расходима организација које су чиниле истраживачки узорак преузети су из доступних база података Агенције за привредне регистре (АПР) Републике Србије.

За потребе истраживања, креиран је упитник који обухвата два дела. Упитник је састављен у складу са предложеним принципима састављања анкете (Милосављевић,

2013, стр. 214-215; Вуковић & Штрбац, 2019, стр. 156). Свако питање засновано је на плану истраживања и везано за постављене хипотезе. Први део упитника чинила су питања везана за опште податке о социјалним предузећима, година оснивања, делатност, правна форма, број запослених, примарни циљ пословања итд. Други део упитника креиран је са циљем да испита ставове оснивача социјалних предузећа о факторима који делују подстицајно или ограничавајуће на развој социјалних предузећа у Републици Србији. Прва група изјава односила се на индивидуалне карактеристике социјалних предузетника, њихову посвећеност, знање, вештине и искуство. Следе изјаве у вези организационих карактеристика – расположивих ресурса, организационе културе, начина управљања. Затим су испитаници имали прилику да искажу степен свог слагања са изјавама о утицају макроекономских фактора на развој социјалних предузећа.

За вредновање ставова испитаника коришћена је техника скалирања. Циљ коришћене технике је трансформација квалитативних чињеница, изражених у виду мишљења испитаника, у квантитативне низове (Вуковић & Штрбац, 2019). У овом случају, коришћена је Ликертова петостепена скала, како би се прикупили подаци о мишљењу испитаника о утицају одређених фактора на развој социјалних предузећа. Према скали коју је предложио Rensis Likert 1932. године, испитаник изражава степен слагања са понуђеним ставовима, које може бити од дубоког неслагања, до потпуне сагласности (Вуковић & Штрбац, 2019). На тај начин стандардизују се категорије у одговорима. На Ликертвој скали могуће је изабрати један од понуђених модалитета одговора: 1) „уопште се не слажем”, 2) „не слажем се”, 3) „неутралан”, 4) „слажем се” и 5) „потпуно се слажем.”

Након што је база организација и њихових контаката креирана, приступљено је слању анкетног упитника. Анкетни упитник креиран је помоћу опције Google Form, и послат на е-mail адресе представника социјалних предузећа. Број испитаника који је учествовао у истраживању је 50.

## 5. Методологија

Након прикупљања података примарним истраживањем и креирања базе података, приступљено је избору адекватне методологије и њиховој обради. За обраду података коришћени су статистички софтвер SPSS 22 и MS Excel 2016. На слици 4.1. дат је приказ тока истраживања, које је чинило неколико фаза.



Слика 4.1. Фазе истраживања

*Извор: Аутор*

За потребе анализе података у циљу провере валидности дефинисаних хипотеза, коришћено је више статистичких анализа: дескриптивна статистика, факторска анализа, креирање композитних индекса, корелациона и регресиона анализа.

- Дескриптивна статистика користи се како би пружила додатне информације и помогла у описивању кључних карактеристика категоријалних и нумеричких података. Кроз нумеричке вредности или путем графичких приказа, дескриптивна статистика објашњава облик дистрибуције података, централне вредности, као и одступања око тог центра. Дескриптивна статистика представља основу за квантитативне анализе. У зависности од врсте истраживања, овај вид обраде података може се користити самостално и пружити довољно информација или се може користити као основа за даље статистичке анализе (Green et al., 2022).
- Факторска анализа и креирање композитних индекса - Факторска анализа представља статистички метод који на основу мањег броја нових променљивих доноси закључке о међузависности изворних променљивих и описује њихово понашање (OECD, 2005). У истраживању ће бити примењена факторска анализа како би се идентификовало којим групама (факторима) припадају испитиване

променљиве. Након тога, за израчунавање композитних индекса коришћена је анализа главних компоненти (PCA - *Principal Component Analysis*), како би се повезани подиндикатори агрегирани у јединствене компоненте. Анализа главних компоненти може се користити како би се утврдило да ли су димензије статистички уравнотежене у композитном индикатору. Ова анализа је погодна за креирање композитних индекса због своје једноставности и израчунавања оптерећења (пондера), која дају додатне информације о подиндикаторима, одражавајући допринос сваког подиндикатора у индексу (Nardo et al., 2005a). Анализа главних компоненти групише подиндикаторе у циљу формирања композитних индикатора који садрже подиндикаторе са што је могуће више заједничких информација.

Према Nardo и др. (2005b, р. 8) формирањем композитног индекса појединачни показатељи агрегирају су у један показатељ. Односно, композитни индекс представља сложени систем који се може лакше разумети на основу показатеља који га чине (Rosen, 1991)

- Корелациона анализа омогућава утврђивање смера и интензитета везе између варијабли (Pallant, 2009). У корелационој анализи, промена величине једне променљиве повезана је са променом величине друге променљиве, у истом или у супротном смеру. Односно корелација може бити позитивна или негативна (Schober et al., 2018). Међутим, треба узети у обзир да значајна корелација није доказ да постоји узрочна веза (Pavelka & Klímek, 2000). За мерење корелације између две променљиве користе се корелациони коефицијенти, Пирсонов и Спирманов коефицијент корелације, и њихова статистичка значајност. Вредност коефицијента корелације одређује се на скали од  $-1$  до  $1$ , где  $0$  означава да не постоји линеарна или монотона повезаност. Веза између варијабли, према Cohen и др. (2003) може бити веома слаба ако је вредност коефицијента корелације између  $0$  и  $0,19$ , слаба ако је између  $0,20$  и  $0,39$ , средња - од  $0,40$  до  $0,59$ , јака ако је од  $0,60$  до  $0,79$  и веома јака ако је њена вредност преко  $0,80$ .
- “Регресиона анализа је статистичка метода за анализу односа између две или више варијабли на такав начин да се једна од варијабли може предвидети или објаснити информацијама о другим варијаблама” (Mohr et al., 2022). У регресионој анализи постоје две врсте варијабли. Варијабла за коју претпостављамо да је под утицајем и желимо да је предвидимо назива се зависна променљива, док је варијабла коју користимо као основу за предвиђање, и за коју

претпостављамо да изазива неку промену, независна или предикторска променљива (Mohr et al., 2022). У овом истраживању биће примењен вишеструки линеарни регресиони модел, који подразумева модел са једном зависном и више независних варијабли. У овом моделу могу се препознати детерминистички део којим се одређује утицај независних променљивих из модела на варијације зависне променљиве, и стохастички део, којим се утврђују утицаји случајних фактора и случајност статистичког модела (Newbold, 1995). Пре примене линеарног регресионог модела, потребно је проверити испуњеност одређених претпоставки: нормална расподела података, линеарност, хомогеност варијансе (хомоскедастичност) и независност резидуала. Осим тога, неопходно је да број података у узорку буде већи од броја независних варијабли. Такође, у вишеструкој линеарној регресији, постоји могућност да се због високог нивоа корелације између независних променљивих јави проблем мултиколинеарности. У том случају, у регресионом моделу користи се само једна од варијабли између којих постоји јака корелација.

За проверу валидности прве хипотезе коришћен је метод регресионе анализе, уз коришћење композитних индекса за груписање интерних и екстерних фактора. Зависна променљива у регресионом моделу била је стопа одрживости, а независне променљиве композитни индекси који су креирани за интерне и екстерне факторе развоја социјалних предузећа. У групу интерних фактора укључени су индивидуални и организациони фактори. Као индивидуални фактори узети су у обзир: ентузијазам и страст социјалног предузетника, посвећеност решавању социјалног проблема, развијеност предузетничких вештина, знање из области маркетинга, управљања људским ресурсима, познавање пројектног менаџмента. Од организационих фактора анализирани су следећи: расположивост материјалних ресурса, карактеристике менаџмента и организациона култура. Група екстерних фактора обухватила је: доступне финансијске подстицаје државе, могућности за прибављање финансијских ресурса из комерцијалних извора, правне прописе и подршку државе, подршку локалних власти, приступ тржишту, препознате тржишне потребе. На основу вредности добијених регресионих коефицијената биће проверено која је од наведених група фактора имала највећи утицај на развој социјалних предузећа у Републици Србији.

**Друга хипотеза** испитана је коришћењем метода регресионе анализе. Проверен је утицај и статистичка значајност интерних фактора на на стопу одрживости социјалних

предузећа. За тестирање валидности **треће хипотезе** коришћене су такође методе вишеструке регресионе анализе. Добијени регресиони коефицијенти показује који екстерни фактори имају највећи утицај на стопу одрживости социјалних предузећа. Испитивање валидности **четврте** хипотезе извршено је коришћењем дескриптивне статистике.

Коришћена методологија узима у обзир различитости социјалних предузећа. Према Hoogendoorn и др. (2011), приликом истраживања социјалних предузећа треба узети у обзир вихову разноликост, као и разлике између социјалних и комерцијално оријентисаних предузећа, јер обухватају различите димензије. Осим тога, социјална предузећа се и међусобно разликују по степену приоритета који дају социјалним и еколошким циљевима, нивоу иновативности и врсти прихода (Hoogendoorn et al., 2011).



Слика 4.2. Модел истраживања

*Извор: Аутор*

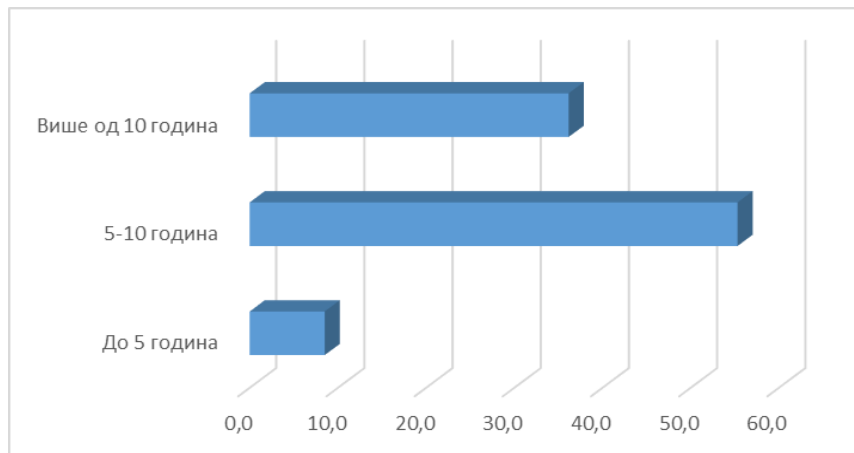
Како би се боље разумела структура истраживања и односи између променљивих, на Слици 4.2., дат је приказ модела истраживања. Модел истраживања даје визуелни приказ концепта истраживања, представља факторе који су коришћени као независне варијабле у истраживању, као и променљиве које имају улогу зависних, и приказује испитиване везе и утицаје између променљивих.

## **6. Анализа података добијених емпиријским истраживањем**

### **6.1. Структура узорка**

Сprovedено истраживање је, осим података потребних за испитивање постављених хипотеза, пружио увид у одређене карактеристике социјалних предузећа, које могу бити од значаја за сагледавање стања и општих карактеристика организација које послују у сектору социјалног предузетништва. Подаци добијени анкетирањем испитаника најпре су систематизовани, након чега је проверена дистрибуција одговора и израчуната њихова фреквентност.

Проблем дугорочног опстанка предузетничких подухвата веома је присутан у сектору социјалних предузећа. Хибридна природа и оријентисаност истовремено на социјалне и економске циљеве отежава њихову способност да се одрже у пословном свету на дужи рок. Како се у спроведеном истраживању једна од кључних варијабли ослања на дугорочну одрживост социјалних предузећа, узорком су обухваћена социјалне иницијативе која постоје 5 или више година. У наставку је дат приказ структуре узорка на основу броја година пословања (Графички приказ 4.1.). Највећи проценат организација у тренутку спровођења истраживања пословао је између 5 и 10 година (55,3%), 36,2% организација основано је пре 10 или више година, док нешто више од 8% узорка чине организације које постоје 5 година.



Графички приказ 4.1. Структура узорка на основу броја година пословања  
*Извор: Аутор*

Као што је у претходном поглављу детаљно објашњено, организације које имају карактеристике социјалних предузећа регистроване су у различитим правним формама, а на графичком приказу који следи дат је преглед најдоминантнијих правних форми које су чиниле истраживачки узорак (Графички приказ 4.2.).



Графички приказ 4.2. Структура узорка на основу правног облика (%)  
*Извор: Аутор*

Како се из графичког приказа може видети, социјална предузећа из узорка углавном су регистрована као удружења грађана (48%) и друштва са ограниченом одговорношћу (Д.О.О.) (28%), а мањи проценат као предузећа за стручно оспособљавање и запошљавање лица са инвалидитетом (8%) и предузетници (6%).

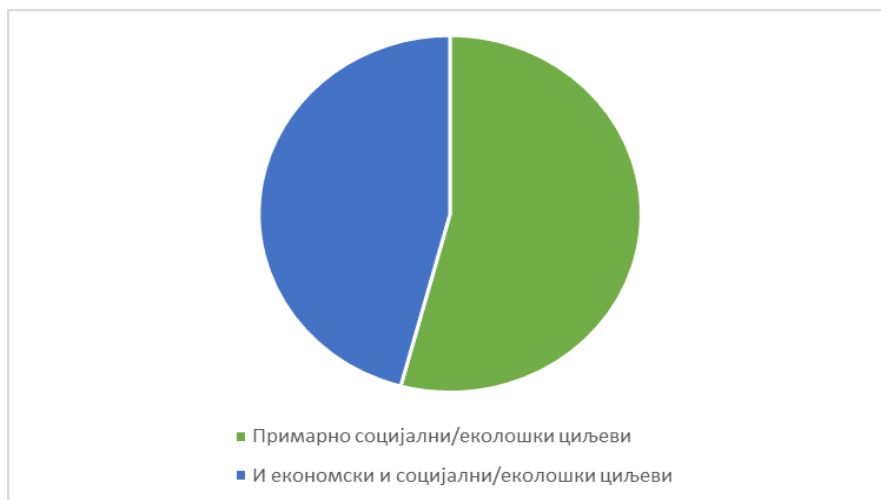
Одређени број организација из истраживачког узорка чиниле су хуманитарне организације и задруге (по 4%) као и фондације (2%).

Као што је напред објашњено, социјална предузећа су хибридне организације које интегришу економску и друштвену логику. Интензитет и приоритет њихових циљева могу се значајно разликовати међу појединим типовима социјалних предузећа (Iskandar et al., 2022). Полазећи од GEM и OECD приступа (Terjesen et al., 2011; Bosma et al., 2016), који су објашњени у првом делу рада, могуће је разликовати организације са доминантно социјалном/еколошком мисијом (предузетнички непорофитни модел пословања), организације које у приближној мери интегришу економске и социјалне циљеве (социјално-кооперативни модел), као и организације са примарно економском, тржишно оријентисаном логиком, уз присуство социјалне компоненте (социјални бизнис модел) (Terjesen et al., 2011; OECD/European Commission, 2013). Док прву групу карактерише јасна мисијска оријентација и коришћење економских активности као инструмента за постизање друштвеног утицаја, другу групу одликује балансирање „двоструке вредности“ (*double bottom line*), при чему се економска одрживост и социјална мисија третирају као комплементарни циљеви. Трећу групу чине организације код којих је профитна логика доминантна, а друштвени циљеви имају секундарни или инструментални карактер (Zahra et al. 2009).

У складу са наведеним теоријским оквиром, испитаницима у оквиру овог истраживања омогућено је да се изјасне о примарним циљевима пословања своје организације. На основу прикупљених података, и карактеристика пословних модела сва предузећа из узорка су подељена у три групе: предузећа са примарно социјалном/еколошком мисијом (предузетнички модел непрофитних организација), предузећа која економским и социјалним циљевима придају приближно исти значај (кооперативни пословни модел) и предузећа која су примарно фокусирана на остварење економских циљева (социјални бизнис модел). Пошто је у укупном узрку било само 3 предузећа из треће групе она су искључена из анализа.

Ранија истраживања која обухватају више земаља указују да је изазовно направити јасну разлику између социјалних и комерцијалних предузетника. Разлог томе је што социјални предузетници који наводе да финансијски циљеви имају једнак или већи значај за организацију од стварања вредности за друштво, ипак и даље теже да испуне одређену социјалну или еколошку мисију (Bosma et al. 2016). То је случај и у овом истраживању, због чега је изазовно поставити јасну границу између две наведене

групе организација на које је основни узорак подељен. На графичком приказу 4.3. може се видети структура узорка на основу примарних циљева организација.



Графички приказ 4.3. Структура узорка на основу примарних циљева организација  
*Извор: Аутор*

Претходно постављене хипотезе биће тестиране на оба узорка појединачно, како би се стекао увид који фактори су најзначајнији за развој социјалних предузећа у Републици Србији, узимајући у обзир њихове разлике.

Како би се детаљније стекао увид у карактеристике социјалних предузећа у Србији, на основу узорка обухваћеног истраживањем, на графичком приказу 4.4. дат је преглед делатности социјалних предузећа.



Графички приказ 4.4. Делатности социјалних предузећа  
*Извор: Аутор*

Социјална заштита је област која је карактеристична за већину испитиваних организација. Осим тога, највећи број предузећа бави се делатностима из области производне индустрије, као што су пољопривредна производња, производња прехранбених производа, производа од папира, рукотворина итд. Следе организације које се баве едукацијом и обукама, туризмом, заштитом животне средине, локалним развојем, док је мањи број њих концентрисан на области спорта и креативних индустрија.

## **6.2. Избор и дефинисање променљивих**

Како је напред објашњено социјална предузећа су на основу примарних циљева и пословног модела подељена у три групе:

- социјална предузећа са примарно социјалном/еколошком мисијом (предузетнички модел непрофитних предузећа)
- социјална предузећа која исти значај дају економској и социјалној мисији (социјално кооперативни модел),
- социјална предузећа која су тржишно орјентисана (социјални бизнис модел).

Прва група предузећа, чији је примарни циљ креирање социјалне вредности, не тежи остваривању профита, али је неопходно да обезбеди одрживост како би могла да настави са својом мисијом. Оваква социјална предузећа углавном имају ограничен потенцијал за остваривање економске вредности, јер су то организације које се баве пружањем основних друштвених потреба, као што су храна, смештај или образовање, а њихови корисници су припадници осетљивих друштвених група, који често нису у могућности да плате за пружене услуге или добијене производе. Најчешће се као показатељи одрживости ових предузећа користе: раст вредности услуга, стабилност цене услуга осетљивим друштвеним групама и стабилност прихода (Seelos & Mair, 2005). У Републици Србији организације које делују као социјална предузећа у највећој мери користе донације и подстицаје из државног буџета, што је углавном карактеристично за организације цивилног друштва (KORSE, 2023).

Са друге стране су предузећа за која је карактеристично да подједнак значај дају креирању и економске и социјалне вредности. Социјална економија има потенцијал да обезбеди нова радна места и нове облике запошљавања (Hudson, 2005). Према теорији

стејхолдера, социјална предузећа запошљавају људе како би остварила двостуки циљ, испуњење социјалне мисије и осигурање одрживог пословања (Rowley, 1997). Социјална предузећа стварају могућности за запошљавање, или пружањем подршке у облику обуке или менторства доприносе запошљивости маргинализованих друштвених група (Haugh & Kitson, 2007; Džunić et al., 2018). Социјална искљученост је један од проблема на који социјална предузећа могу да утичу помажући интеграцију социјално искључених људи на тржиште рада (Aiken, 2006). Иако се, са једне стране, поставља питање ефикасности социјалних предузећа у погледу радне и социјалне интеграције, њихов допринос у побољшању вештина и способности угрожених друштвених група и њиховој социјалној интеграцији потврђена је у бројним истраживањима (Alvord et al., 2004; Spear & Bidet 2005; Vidal, 2005; Defourny & Nyssens, 2008).

Дакле, стварање друштвеног утицаја може бити примарни циљ, али је стварање економске вредности, у облику прихода од продаје, неопходно како би се осигурала одрживост и финансијска самосталност (Mair & Marti, 2006). Зато је код оваквих социјалних предузећа потребно мерити и економске и социјалне перформансе, како би се пратила успешност у остваривању равнотеже између економских и социјалних резултата.

Трећу групу чине социјална предузећа која су тржишно оријентисана (социјални бизнис модел). То су углавном предузећа која се баве продајом комерцијалних производа и услуга, али у структури запослених имају припаднике маргинализованих група и профит реинвестирају у даљи развој посла. Пошто је број ових предузећа у узорку изузетно мали (само 3), она ће бити изузета из даљих анализа.

У складу са наведеном, као зависна променљива, биће коришћена стопа дугорочне одрживости предузећа, израчуната на основу стопе раста прихода од продаје и стопе раста броја запослених које чине припадници маргинализованих друштвених група (Yitsaki et al., 2008; Ivanović-Đukić et al., 2020). У циљу обезбеђивања компаративности резултата, а имајући у виду хибридную природу социјалних предузећа, у раду ће бити коришћена стопа дугорочне одрживости која се рачуна као композитни индекс стопе раста прихода и стопе раста запослености, при чему структура индекса одражава специфичности пословног модела кроз различито пондерисање ових компоненти.

Као независне варијабле, у истраживању ће бити коришћени композитни индекси интерних и екстерних фактора развоја социјалних предузећа као и појединачни фактори унутар сваке од наведених група фактора:

- ИИ – индекс интерних фактора којим ће бити агрегирани раније описани индивидуални и организациони фактори развоја социјалних предузећа
- ЕИ – индекс екстерних фактора развоја социјалних предузећа који обухвата факторе из окружења, односно, раније објашњене макроекономске факторе.

Табела 4.1. приказује листу варијабли и њихову улогу у анализама које ће бити примењене.

Табела 4.1. Коришћене варијабле

Ознака	Варијабла	Улога
СО1	Стопа одрживости предузећа са примарно социјалним циљевима	Зависна
СО2	Стопа одрживости предузећа са социјалним и економским циљевима	Зависна
ИИ	Композитни индекс за интерне факторе	Независна
ЕИ	Композитни индекс за екстерне факторе	Независна
Ликертова скала 1 - уопште се не слажем, 5 – потпуно се слажем.		
И1	Ентузијазам и страст социјалног предузетника	Независна
И2	Посвећеност решавању социјалног проблема	Независна
И3	Развијеност предузетничких вештина	Независна
И4	Знање и искуство из области маркетинга	Независна
И5	Познавање пројектног менаџмента	Независна
И6	Знање везано за управљање људским ресурсима	Независна
О1	Расположиви материјални ресурси	Независна
О2	Начин управљања социјалним предузећем	Независна
О3	Организациона култура	Независна
М1	Доступни финансијски подстицаји државе	Независна
М2	Могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора	Независна
М3	Правни прописи и подршка државе	Независна
М4	Подршка локалних власти	Независна
М5	Приступ тржишту	Независна
М6	Препозната потреба са тржишта	Независна

### 6.3. Факторска анализа

Са циљем дефинисања адекватних група варијабли на основу којих ће бити креирани композитни индекси, спроведена је факторска анализа којом су обухваћене релевантне варијабле. Пре приступања факторској анализи, неопходно је проверити да ли су доступни подаци адекватни за спровођење ове анализе. Адекватност узорка биће проверена на основу КМО статистике (енг. *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) и применом Бартлетовог теста сферичности (енг. *Bartlett's Test*). Примена факторске анализе је оправдана уколико су добијене вредности КМО веће или једнаке 0.6 и статистичка значајност Бартлетовог теста  $p < 0.05$  (Manasijević, 2016).

Табела 4.2. Резултати КМО статистике и Бартлетовог теста

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,613
	Approx. Chi-Square	515,183
Bartlett's Test of Sphericity	Df	136
	Sig.	,000

Резултати КМО статистике и Бартлетовог теста приказани у Табели 4.2. указују да је примена факторске анализе у овом случају оправдана. С обзиром да је  $KMO > 0,6$  (0,613) и да је вредност Бартлетовог теста сферичности статистички значајна  $p < 0.05$  (0,000), коришћена је метода главних компоненти са унапред одређеним бројем фактора. На основу израчунатих процената објашњења варијансе, прве две компоненте објашњавају 48,717%.

Након избора броја фактора које треба задржати, ротација је стандардни корак који се изводи ради побољшања интерпретабилности резултата (Kline, 1998; Nardo et al., 2005b). Коришћен је метод *Varimax* са *Kaiser* нормализацијом. У Табели 4.3. дата је Ротирана матрица, која показује факторска оптерећења на основу којих су коришћене варијабле разврстане у две групе, елиминишући варијабле чија факторска оптерећења су мања од 0,4.

Табела 4.3. Ротирана матрица<sup>а</sup>

	Оптерећења	
	1	2
Ентузијазам и упорност у решавању социјалног проблема (И1)	,655	
Посвећеност решавању социјалног проблема (И2)	,695	
Развијеност предузетничких вештина (И3)	,713	
Знање и искуство из области маркетинга (И4)	,632	
Познавање пројектног менаџмента (И5)	,779	
Знање везано за управљање људским ресурсима (И6)	,823	
Расположиви материјални ресурси (О1)	,560	
Начин управљања социјалним предузећем (О2)	,785	
Организациона култура (О3)	,770	
Доступни финансијски подстицаји (М1)		,513
Могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора (М2)		,407
Правни прописи и подршка државе (М3)		,762
Подршка локалних власти (М4)		,844
Пристап тржишту (М5)		,898
Препозната потреба са тржишта (М6)		,819

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

На основу резултата факторске анализе, релевантне варијабле разврстане су у две групе фактора развоја социјалних предузећа. Прву групу фактора чине индивидуални и организациони фактори који ће представљати интерне факторе у даљој анализи, док је друга група обухватила макроекономске односно екстерне факторе. На основу тога биће креирани композитни индекси за интерне и екстерне факторе.

## 7. Резултати

### 7.1. Дескриптивна статистика

Најпре су сва предузећа подељена у три групе на основу специфичности пословног модела. У циљу компарације карактеристика добијених група социјалних предузећа, израчунати су основни показатељи попут просечног броја запослених и просечних прихода током посматраног периода. Резултати дескриптивне статистике показани су у табели 4.4.

Табела 4.4. Резултати дескриптивне статистике

Индикатори/Групе	С1 – Социјална орјентација	С2 – Хибридни модел	С3 – Тржишни модел
Број социјалних предузећа	26	21	3
Просечан број запослних 2019	7.10	12.64	6.00
Просечан број запослних 2020	7.13	14.29	4.67
Просечан број запослних 2021	6.52	14.38	4.00
Просечан број запослних 2022	6.54	15.20	3.00
Просечан број запослних 2023	6.71	15.93	1.33
<b>Стопа раста броја запослених 2019–2023</b>	<b>–5.5%</b>	<b>+26.0%</b>	<b>–77.8%</b>
Просечан приход 2019	11,417,930	20,300,110	7,775,333
Просечан приход 2020	12,007,000	23,585,140	6,563,667
Просечан приход 2021	9,637,625	19,513,300	6,000,667
Просечан приход 2022	14,427,350	23,845,780	5,647,000
Просечан приход 2023	13,887,000	24,083,560	4,244,667
<b>Стопа раста прихода 2019–2023</b>	<b>+21.6%</b>	<b>+18.6%</b>	<b>–45.4%</b>

Узорак обухвата 50 социјалних предузећа која су класификована у три групе у складу са доминантним пословним моделом: социјални модел (26 предузећа), хибридни модел (21 предузећа) и тржишни модел (3 предузећа).

Анализа динамике запослености у периоду 2019–2023 показује значајне разлике између група. Хибридни модел бележи раст запослености од 26% у посматраном периоду, уз континуирано повећање просечног броја запослених са 12,64 у 2019. години на 15,93 у 2023. години. Овај резултат указује на стабилан организациони раст и способност ових предузећа да проширују своје капацитете. Социјални модел показује

релативну стабилност, али без експанзије, будући да је број запослених у 2023. години за 5,5% мањи у односу на 2019. годину. Насупрот томе, тржишни модел бележи значајан пад запослености од 77,8%, што указује на високу осетљивост ових организација на спољне економске факторе и ограничен адаптивни капацитет.

Слични обрасци уочавају се и у кретању прихода. Социјални модел остварује раст прихода од 21,6% у периоду 2019–2023, што указује на одређени степен финансијске стабилности, иако тај раст није праћен повећањем запослености. Хибридни модел бележи раст прихода од 18,6%, уз истовремени раст запослености, што га позиционира као најодрживији тип пословног модела у узорку. Тржишни модел, са друге стране, показује пад прихода од 45,4%, што потврђује његову структурну нестабилност у контексту социјалног предузетништва.

Резултати указују да хибридни модел пословања обезбеђује најповољнију комбинацију економске и организационе одрживости. Док социјално оријентисана предузећа задржавају финансијску стабилност (која се углавном остварује финансијском подршком државе), она не показују изражен потенцијал раста, а искључиво тржишно оријентисана предузећа исказују највећу рањивост.

## 7.2. Корелациона анализа

Пре израчунавања композитних индекса за интерне и екстерне факторе развоја социјалних предузећа, урађена је корелациона анализа, како би се испитало постојање и јачина везе између фактора унутар две дефинисане групе фактора. Најпре је проверена корелација између варијабли унутар групе интерних фактора, а резултати анализе приказани су у Табели 4.5.

Табела 4.5. Резултати корелационе анализе за варијабле унутар групе интерних фактора

	<b>И1</b>	<b>И2</b>	<b>И3</b>	<b>И4</b>	<b>И5</b>	<b>И6</b>	<b>О1</b>	<b>О2</b>	<b>О3</b>
<b>И1</b>	1,000	,923** (,000)	,395** (,005)	,241 (,095)	,435** (,002)	,401** (,004)	,414** (,003)	,492** (,000)	,378** (,008)
<b>И2</b>		1,000	,414** (,003)	,275 (,056)	,522** (,000)	,468** (,001)	,412** (,003)	,510** (,000)	,398** (,005)
<b>И3</b>			1,000	,684** (,000)	,700** (,000)	,684** (,000)	,427** (,002)	,482** (,000)	,447** (,001)
<b>И4</b>				1,000	,641** (,000)	,604** (,000)	,392** (,005)	,517** (,000)	,489** (,000)

<b>И5</b>	1,000	,710**	,416**	,649**	,541**
	.	(,000)	(,003)	(,000)	(,000)
<b>И6</b>		1,000	,465**	,605**	,695**
		.	(,001)	(,000)	(,000)
<b>О1</b>			1,000	,429**	,487**
			.	(,002)	(,000)
<b>О2</b>				1,000	,639**
				.	(,000)
<b>О3</b>					1,000
					.

\* корелација је значајна на нивоу  $p < 0,05$

\*\* корелација је значајна на нивоу  $p < 0,01$

На основу приказаних резултата, може се утврдити да између већине показатеља у оквиру групе интерних фактора постоји јака или умерена, статистички значајна корелација. Варијабла И1 - Ентузијазам и страст социјалног предузетника је значајно, позитивно и јако повезана са варијаблом И2 - Посвећеност решавању социјалног проблема ( $r=,923$ ;  $p < 0,001$ ), док између ње и следећих варијабли постоји значајна, позитивна и умерена веза: И5 - Познавање пројектног менаџмента; И6 - Знање везано за управљање људским ресурсима; О1 - Распољиви материјални ресурси; О2 - Начин управљања социјалним предузећем. Позитивна, умерена и статистички значајна корелација јавља се између варијабле И2 - Посвећеност решавању социјалног проблема и варијабли И3 - Развијеност предузетничких вештина; И5 - Познавање пројектног менаџмента; И6 - Знање везано за управљање људским ресурсима; О1 - Распољиви материјални ресурси; О2 - Начин управљања социјалним предузећем. Корелација између варијабле И3 - Развијеност предузетничких вештина и варијабли И4 - Знање и искуство из области маркетинга; И5 - Познавање пројектног менаџмента; И6 - Знање везано за управљање људским ресурсима је јака, позитивна и статистички значајна, док је корелација ове варијабле са следећим: О1 - Распољиви материјални ресурси, О2 - Начин управљања социјалним предузећем и О3 - Организациона култура умерена, позитивна и статистички значајна. Променљива И4 - Знање и искуство из области маркетинга корелира значајно, позитивно и јако са варијаблама И5 и И6, и умерено, позитивно и статистички значајно са варијаблама О2 и О3. Позитивна, јака и значајна је и веза између променљиве И5 - Познавање пројектног менаџмента са варијаблама И6 и О2, док је умерена, позитивна и значајна са варијаблама О1 и О3. И6 - Знање везано за управљање људским ресурсима корелира статистички значајно, јако и позитивно са О2 и О3, док је веза са варијаблом О1 умерена, значајна и позитивна. Осим тога, постоји

умерена, значајна и позитивна корелација између O1 - Расположивих материјалних ресурса и O2 и O3, док је корелација између варијабли O2 и O3 значајна, јака и позитивна.

Табела 4.6. Резултати корелационе анализе за варијабле унутар групе екстерних фактора

	M1	M2	M3	M4	M5	M6
M1	1,000 .	,495** (,000)	,257 (,075)	,208 (,152)	,233 (,107)	,385** (,006)
M2		1,000 .	,042 (,774)	-,039 (,788)	,201 (,165)	,288* (,045)
M3			1,000 .	,701** (,000)	,579** (,000)	,516** (,000)
M4				1,000 .	,768** (,000)	,567** (,000)
M5					1,000 .	,750** (,000)
M6						1,000 .

\* корелација је значајна на нивоу  $p < 0,05$

\*\* корелација је значајна на нивоу  $p < 0,01$

Такође је испитана корелациона веза између варијабли унутар групе екстерних фактора. Резултати спроведене анализе приказани су у Табели 4.6. и указују на јаку, позитивну и статистички значајну везу између варијабли M3 - Правни прописи и подршка државе и M4 - Подршка локалних власти; M4 - Подршка локалних власти и M5 - Приступ тржишту; и M5 - Приступ тржишту и M6 - Препозната потреба са тржишта, док је веза између варијабли M1 - Доступни финансијски подстицаји државе и M2 - Могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора; M3 - Правни прописи и подршка државе и M5 - Приступ тржишту; M3 - Правни прописи и подршка државе и M6 - Препозната потреба са тржишта; и M4 - Подршка локалних власти и M6 - Препозната потреба са тржишта умерена, позитивна и статистички значајна. Добијени резултати указују да је примена факторске анализе оправдана.

### 7.3. Израчунавање композитних индекса

Како би се добиле вредности индекса интерних и екстерних фактора развоја социјалних предузећа, потребно је претходно утврдити интерну конзистентност

показатеља у оквиру сваког индекса, која ће бити испитана на основу анализе поузданости. Вредност коефицијента *Cronbach Alpha*, који представља резултат анализе поузданости, треба бити већа од 0,7 (OECD, 2005, р. 72) како би се доказало да постоји висок степен међузависности између показатеља унутар индекса.

Табела 4.7. Резултати анализе поузданости

	Интерни	Екстерни
Cronbach Alpha	,882	,816

Резултати приказани у Табели 4.7. указују на постојање интерконзистентности између варијабли у оквиру оба индекса, будући да коефицијент *Cronbach Alpha* показује вредности веће од 0,7 и за индекс интерних фактора (0,882) и за индекс екстерних фактора (0,816).

Композитни индекси израчунати су коришћењем РСА (*Principal Component Analysis*) методе. Како би се одредио пондер сваког показатеља у оквиру оба индекса, поновљен је поступак факторске анализе. Анализа главних компоненти омогућава додељивање пондера сваком показатељу. У циљу провере адекватности података за факторску анализу, биће израчунате вредности КМО мере адекватности узорка и вредност Бартлетовог теста сферичности.

Табела 4.8. Резултати КМО статистике и Бартлетовог теста

	Интерни	Екстерни
Kaiser-Meyer-Olkin	,799	,708
Bartlett's Test of Sphericity	269,410	131,279
Ниво значајности	,000	,000

Резултати приказани у Табели 4.8. указују на оправданост примене факторске анализе. Вредност КМО статистике износи 0,799 за интерне факторе и 0,708 за екстерне факторе, што премашује минимални прихватљиви праг од 0,6. Истовремено, Бартлетов тест сферичности је статистички значајан за оба индекса ( $p < 0,05$ ), што потврђује постојање довољне корелационе структуре између варијабли. Ови резултати указују да су подаци погодни за примену РСА методе и да је оправдано додељивање пондера појединачним показатељима у оквиру композитних индекса.

Добијене вредности су квадриране, а затим је за сваку компоненту израчунат удео добијене вредности у укупном збиру. На тај начин је постигнуто да се вредности пондера

крећу у границама од 0 до 1. PCA анализа урађена је коришћењем SPSS 22, док су пондери израчунати у MS Excel-у на основу резултата PCA анализе.

Прве две компоненте у PCA анализи за интерне факторе објашњавају 69,2% укупне варијансе у подацима, док прве две компоненте у PCA анализи за екстерне факторе објашњавају 75,1% укупне варијансе у подацима, што указује на висок ниво репрезентативности у оба случаја.

Израчунати су пондери за креирање два композитна индекса: индекс за интерне факторе и индекс за екстерне факторе развоја социјалних предузећа. Карактеристике сваке компоненте индекса и њихов удео у композитном индексу приказани су у Табели 4.9.

Табела 4.9. Пондери компоненти интерних и екстерних фактора у индексу и њихова дескриптивна статистика

Компонента	М	SD	Min	Max	Пондер
Ентузијазам и страст социјалног предузетника	4,18	,993	2	5	0,098
Посвећеност решавању социјалних проблема	4,24	1,031	1	5	0,109
Развијеност предузетничких вештина	4,37	,698	3	5	0,106
Знање и искуство из области маркетинга	4,22	,872	1	5	0,080
Познавање пројектног менаџмента	4,12	,927	2	5	0,134
Знање везано за управљање људским ресурсима	4,27	,861	2	5	0,139
Расположиви материјални ресурси	4,37	,883	1	5	0,073
Начин управљања социјалним предузећем	4,61	,640	3	5	0,133
Организациона култура	4,25	,786	3	5	0,127
<b>Индекс за интерне факторе</b>	<b>4,273</b>	<b>,682</b>	<b>2,505</b>	<b>5,000</b>	<b>1,000</b>
Доступни финансијски подстицаји из јавних извора	4,16	1,048	1	5	0,078

Могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора	4,51	,845	2	5	0,055
Правни прописи и подршка државе	3,06	1,478	1	5	0,187
Подршка локалних власти	2,84	1,477	1	5	0,218
Пристап тржишту	2,90	1,342	1	5	0,248
Препозната потреба са тржишта	3,57	1,118	1	5	0,213
<b>Индекс за екстерне факторе</b>	<b>3,245</b>	<b>1,049</b>	<b>1,695</b>	<b>5,000</b>	<b>1,000</b>

где је  $M$  – аритметичка средина,  $SD$  – стандардна девијација,  $Min$  – минимална вредност,  $Max$  – максимална вредност.

#### 7.4. Регресиона анализа

У циљу провере валидности хипотеза спроведена је вишеструка регресиона анализа. Као зависна варијабла у свим моделима коришћена је стопа дугорочне одрживости социјалног предузећа која се израчунава као композитни индекс просечне годишње стопе раста прихода и стопе раста запослености у периоду 2019–2023. године.

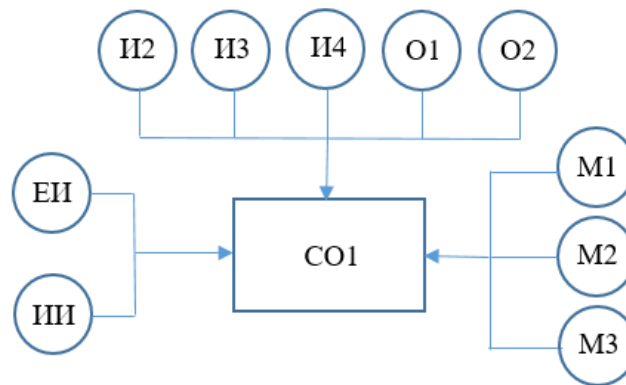
Индекс дугорочне одрживости конструисан је као тежински збир стандардизованих стопа раста прихода и запослености, при чему се тежине разликују у зависности од доминантног пословног модела социјалног предузећа. Полазећи од теоријске претпоставке да различити модели пословања придају различит значај економским и социјалним исходима, тежине су дефинисане на следећи начин: код хибридних предузећа, која истовремено теже економској и социјалној мисији, раст прихода и раст запослености учествују равномерно (50%–50%). Код социјално оријентисаних предузећа, где је примарни циљ социјални утицај и запошљавање осетљивих група, већа тежина додељена је расту запослености (70%), док раст прихода учествује са 30%. Оваква структура тежина омогућава да се индекс одрживости прилагоди специфичној логици сваког пословног модела, уз задржавање компарабилности унутар истог типа организација.

$$CO = \begin{cases} 0.30 * Z(CP\Pi) + 0.70 * Z(CP3), & \text{за социјални модел} \\ 0.50 * Z(CP\Pi) + 0.50 * Z(CP3), & \text{за хибридни модел} \end{cases}$$

Након што су предузећа подељена у групе, и идентификоване две категорије фактора, интерни и екстерни, за које су израчунати композитни индекси, приступљено је тестирању претходно постављених хипотеза. Валидност хипотеза биће проверена прво за предузећа са примарно социјалном мисијом, а након тога за кооперативни хибридни модел.

### 7.5. Анализа утицаја интерних и екстерних фактора на стопу одрживости предузећа са примарно социјалном мисијом

На Слици 4.3. дат је приказ модела примењених на првом узорку предузећа, након провере услова за примену вишеструке линеарне регресије, што ће детаљно бити објашњено у наставку.



Слика 4.3. Приказ модела  
Извор: Аутор

#### 7.5.1. Испитивање утицаја композитних индекса на стопу одрживости

Да би се проверио утицај интерних и екстерних фактора на стопу одрживости социјалних предузећа, коришћена је вишеструка линеарна регресија. Независне варијабле у моделу су композитни индекси за интерне (ИИ) и екстерне факторе (ЕИ), а зависна варијабла је стопа одрживости предузећа са примарно социјалном мисијом (CO1).

Пре него што је извршена анализа, приступљено је провери да ли су испуњене претпоставке за употребу вишеструке линеарне регресије. Тестирани су: мултиколинеарност, присуство екстремних вредности; нормалност резидуала, линеарност, хомоскедастичност и независност резидуала.

Повезаност варијабли у моделу проверена је помоћу *Pearson*-овог коефицијента корелације, чије су вредности приказане у Табели 4.10.

Табела 4.10. Коефицијенти корелације стопе одрживости и композитних индекса

	CO1	Композитни индекс за интерне факторе	Композитни индекс за екстерне факторе
CO1	1	-,035 (,867)	,590** (,002)
Композитни индекс за интерне факторе – ИИ		1	-,216 (,290)
Композитни индекс за екстерне факторе – ЕИ			1

\*\*корелација је значајна на нивоу  $p < 0,01$

Резултати потврђују постојање значајне, позитивне и јаке корелације између стопе одрживости и композитног индекса за екстерне факторе ( $r=0,59$ ;  $p < 0,01$ ), док корелација између стопе одрживости и композитних индекса за интерне факторе није статистички значајна ( $p > 0,05$ ) и негативна је.

Присуство мултиколинеарности је, осим на основу вредности корелационих коефицијената, проверена и помоћу VIF (енг. *variance inflation factor*) показатеља. Вредност VIF већа од 5 представља критичан ниво мултиколинеарности. Критична вредност за праг толеранције је 0,10, односно вредност овог показатеља не би требало да буде мања од 0,10. У представљеном регресионом моделу, максимална вредност VIF је 1,04 (Табела 4.11.), што указује да нема мултиколинеарности између независних варијабли. Минимална вредност Tolerance је 0,96, што је веће од критичне вредности (0,1) и такође указује да нема мултиколинеарности између независних варијабли.

Табела 4.11. Статистика колинеарности

Варијабла	Tolerance	VIF
Композитни индекс за интерне факторе – ИИ	,961	1,041
Композитни индекс за екстерне факторе – ЕИ	,961	1,041

Присуство мултиваријантних екстремних вредности у подацима тестирано је помоћу *Mahalanobis* дистанци. У регресионом моделу са две независне променљиве критична вредност *Mahalanobis* дистанци износи 13,82 (Pallant, 2009). За идентификовање опсервација које имају снажан утицај на регресиони модел коришћен

је *Cook's Distance*, чија је критична вредност 1. Максимална *Mahalanobis* дистанца у подацима износи 8,96, што указује да у подацима нема мултиваријантних екстремних вредности. Вредност *Cook's Distance* је мања од 1.

Нормалност дистрибуције резидуала проверена је *Shapiro Wilk* тестом (Табела 4.12.), којим је утврђено да није нарушена претпоставка нормалности резидуала;  $W=0,94$ ;  $p>0,05$  (0,150).

Табела 4.12. Резултати провере нормалности дистрибуције резидуала

	Shapiro-Wilk	
	W	p
Нестандардизовани резидуал	,940	,150
Стандардизовани резидуал	,940	,150

Након што је установљено да нема већих одступања у испитиваним претпоставкама за спровођење вишеструке регресије, извршена је анализа. Резултати вишеструке регресије приказани су у наредним табелама.

Табела 4.13. Појединачни утицај композитних индекса на стопу одрживости

	Нестандардизовани кофицијент		Стандардизова ни кофицијент	
	B	SE	B	p
Константа	-,910	1,314		,496
Композитни индекс за интерне факторе – ИИ	,125	,257	,085	,633
Композитни индекс за екстерне факторе – ЕИ	,505	,145	,607*	,002

\* значајно на нивоу  $p<0,05$

Вредности кофицијената  $\beta$  представљене су у табели 4.13. Стандардизовани кофицијент  $\beta$  независне променљиве ЕИ - Композитни индекс за екстерне факторе (0,607) је позитиван и статистички значајан, што значи да променљива ЕИ позитивно утиче на стопу одрживости социјалних предузећа са примарно социјалним циљевима. На основу статистичке значајности независних променљивих може се закључити да је независна променљива ЕИ статистички значајна у приказаном регресионом моделу ( $p<0.05$ ), док независна променљива ИИ није статистички значајна ( $p>0.05$ ). Односно, према перцепцији испитаника на стопу одрживости социјалних предузећа већи утицај имају екстерни фактори.

Табела 4.14. Резултати регресионе анализе

R	R <sup>2</sup>	F	P
,596	,355	6,059	,008

Вредности показатеља представљених у Табели 4.14. указују да је коефицијент вишеструке линеарне корелације R позитиван, што значи да је веза директна, односно, са повећањем вредности независних променљивих, долази и до побољшања стопе одрживости социјалних предузећа из подузорка. Коефицијент вишеструке детерминације R<sup>2</sup> указује да предикторске варијабле објашњавају 35,5% варијансе зависне варијабле – стопе одрживости, док се на основу вредности F теста и p може видети достигнути ниво значајности регресионог модела. Како је p<0,05, можемо закључити да је регресиони модел репрезентативан. Анализом добијених резултата може се сматрати да је помоћна хипотеза **X1a потврђена**.

#### **7.5.2. Испитивање утицаја интерних фактора на стопу одрживости**

Да би се проверио утицај појединачних интерних фактора на стопу одрживости социјалних предузећа са примарно социјалним циљевима, коришћена је вишеструка линеарна регресија. Независне варијабле у моделу су интерни фактори који обухватају индивидуалне карактеристике предузетника - предузетнички ентузијазам и посвећеност, знање и вештине социјалног предузетника, као и организационе карактеристике - расположиви ресурси, карактеристике менаџмента и организациона култура, а зависна варијабла је стопа одрживости социјалних предузећа која имају примарно социјалне циљеве (CO1). Независне променљиве квантификоване су на основу перцепције представника социјалних предузећа коришћењем Ликертове скале.

Прелиминарно су проверене претпоставке за употребу вишеструке линеарне регресије: мултиколинearност, присуство екстремних вредности, нормалност резидуала, линеарност, хомоскедастичност и независност резидуала.

Повезаност независних варијабли у моделу проверена је помоћу *Spearman* коефицијента корелације (Табела 4.15.).

Табела 4.15. Коефицијенти корелације интерних фактора

	И1	И2	И3	И4	И5	И6	О1	О2	О3
<b>И1</b>	1,000	,905** (,000)	,360 (,071)	,183 (,372)	,430* (,028)	,324 (,106)	,092 (,656)	,256 (,207)	,209 (,306)
<b>И2</b>		1,000	,395* (,046)	,220 (,280)	,574** (,002)	,437* (,026)	,143 (,486)	,282 (,163)	,275 (,174)
<b>И3</b>			1,000	,613** (,001)	,633** (,001)	,603** (,001)	,275 (,174)	,544** (,004)	,392* (,048)
<b>И4</b>				1,000	,519** (,007)	,560** (,003)	,399* (,043)	,502** (,009)	,476* (,014)
<b>И5</b>					1,000	,667** (,000)	,217 (,287)	,644** (,000)	,467* (,016)
<b>И6</b>						1,000	,349 (,081)	,635** (,000)	,752** (,000)
<b>О1</b>							1,000	,384 (,053)	,529** (,005)
<b>О2</b>								1,000	,597** (,001)
<b>О3</b>									1,000

\* корелација је значајна на нивоу  $p < 0,05$ \*\* корелација је значајна на нивоу  $p < 0,01$ 

Корелација између појединих интерних фактора је умерена до јака и статистички значајна, што може указивати на проблем мултиколинearности. Резултати корелационе анализе указују на постојање веома јаке, позитивне и статистички значајне везе између варијабли И1 и И2 ( $r=0,905$ ;  $p < 0,01$ ), као и на јаку корелацију варијабле И5 са варијаблама И3, И6 и О2, и варијабле И6 са следећим: И3, И5, О2 и О3. Како би се избегао овај проблем, одређене променљиве су искључене из анализе. У наставку ће бити приказани резултати вишеструке регресије где су као независне променљиве коришћене:

И2 –Посвећеност решавању социјалног проблема,

И3 - Развијеност предузетничких вештина,

И4 - Знање и искуство из области маркетинга,

О1 - Расположиви материјални ресурси

О2 - Начин управљања социјалним предузећем

У предложеном моделу, минимална вредност *Tolerance* је 0,301 што је веће од критичне вредности (0,1) и указује да нема мултиколинearности између независних

варијабли. Максимална вредност VIF је 3,324, што потврђује одсуство мултиколинеарности (Табела 4.16.).

Табела 4.16. Статистика колинеарности

Варијабла	Tolerance	VIF
И2	,678	1,475
И3	,388	2,575
И4	,301	3,324
О1	,706	1,416
О2	,416	2,404

Присуство мултиваријантних екстремних вредности у подацима тестирано је помоћу *Mahalanobis* дистанци. Критична вредност *Mahalanobis* дистанце за пет независних варијабли износи 20,52 (Pallant, 2009). Из даље анализе уклоњен је један случај који је имало већу *Mahalanobis* дистанцу од критичне вредности. Након уклањања екстремних вредности, у подацима није уочено присуство екстремних вредности (максимална *Mahalanobis* дистанца је 16,272). Вредност *Cook's Distance* мања је од 1 (0,612).

Нормалност дистрибуције резидуала проверена је *Shapiro Wilk* тестом (Табела 4.17.). Резултати су показали да није нарушена претпоставка нормалности резидуала, с обзиром да добијене вредности износе  $W=0,976$ ;  $p>0,05$ .

Табела 4.17. Резултати провере нормалности дистрибуције резидуала

	Shapiro-Wilk	
	W	P
Нестандардизовани резидуал	,976	,797
Стандардизовани резидуал	,976	,797

Након што је установљено да нема већих одступања у испитиваним претпоставкама за спровођење вишеструке регресије, извршена је анализа. Резултати вишеструке регресије приказани су у Табели 4.18.

Табела 4.18. Појединачни утицај интерних фактора на стопу одрживости

	Нестандардизовани коэффициент		Стандардизова ни коэффициент	P
	B	SE	B	
Константа	1,315	1,381		,353
И2	-,547	,185	-,559*	,008
И3	,674	,357	,471***	,075
И4	,737	,374	,560***	,063
О1	,576	,265	,402*	,043
О2	1,012	,404	,605*	,021

\* значајно на нивоу  $p < 0,05$ \*\*\* значајно на нивоу  $p < 0,1$ 

Вредности стандардизованог коэффициентата  $\beta$  и  $p$ , која указује на значајност независне, воде до закључка да су све независне променљиве у овом моделу значајне на нивоу 5% или 10%. Притом, коэффициент  $B$  независне променљиве И2 (-0,559) је негативни, што значи да она негативно утиче на стопу одрживости, док независне променљиве О1 (0,402) и О2 (0,605) имају позитиван и статистички значајан утицај на стопу одрживости на нивоу значајности од 5%, док је позитиван утицај променљивих И3 и И4 значајан на нивоу од 10%.

Табела 4.19. Резултати регресионе анализе

R	R <sup>2</sup>	F	P
,735	,540	4,456	,007

Коэффициент вишеструке линеарне корелације R је позитиван, што указује на линеарну везу између зависне променљиве CO1 и независних које су коришћене у регресионом моделу. Моделом је објашњено 54% варијабилности зависне променљиве. Такође, резултати теста значајности указују да је модел репрезентативан ( $F = 4,456$ ;  $p < 0,05$ ).

Резултати анализе појединачног утицаја интерних фактора на стопу одрживости, приказани у Табели 4.18., **потврђују делимично другу хипотезу**, с обзиром да је утицај фактора “посвећеност решавању социјалних проблема” на развој социјалних предузећа негативан, док је утицај следећих фактора био позитиван и статистички значајан: развијеност предузетничких вештина, поседовање знања из области маркетинга, расположиви материјални ресурси и начин управљања социјалним предузећем.

### 7.5.3. Испитивање утицаја екстерних фактора на стопу одрживости

У циљу испитивања утицаја екстерних фактора на стопу одрживости, такође је коришћена вишеструка линеарна регресија. Као независне варијабле у моделу коришћени су појединачни екстерни фактори (доступност финансијских ресурса, подршка власти, тржишни услови), квантификовани на основу перцепције представника социјалних предузећа коришћењем Ликертове скале, док је зависна варијабла стопа одрживости (СО1).

Пре спровођења анализе вишеструке линеарне регресије проверене су претпоставке за њену употребу. Тестирано је постојање мултиколинеарности, присуство екстремних вредности, нормалност резидуала, линеарност, хомоскедастичност и независност резидуала.

Резултати корелационе анализе, која указује на повезаност варијабли у моделу, приказани су у Табели 4.20.

Табела 4.20. Коефицијенти корелације екстерних фактора

	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>
<b>M1</b>	1,000	,358 (,073)	,172 (,401)	,272 (,179)	,214 (,294)	,320 (,111)
<b>M2</b>		1,000	-,082 (,691)	-,158 (,441)	,123 (,548)	,151 (,461)
<b>M3</b>			1,000	,630** (,001)	,531** (,005)	,559** (,003)
<b>M4</b>				1,000	,798** (,000)	,792** (,000)
<b>M5</b>					1,000	,898** (,000)
<b>M6</b>						1,000

\* корелација је значајна на нивоу  $p < 0,05$

\*\* корелација је значајна на нивоу  $p < 0,01$

Резултати корелационе анализе доводе до закључка да је веза између појединих екстерних фактора умерена до јака и статистички значајна, што може указивати на проблем мултиколинеарности. Постоји јака, позитивна и статистички значајна веза између променљивих М3 и М4, између М5 и М4; М4 и М6 и између променљивих М6 и М4, као и М6 и М5. Како би се избегао овај проблем, поједине променљиве искључене

су из даље анализе. У складу са тим, у наставку ће бити приказани резултати вишеструке регресије где су независне променљиве:

- M1 - Доступни финансијски подстицаји из јавних извора
- M2 - Могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора
- M4 - Подршка локалних власти

Резултати који су дати у табели 4.21. указују да је минимална вредност *Tolerance* је 0,84, што је веће од критичне вредности (0,1) и указује да нема мултиколинеарности између независних варијабли. Максимална вредност VIF је 1,19, што је, такође, показатељ одсуства мултиколинеарности између независних варијабли.

Табела 4.21. Статистика колинеарности

Варијабла	Tolerance	VIF
M1	,840	1,190
M2	,847	1,181
M4	,879	1,138

На основу *Mahalanobis* дистанци тестирано је присуство мултиваријантних екстремних вредности у подацима. Максимална вредност *Mahalanobis* дистанце износи 11,354, а како је критична вредност за три независне променљиве 16,27 (Pallant, 2009), може се закључити да у подацима није уочено присуство екстремних вредности. Максимална вредност *Cook's Distance* износи 0,421 ( $<1$ ), што указује да нису идентификоване опсервација које имају снажан утицај на регресиони модел.

Нормалност дистрибуције резидуала проверена је *Shapiro Wilk* тестом (Табела 4.22.). Резултати указују да није нарушена претпоставка нормалности резидуала;  $W=0,943$ ;  $p=0,171$  ( $p > 0,05$ ).

Табела 4.22. Резултати провере нормалности дистрибуције резидуала

	Shapiro-Wilk	
	W	p
Нестандардизовани резидуал	,943	,171
Стандардизовани резидуал	,943	,171

Сprovedена је вишеструка регресиона анализа након што је установљено да нема већих одступања у испитиваним претпоставкама за њену примену, а добијени резултати обухваћени су табелама приказаним у наставку.

Табела 4.23. Појединачни утицај екстерних фактора на стопу одрживости

	Нестандардизовани коэффициент		Стандардизовани коэффициент	
	B	SE	B	P
Константа	-1,722	1,162		,153
M1	-,035	,197	-,034	,861
M2	,499	,234	,412*	,045
M4	,320	,116	,520*	,012

\* значајно на нивоу  $p < 0,05$

Када се узме у обзир појединачни утицај независних варијабли на стопу одрживости, резултати анализе индикују статистички значајан утицај променљивих M2 и M4 (Табела 4.23.). Коэффициенти  $\beta$  независних променљивих M2 (0,412) и M4 (0,520) су позитивни, што значи да могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора и подршка локалних власти позитивно утичу на стопу одрживости социјалних предузећа са примарно социјалним циљевима.

Табела 4.24. Резултати регресионе анализе

R	R <sup>2</sup>	F	p
,583	,340	3,599	,031

Показатељи регресионе анализе презентовани у Табели 4.24. указују да је испитани модел статистички значајан ( $F=3,599$ ;  $p < 0.05$ ), да постоји директна, позитивна веза између зависне и независних променљивих (R) и да независне варијабле објашњавају 34% варијабилности зависне променљиве. Добијени резултати **потврђују трећу хипотезу**.

#### 7.5.4. Макроекономски фактори као баријере за развој социјалних предузећа

У циљу провере валидности четврте хипотезе, односно како би се идентификовали макроекономски фактори који представљају највеће баријере за развој социјалних предузећа у Републици Србији, анкетирањем је испитивана перцепција

представника социјалних предузећа о степену негативног утицаја следећих фактора на развој социјалних предузећа: недостатак финансијских подстицаја, недовољно могућности за прибављање ресурса, недовољна подршка државе, недостатак подршке локалних власти, отежан приступ тржишту, недовољно препозната потреба са тржишта, недостатак капитала, недовољне могућности умрежавања. Након тога, израчуната је аритметичка средина података добијених на основу мишљења испитаника, који су оценили наведене факторе на петостепеној скали, како би се методом рангирања одредило које су највеће перципирани баријере. За разлику од регресионе анализе, којом се испитује утицај одређених фактора на стопу одрживости, методом рангирања идентификују се највеће баријере према перцепцији испитаника. Резултати су приказани у Табели 4.25. и на Графичком приказу 4.5.

Табела 4.25. Рангирање перципираних баријера развоја социјалних предузећа

Фактор	Просечна оцена	Ранг
Недостатак капитала	3,96	1
Ограничене могућности умрежавања	3,78	2
Недостатак подршке локалних власти	3,04	3
Отежан приступ тржишту	3,00	4
Недовољна подршка државе	2,93	5
Недовољно разумевање потреба са тржишта	2,52	6
Недостатак финансијских подстицаја	1,81	7
Отежан приступ ресурсима	1,52	8



Графички приказ 4.5. Баријере развоја социјалних предузећа Група 1

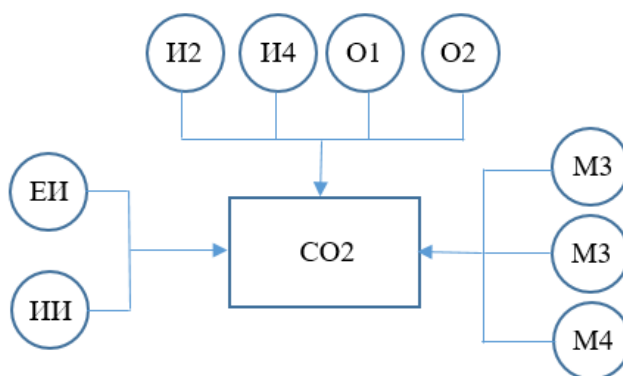
*Извор: Аутор*

Највећи број представника социјалних предузећа са примарно социјалним циљевима сматра да је недостатак капитала највећа баријера развоја социјалних предузећа у Републици Србији, чиме је **четврта хипотеза потврђена** на овом подзоруку.

## 7.6. Анализа утицаја интерних и екстерних фактора на стопу одрживости предузећа са економским и социјалним циљевима

Други подзорак чине организације које исти значај дају социјалним и економским циљевима. На основу одговора представника из ове групе социјалних предузећа, добијени су подаци о њиховој перцепцији значаја унапред дефинисаних интерних и екстерних фактора развоја социјалних предузећа. Добијене вредности биће коришћене за примену одабраних статистичких метода у циљу провере валидности постављених хипотеза. Резултати спроведених анализа послужиће као основа за поређење фактора који утичу на два подзорка социјалних предузећа из истраживања.

На Слици 4.4. дат је приказ модела примењених на другом узорку предузећа, након провере услова за примену вишеструке линеарне регресије, као што је детаљније објашњено у наставку.



Слика 4.4. Приказ модела  
*Извор: Аутор*

### 7.6.1. Испитивање утицаја композитних индекса на стопу одрживости

У циљу тестирања хипотезе која претпоставља да постоји значајан утицај интерних и екстерних фактора на стопу одрживости социјалних предузећа, коришћена

је метода вишеструке линеарне регресије. Независне варијабле у моделу су композитни индекси за интерне и екстерне факторе, а зависна варијабла је стопа одрживости предузећа са економским и социјалним циљевима (CO2).

Прелиминарно су проверене претпоставке за употребу вишеструке линеарне регресије: мултиколинеарност, присуство екстремних вредности, нормалност резидуала, линеарност, хомоскедастичност и независност резидуала.

Повезаност варијабли у моделу проверена је помоћу *Pearson*-овог коефицијента корелације, чије су вредности приказане у Табели 4.26.

Табела 4.26. Коефицијенти корелације стопе одрживости и композитних индекса

	CO2	Композитни индекс за интерне факторе	Композитни индекс за екстерне факторе
CO2	1	0,609** (,003)	,079 (,733)
Композитни индекс за интерне факторе		1	,501* (,021)
Композитни индекс за екстерне факторе			1

\*корелација је значајна на нивоу  $p < 0,05$

\*\*корелација је значајна на нивоу  $p < 0,01$

Резултати потврђују постојање значајне, позитивне и јаке корелације између композитног индекса за интерне факторе и стопе одрживости ( $r=0,609$ ;  $p < 0,05$ ). Корелација између стопе одрживости и композитног индекса за екстерне факторе није значајна. Корелациона анализа показује да постоји значајна, позитивна и умерена корелација између композитног индекса за интерне факторе и композитног индекса за екстерне факторе ( $r=0,501$ ;  $p < 0,05$ ).

Минимална вредност *Tolerance* је 0,75, што је веће од критичне вредности (0,1) и указује да нема мултиколинеарности између независних варијабли. Максимална вредност VIF је 1,335, што потврђује тврдњу о одсуству мултиколинеарности.

Табела 4.27. Статистика колинеарности

Варијабла	Tolerance	VIF
Композитни индекс за интерне факторе - ИИ	,749	1,335
Композитни индекс за екстерне факторе - ЕИ	,749	1,335

Присуство мултиваријантних екстремних вредности у подацима тестирано је помоћу *Mahalanobis* дистанци. Максимална *Mahalanobis* дистанца у подацима износи 3,339, што доводи до закључка да у подацима нема мултиваријантних екстремних вредности. Вредност *Cook's Distance*, које је коришћена за идентификовање опсервација које имају снажан утицај на регресиони модел, мања је од 1, што значи на нема опсервација које снажно утичу на модел.

За тестирање нормалности дистрибуције резидуала спроведен је *Shapiro Wilk* тест, којим је утврђено да претпоставка нормалности резидуала није нарушена;  $W=0,989$ ;  $p=0,996$  ( $p>0,05$ ).

Табела 4.28. Резултати провере нормалности дистрибуције резидуала

	Shapiro-Wilk	
	W	p
Нестандардизовани резидуал	,989	,996
Стандардизовани резидуал	,989	,996

Установљено да нема већих одступања у испитиваним претпоставкама за спровођење вишеструке регресије. Резултати примењене анализе приказани су у Табели 4.29. и Табели 4.30.

Табела 4.29. Појединачни утицај композитних индекса на стопу одрживости

	Нестандардизовани коэффициент		Стандардизовани коэффициент	
	B	SE	B	p
Константа	11,008	2,955		,002
Композитни индекс за интерне факторе – ИИ	,965	,796	,760**	,002
Композитни индекс за екстерне факторе – ЕИ	,890	,602	,301	,157

\* значајно на нивоу  $p<0,05$

\*\* значајно на нивоу  $p<0,01$

Табела 4.30. Резултати регресионе анализе

R	R <sup>2</sup>	F	P
,662	,439	7,036	,006

Добијени резултати указују да је испитивани модел значајан,  $F=7,036$ ;  $p=0,006$ ;  $R^2=0,439$ . Предикторске варијабле објашњавају 43,9% варијансе зависне варијабле – стопе одрживости (CO<sub>2</sub>). Утицај композитног индекса за интерне факторе на стопу одрживости је позитиван (0,76), статистички значајан ( $p<0,01$ ) и већи од утицаја екстерних фактора, чији композитни индекс није статистички значајан. На основу тога, може се сматрати да је помоћна хипотеза **X16 потврђена**. Уз претходно прихватање помоћне хипотезе X1a, чија је валидност раније доказана, може се закључити и да је хипотеза **X1 потврђена**.

### 7.6.2. Испитивање утицаја интерних фактора на стопу одрживости

Како би се проверио утицај интерних фактора на стопу одрживости, коришћена је вишеструка линеарна регресија. Независне варијабле у моделу су интерни фактори развоја социјалних предузећа, а зависна варијабла је стопа одрживости социјалних предузећа са социјалним и економским циљевима (CO<sub>2</sub>). Појединачни интерни фактори квантификовани су на основу мишљења представника социјалних предузећа, како би се испитала њихова перцепција о утицају конкретних фактора на одрживост социјалних предузећа. Пре него што је примењена вишеструка линеарна регресија, испитано је да ли су испуњен претпоставке за употребу ове анализе. Проверена је мултиколинеарност, присуство екстремних вредности; нормалност резидуала, линеарност, хомоскедастичност и независност резидуала.

Како би се испитала повезаност независних варијабли у моделу коришћен је *Spearman* коефицијент корелације, чије су вредности приказане у Табели 4.31.

Табела 4.31. Коефицијенти корелације интерних фактора

	И1	И2	И3	И4	И5	И6	О1	О2	О3
<b>И1</b>	1,000	,946** (,000)	,376 (,085)	,245 (,273)	,458* (,032)	,477* (,025)	,783** (,000)	,647** (,001)	,562** (,006)
<b>И2</b>		1,000	,397 (,067)	,273 (,219)	,503* (,017)	,535* (,010)	,694** (,000)	,695** (,000)	,594** (,004)
<b>И3</b>			1,000	,755** (,000)	,736** (,000)	,763** (,000)	,584** (,004)	,386 (,076)	,497* (,019)
<b>И4</b>				1,000	,769** (,000)	,633** (,002)	,346 (,115)	,499* (,018)	,521* (,013)
<b>И5</b>					1,000	,786**	,667**	,690**	,701**

	(,000)	(,001)	(,000)	(,000)
<b>И6</b>	1,000	,656**	,584**	,668**
		(,001)	(,004)	(,001)
<b>О1</b>		1,000	,545**	,609**
			(,009)	(,003)
<b>О2</b>			1,000	,715**
				(,000)
<b>О3</b>				1,000

\* значајно на нивоу  $p < 0,05$

\*\* значајно на нивоу  $p < 0,01$

Корелација између већине интерних фактора је умерена до јака и статистички значајна, због чега се може сумњати на проблем мултиколинеарности између одређених независних варијабли, па су поједине искључене из даље анализе. Променљива И1 остварује јаку, позитивну и статистички значајну корелацију са променљивим И2, О1 и О2. Такође, јака, позитивна корелациона веза, која је статистички значајна, постоји између варијабле И3 и следећих варијабли: И4, И5, И6. Корелација варијабле И5 са варијаблама И3, И4, И6, О1, О2, О3 је позитивна, јака и значајна, као и корелација варијабле И6 са следећим: И3, И4, И5, О1, О3. Осим тога, забележена је јака, позитивна и статистички значајна веза између варијабле О3 и варијабли И5, И6, О1 и О2.

У наставку су презентовани резултати вишеструке регресије где су као независне променљиве коришћене:

И2 - Посвећеност у решавању социјалних проблема,

И4 - Знање и искуство из области маркетинга,

О1 - Расположиви материјални ресурси

О2 - Начин управљања социјалним предузећем

Као што је приказано у табели 4.32., минимална вредност *Tolerance* је 0,293 што је веће од критичне вредности (0,1) и указује да нема мултиколинеарности између независних варијабли које су задржане у анализи. Максимална вредност VIF је 3,417, чиме је потврђено да нема мултиколинеарности између независних варијабли.

Табела 4.32. Статистика колинеарности

Варијабла	Tolerance	VIF
И2	,293	3,417
И4	,746	1,340
О1	,467	2,140
О2	,348	2,875

Присуство мултиваријантних екстремних вредности у подацима тестирано је помоћу *Mahalanobis* дистанци. Критична вредност *Mahalanobis* дистанце за четири независне варијабле износи 18,47 (Pallant, 2009). Из даље анализе уклоњен је један случај који је имало већу *Mahalanobis* дистанцу од критичне вредности. Након уклањања екстремне вредности максимална *Mahalanobis* дистанца износи 9,49. Вредност *Cook's Distance* износи 0,247.

Нормалност дистрибуције резидуала проверена је *Shapiro-Wilk* тестом (Табела 4.33.), којим је утврђено да није нарушена претпоставка нормалности резидуала:  $W=0,962$ ;  $p>0,05$ .

Табела 4.33. Резултати провере нормалности дистрибуције резидуала

	Shapiro-Wilk	
	W	p
Нестандардизовани резидуал	,962	,563
Стандардизовани резидуал	,962	,563

Након што је установљено да нема већих одступања у испитиваним претпоставкама за спровођење вишеструке регресије, извршена је анализа. Резултати вишеструке регресије приказани су у Табели 4.34. и Табели 4.35.

Табела 4.34. Појединачни утицај интерних фактора на стопу одрживости

	Нестандардизовани коэффициент		Стандардизовани коэффициент	P
	B	SE	B	
Константа	12,883	2,694		,000
И2	,222	,569	,191**	,001
И4	1,521	,538	,412*	,012
О1	,866	,629	,253***	,087
О2	3,372	,808	,590**	,001

\* значајно на нивоу  $p<0,05$

\*\* значајно на нивоу  $p<0,01$

\*\*\* значајно на нивоу  $p<0,1$

Вредности стандардизованог коэффициентата  $\beta$  и  $p$ , приказане у Табели 4.34. указују да је утицај независних променљивих О2 – Начин управљања социјалним предузећем, И4 - Знање и искуство из области маркетинга и И2 – Посвећеност решавању

социјалног проблема на CO<sub>2</sub> у овом моделу позитиван и статистички значајан ( $p < 0,05$ ), док је утицај фактора O1 значајан на нивоу од 10% значајности.

Табела 4.35. Резултати регресионе анализе

R	R <sup>2</sup>	F	P
,864	,747	11,806	,000

Резултати теста значајности указују да је модел репрезентативан ( $p < 0,05$ ). Коефицијент вишеструке линеарне корелације R је позитиван, што указује на линеарну везу између зависне променљиве CO<sub>2</sub> и независних које су коришћене у регресионом моделу. Моделом је објашњено 74,7% варијабилности зависне променљиве. На основу тога, може се закључити да је **друга хипотеза делимично потврђена**.

### 7.6.3. Испитивање утицаја екстерних фактора на стопу одрживости

У циљу испитивања утицаја екстерних фактора на стопу одрживости, коришћена је вишеструка линеарна регресија. Као независне варијабле у моделу коришћени су унапред дефинисани екстерни фактори, док је зависна варијабла била стопа одрживости (CO<sub>2</sub>). Резултати ће представити перцепцију испитаника о утицају конкретних фактора на одрживост социјалних предузећа. Пре спровођења анализе, проверене су претпоставке за употребу вишеструке линеарне регресије: мултиколинеарност, присуство екстремних вредности, нормалност резидуала, линеарност, хомоскедастичност и независност резидуала.

Повезаност независних варијабли у моделу проверена је помоћу *Spearman* коефицијента корелације (Табела 4.36.).

Табела 4.36. Коефицијенти корелације екстерних фактора

	M1	M2	M3	M4	M5	M6
M1	1,000	,709** (,000)	,313 (,156)	,099 (,661)	,226 (,312)	,418 (,053)
M2		1,000	,330 (,134)	,209 (,350)	,390 (,073)	,444* (,039)
M3			1,000	,773** (,000)	,658** (,001)	,445* (,038)
M4				1,000	,727**	,334

	(,000)	(,129)
<b>M5</b>	1,000	,589**
		(,004)
<b>M6</b>		1,000

\* корелација је значајна на нивоу  $p < 0,05$

\*\* корелација је значајна на нивоу  $p < 0,01$

Корелација између појединих екстерних фактора је умерена до јака и статистички значајна, што може указивати на потенцијални проблем мултиколинеарности, који ће у овом случају бити избегнут тако што ће поједине независне променљиве бити искључене су из даље анализе. Постоји јака, позитивна и статистички значајна корелација између следећих варијабли: M1 и M2; као и M5 и M3; M5 и M4, док је веза променљиве M6 са променљивим M1, M2, M3, M5 умерена, позитивна и значајна. Након њиховог искључивања, формиран је регресиони модел где су независне променљиве:

- M2 - Могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора
- M3 - Правни прописи и подршка државе
- M4 - Подршка локалних власти

Минимална вредност *Tolerance* је 0,257, што је веће од критичне вредности (0,1) и указује да нема мултиколинеарности између независних варијабли. Максимална вредност VIF је 3,885, што такође указује да нема мултиколинеарности између независних варијабли, што је приказано у наредној табели.

Табела 4.37. Статистика колинеарности

Варијабла	Tolerance	VIF
M2	,815	1,228
M3	,257	3,885
M4	,287	3,483

Присуство мултиваријантних екстремних вредности у подацима је тестирано помоћу *Mahalanobis* дистанци. Критична вредност *Mahalanobis* дистанце за три независне варијабле износи 16,27 (Pallant, 2009). У конкретном регресионом моделу максимална вредност *Mahalanobis* дистанце је 6,95, што значи да нема екстремних вредности. Вредност *Cook's Distance* износи 0,366 ( $< 1$ ), што значи да нису идентификоване опсервације које значајно утичу на модел.

Нормалност дистрибуције резидуала проверена је *Shapiro Wilk* тестом, чије вредности су приказане у Табели 4.38. и указују да није нарушена претпоставка нормалности резидуала;  $W=0,75$ ;  $p>0,05$ .

Табела 4.38. Резултати провере нормалности дистрибуције резидуала

	Shapiro-Wilk	
	W	P
Нестандардизовани резидуал	,981	,938
Стандардизовани резидуал	,981	,938

Након што је установљено да нема већих одступања у испитиваним претпоставкама за спровођење вишеструке регресије, извршена је анализа. Резултати вишеструке регресије приказани су у табелама датим у наставку.

Табела 4.39. Појединачни утицај екстерних фактора на стопу одрживости

	Нестандардизовани		Стандардизовани		P
	кофицијент		кофицијент		
	B	SE	B		
Константа	-,635	1,404			,657
M2	,466	,331	,161***		,077
M3	,232	,437	,019**		,000
M4	3,423	,413	1,598**		,000

\* значајно на нивоу  $p<0,05$

\*\* значајно на нивоу  $p<0,01$

\*\*\* значајно на нивоу  $p<0,1$

Када се узме у обзир појединачни утицај независних варијабли на стопу одрживости, резултати анализе индикују статистички значајан утицај свих независних променљивих, при чему је променљива M2 значајна на нивоу од 10% значајности, док су остале две променљиве значајне на нивоу од 1% значајности ( $p<0,01$ ). При томе је највећи утицај променљиве M4 - подршка локалних власти (1,598). док је утицај могућности прибављања средстава из комерцијалних извора и правних прописа такође значајан, али нешто мањи. Добијени резултат **потврђује трећу хипотезу** на посматраном узорку предузећа.

Табела 4.40. Резултати регресионе анализе

R	R <sup>2</sup>	F	P
,905	,819	25,564	,000

Показатељи регресионе анализе презентовани у Табели 4.40. указују да је испитани модел статистички значајан и да постоји директна, позитивна веза између зависне и независних променљивих (R). Независне варијабле у овом моделу објашњавају 81,9% варијабилности зависне променљиве.

#### 7.6.4. Макроекономски фактори као баријере за развој социјалних предузећа

Анкетирањем је испитивана перцепција представника социјалних предузећа о степену негативног утицаја екстерних фактора на развој социјалних предузећа, како би се утврдило чији утицај је најзначајнији и да ли се перцепција социјалних предузетника из ове групе организација разликује од испитаника из прве групе. Након што су израчунате аритметичке средине, извршено је рангирање на основу интензитета перцепције баријера.

Табела 4.41. Рангирање перципираних баријера развоја социјалних предузећа

Фактор	Просечна оцена	Ранг
Ограничене могућности умрежавања	4,10	1
Недостатак капитала	3,95	2
Недостатак подршке локалних власти	3,15	3
Отежан приступ тржишту	3,15	4
Недовољна подршка државе	2,95	5
Недовољно разумевање потреба са тржишта	2,35	6
Недостатак финансијских подстицаја	1,95	7
Отежан приступ ресурсима	1,50	8



Графички приказ 4.6. Баријере развоја социјалних предузећа Група 2

Извор: Аутор

Као што се може видети на основу резултата приказаних у Табели 4.41. и на графичком приказу 4.6., највећи број представника социјалних предузећа из групе организација које дају подједнако на значају и социјалним и економским циљевима сматра да су слабе могућности умрежавања највећа баријера развоја социјалних предузећа у Републици Србији, након чега следи недостатак капитала. Добијени резултати **не потврђују** четврту хипотезу.

## 8. Дискусија резултата

Резултати истраживања указују на разлике у факторима који утичу на развој социјалних предузећа са другачијим пословним моделима. Код социјалних предузећа са примарно социјалним циљевима значајнији утицај имају екстерни фактори у односу на интерне. Разлог се може наћи у чињеници да одрживост ове групе организација у великој мери зависи од спољног институционалног и економског окружења. У Републици Србији, организације које делују као социјална предузећа у највећој мери користе донације и подстицаје из државног буџета (KORSE, 2023), па екстерни фактори представљају не само контекст пословања већ и кључни механизам обезбеђивања ресурса.

Супротно томе, код социјалних предузећа која једнак значај дају социјалним циљевима и стварању прихода, односно код хибридног модела, значајнији је утицај интерних фактора на стопу одрживости. Ова предузећа имају бројне карактеристике комерцијалних организација и у већој мери се ослањају на сопствене ресурсе и способности. С обзиром да истовремено теже економским и друштвеним резултатима, интерни фактори као што су начин управљања, организациона култура, знање, вештине и искуство постају кључни у одређивању правца њиховог развоја. Овакви налази су у складу са теоријским приступима који наглашавају улогу организационих капацитета и људског капитала у остваривању конкурентске предности код тржишно оријентисаних организација.

Треба узети у обзир и резултате дескриптивне статистике који додатно потврђују наведене налазе: хибридни модел бележи истовремени раст запослености (+26%) и раст прихода (+18,6%), док социјални модел има раст прихода (+21,6%) без раста запослености (-5,5%), што сугерише одрживост више кроз стабилизацију финансијских токова (често везаних за екстерну подршку) него кроз организационо ширење и развој.

Тестирањем друге хипотезе на узорку предузећа са примарно социјалном мисијом утврђено је да интерни фактори који позитивно утичу на њихову одрживост јесу начин управљања предузећем, развијеност предузетничких вештина, знање и искуство из области маркетинга и расположиви материјални ресурси, док посвећеност решавању социјалних проблема лимитира њихов развој. Код социјалних предузећа која подједнако теже економским и социјалним циљевима, интерни фактори који утичу на њихов развој су начин управљања, знање и искуство из области маркетинга, расположивост материјалних ресурса и посвећеност социјалној мисији.

Начин управљања се и у претходним истраживањима издваја као један од кључних фактора успеха социјалних предузећа (Wronka-Pośpiech, 2013; Stratan, 2017). Добро управљање подразумева способност лидера да мобилише ресурсе, координише активности и прилагођава организацију променама, што је посебно важно у нестабилном институционалном окружењу. Према Lewin (1947), ефикасно функционисање организација захтева снажно лидерство засновано на мотивацији, компетенцијама и подршци иновацијама (Wronka-Pośpiech, 2013). Такође се у литератури наглашава значај предузетничких вештина социјалог предузетника, што је потврђено и овим истраживањем. Разумевање пословних процеса и поседовање адекватних знања и вештина веома су битни за развој социјалног предузећа. Социјална предузећа, као и комерцијална, теже остваривању добрих перформанси, па су предузетничке особине важне и у овом случају (Jeong, 2024). Осим тога, многа социјална предузећа имају своје производе и услуге и учествују на тржишту, па је поседовање знања из области маркетинга такође значајно, што потврђују и претходна истраживања (OECD, 2012; Smart kolektiv, 2017; GSEP, 2024). Маркетинг у овом контексту има двоструку функцију: економску (повећање продаје) и друштвену (видљивост мисије и легитимитет). Значајан утицај расположивих материјалних ресурса указује на важност организационих ресурса за обезбеђивање одрживости. Уз помоћ расположивих ресурса, социјална предузећа требало би да обезбеде континуирано стварање друштвене и економске вредности и дугорочни развој предузећа, са друге стране, недостатак финансијских и људских ресурса један од највећих изазова за овај сектор (Peredo & McLean, 2006; Austin et al., 2006; Parker, 2009), што утиче на способност организација да постигну економску стабилност (European Commission, 2015).

Посебно је значајан налаз да посвећеност решавању социјалних проблема показује негативан утицај на одрживост предузећа са примарно социјалном мисијом. Овај резултат се може тумачити тиме да превелика оријентација на социјалну мисију,

без адекватне економске компоненте, може угрозити финансијску стабилност организације. Према Gibbons и Hazy (2017), снажна фокусираност на друштвени проблем може негативно утицати на економске перформансе (Chang & Jeong, 2021), јер такве организације често делују у областима где је тешко обезбедити стабилне приходе или где су ресурси ограничени (Janssen et al., 2018; Musinguzi et al., 2023; Bally et al., 2025). Додатно, код организација које зависе од донација и пројектног финансирања, интензивна мисијска оријентација може значити усмереност на кориснике који не генеришу приход, што смањује потенцијал за економски раст.

Социјална предузећа послују у специфичном институционалном и економском окружењу, па екстерни фактори могу имати значајан утицај на њихову одрживост, посебно када су у питању приступ ресурсима, подршка јавног сектора и регулаторни оквир. Трећа хипотеза полази од претпоставке да су управо ови фактори пресудни за развој социјалних предузећа, јер њихова друштвена мисија често ограничава приступ класичним тржишним изворима финансирања. Оваква претпоставка је у складу са бројним истраживањима која указују да социјална предузећа функционишу у условима институционалних ограничења и зависности од екстерних извора подршке (Mair & Martí, 2006; European Commission, 2015; OECD/European Union, 2019).

У подзорку социјалних предузећа са примарно социјалним циљевима, резултати показују да међу екстерним факторима највећи утицај на одрживост социјалних предузећа имају могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора и подршка локалних власти. Дугорочни континуиран приступ финансијским ресурсима представља кључни предуслов опстанка социјалних предузећа са доминантном друштвеном мисијом. Због ограниченог приступа комерцијалним инвестицијама и кредитима, ова предузећа се ослањају на грантове, донације, пројектна средства и подршку организација цивилног друштва, међутим ових извори су периодични и врло чест ограничени, зато су комерцијални извори, који су стално доступни, значајнији за дугорочну одрживост. Недостатак легитимитета, ограничена профитабилност и специфичност циљних група често додатно отежавају приступ ресурсима, што је потврђено у више студија (Austin et al., 2012; Drencheva et al., 2022). У контексту Републике Србије, ограничена доступност финансијских инструмената прилагођених социјалним предузећима и конзервативан приступ банака додатно појачавају зависност од спољних извора финансирања (European Commission, 2018; Marinović Matović et al., 2020).

Осим тога, подршка локалних власти издвојила се као значајан фактор развоја социјалних предузећа, што је резултат и у другим сличним студијама (Yitshaki et al., 2008; Choi & Park, 2020). Значај сарадње социјалних предузећа са локалним самоуправама произилази и из чињенице да су социјална предузећа углавном локалне иницијативе, које су усмерене на развој и подршку локалној заједници (Европски покрет у Србији, 2016). Социјална предузећа могу лакше развијати и унапредити пословање уколико је присутна адекватна подршка од стране националне и локалне власти, што повратно ствара користи друштвеној заједници у којој социјална предузећа послују (Mair & Martí, 2006).

Из аспекта социјалних предузећа која једнак значај дају економским и социјалним циљевима, подршка локалних власти, могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора и правни прописи и подршка државе идентификовани су као фактори одрживости који имају значајан позитиван утицај. За тржишно оријентисана социјална предузећа стабилан регулаторни систем, јасна правила пословања и институционална подршка могу бити важнији од директних финансијских интервенција. Ови фактори омогућавају предвидиво пословно окружење, смањују ризик и олакшавају планирање дугорочних активности. Овакви налази су у складу са ставом да институционални оквир обликује могућности деловања предузећа и утиче на њихову способност да привуку инвестиције и развијају пословање (Petković, 2021; Marinović Matović et al., 2020). Утицај владе у стварању повољнијих услова за развој социјалних предузећа препознат је и у литератури као веома значајан (Petković, 2021).

Када се анализирају баријере развоја, недостатак капитала се издваја као најчешће истицан проблем у првој групи предузећа. Социјална предузећа се често ослањају на неформалне изворе финансирања, филантропске грантове и јавно финансирање (Calic & Mosakowski, 2016; Bosma et al., 2016; Parhankangas & Renko, 2017). У Републици Србији не постоје довољно развијени финансијски инструменти прилагођени овом типу организација, док су пореске обавезе сличне онима код профитних предузећа (European Commission, 2018; Marinović Matović et al., 2020). Конзервативан приступ банака и недовољно препознавање социјалних предузећа као специфичне категорије додатно ограничава приступ капиталу, због чега су многа предузећа усмерена на стране изворе финансирања (European Commission, 2018). Због ограниченог приступа инвестицијама, њихов потенцијал раста остаје сужен у односу на традиционална предузећа (OECD/European Union, 2019).

У случају социјалних предузећа са хибридном моделом, ограничене могућности умрежавања издвојиле су се као највећа баријера развоја социјалних предузећа према перцепцији испитаника. Имајући у виду налазе ранијих истраживања и тврдње које се могу наћи у литератури, може се рећи да су овакви резултати оправдани. На пример, резултати студије European Commission (2020), довели су до закључка да је развој социјалних предузећа у земљама у којима су мреже слабо развијене или готово да не постоје, био је много спорији и сложенији у поређењу са земљама где постоје јаке мреже за социјална предузећа. Уз помоћ мрежа, социјална предузећа могу обезбедити приступ већем броју потрошача или већим компанијама (Gabbi & Badeanschi, 2020), или ресурсима (Austin et al., 2012), што је веома релевантно у случају групе социјалних предузећа са хибридном моделом. Већ је указано да у Републици Србији постоји недовољно самоорганизовање и умреженост социјалних предузећа, а неки облици мрежа који постоје имају ограничен капацитет за заједничко заступање интереса, размену ресурса и колективно деловање.

У Табели 4.42. и Табели 4.43. дат је приказ оцене тестираних хипотеза која је изведена на основу резултата спроведених анализа.

Табела 4.42. Коначна оцена хипотеза Група 1

Хипотеза	Варијабле		Оцена
	Зависна	Независне	
X1 - X1a	CO1	ИИ, ЕИ	Потврђена
X2	CO1	И2, И3, И4, О1, О2	Делимично потврђена
X3	CO1	М1, М2, М4	Потврђена
X4	Дескриптивна статистика		Потврђена

Табела 4.43. Коначна оцена хипотеза Група 2

Хипотеза	Варијабле		Оцена
	Зависна	Независне	
X1 - X16	CO2	ИИ, ЕИ	Потврђена
X2	CO2	И2, И4, О1, О2	Делимично потврђена
X3	CO2	М2, М3, М4	Потврђена
X4	Дескриптивна статистика		Није потврђена

Резултати истраживања указују на следеће закључке:

- Хипотеза 1 - *Значајни фактори развоја социјалних предузећа су интерни и екстерни фактори* – може се сматрати **потврђеном**. Односно, резултати указују да код предузећа која приоритет дају социјалним циљевима екстерни фактори имају значајан позитиван утицај на њихову стопу одрживости, чиме је потврђена помоћна хипотеза Х1а, док је код групе предузећа која исти значај дају економским и социјалним циљевима утврђено да значајан утицај имају интерни фактори, чиме је потврђена помоћна хипотеза Х1б.
- Хипотеза 2 - *Посвећеност решавању социјалних проблема, начин управљања и расположиви материјални ресурси су интерни фактори који имају највећи статистички значајан утицај на развој социјалних предузећа* – резултатима регресионе анализе потврђено је да код предузећа која приоритет дају социјалним циљевима највећи позитиван утицај на стопу одрживости имају интерни фактори “начин управљања предузећем” и “расположиви материјални ресурси”, док “посвећеност решавању социјалних проблема” има негативан утицај. Ова хипотеза **делимично је потврђена** и на подзорку предузећа која исти значај дају економским и социјалним циљевима, с обзиром да се као највећи издвојио утицај фактора „начин управљања предузећем“, „знање из области маркетинга“ и “расположиви материјални ресурси”, док је утицај фактора “посвећеност решавању социјалних проблема” значајан али нешто мањи.
- Хипотеза 3 - *Подришка локалних власти и могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора су екстерни фактори који имају највећи утицај на развој социјалних предузећа у Републици Србији* - **потврђена** је на оба подзорка где наведени фактори имају значајан позитиван утицај.
- Хипотеза 4 - *Недостатак капитала је фактор који представља највећу баријеру развоја социјалних предузећа у Републици Србији* - **потврђена је на првом подзорку** предузећа, с обзиром на то да резултати указују да социјална предузећа са примарно социјалном мисијом сматрају недостатак капитала највећом екстерном баријером њиховог развоја, док представници друге групе предузећа мале могућности за умрежавање сматрају највећом баријером, чиме се не потврђује постављена хипотеза.

## 9. Ограничења емпиријског истраживања

Сprovedено истраживање има неколико ограничења. Прво ограничење које се може идентификовати јесте величина узорка. Као што је раније наведено, иако је Закон о социјалном предузећу усвојен, недостаје његова имплементација, па је мали број организација са социјалном мисијом регистрован са статусом социјалног предузећа, што отежава креирање базе која обухвата организације из овог сектора. Узорак је чинило 50 социјалних предузећа од око 400 колико је процењено да их има у Републици Србији. Осим тога, узорак је хетероген, чине га предузећа која се међусобно разликују према делатности, нивоу развоја, правној форми, пословним циљевима. Иако је извршена подела на два подузорка према примарним циљевима пословања, остају присутне одређене разлике унутар њих, због чега треба бити опрезан приликом генерализације добијених резултата.

Друго ограничење јесте недостатак података о социјалним индикаторима, на пример, број особа којима је пружена помоћ или који су имали користи на основу активности социјалних предузећа. Због тога је избор индикатора којима је мерен друштвени утицај социјалних предузећа веома сужен. Већина организација нема јавно доступне извештаје о социјалним индикаторима, због чега су ови подаци тешко доступни. Зато је испитаницима било омогућено да самостално упишу вредности остварених перформанси у току година, тако да су у случајевима где није било јавно доступних података, коришћени подаци достављени од стране представника предузећа, што у неким случајевима може значити да нису достављени прецизни резултати, већ заокружене вредности.

Још једно ограничење у вези је са методологијом коришћеном за мерење одрживости социјалних предузећа, услед недостатка општеприхваћене методологије и индикатора за праћење учинка социјалних предузећа, као и веома ограниченог броја емпиријских истраживања у овој области. Емпиријска истраживања о социјалним предузећима у Србији су веома ретка, а такође, не постоје ни адекватне базе података о оствареним перформансама социјалних предузећа. Међутим, ово потврђује чињеницу да није могуће користити универзалну методологију када су у питању социјална предузећа (OECD, 2015), због великих разлика између организација, њихових пословних модела, различитих врста утицаја које имају на друштво и различитих циљева пословања.

Наредно ограничење односи се на примењене инструменте за мерење значаја различитих фактора развоја социјалних предузећа. Коришћена је Ликертова скала за мерење перцепције анкетираних предузетника, која има широку примену у друштвеним наукама. Међутим, како се овај начин мерења ослања на субјективне критеријуме, и носи са собом ризик од избора друштвено пожељних одговора и различитог тимачења скале или постављених исказа од стране испитаника, то може имати утицај на поузданост добијених налаза. Када се користе питања затвореног типа остаје дилема да ли добијени одговори заиста изражавају мишљења или ставове испитаника (Milosavljević, 2013, стр. 213).

Осим тога, ограничењем се може сматрати и чињеница да је период коришћен за израчунавање стопа одрживости социјалних предузећа (2019-2023) обухватио период Covid-19 кризе, која је имала значајан утицај на све сфере друштва. На пример, према Darko и др. (2021) годину дана након пандемије 47% социјалних предузећа смањило је своје укупне активности, док је само 18% социјалних предузећа пословало на нивоу пре пандемије (Kamaludin, 2023). Нека предузећа нису могла да наставе са радом услед промењених услова у току настале кризе због специфичности својих пословних модела. Многа социјална предузећа су била приморана да обуставе своје пословање на одређени период или потпуно (Darko et al., 2021).

Међутим, и поред наведених ограничења, спроведено истраживање даје значајан допринос и са теоријског и са практичног аспекта, с обзиром да сличне студије до сада нису реализоване у Србији.

## **10. Препоруке**

### **10.1. Препоруке за социјалне предузетнике**

На основу уочених недостатака и препознатих прилика за унапређење, у наставку ће бити дате препоруке за активности које би могле бити предузете од стране социјалних предузетника, како би се побољшали интерни капацитети социјалних предузећа, обезбедила њихова финансијска и социјална одрживост и лакше функционисање у екосистему социјалних предузећа. Резултати истраживања указали су на значајан утицај интерних фактора на одрживост социјалних предузећа, посебно она која исти значај дају социјалним и економским циљевима. Кроз интерни развој може се побољшати стање

или превазићи слабости социјалних предузећа идентификоване овим истраживањем попут недостатка материјалних ресурса и знање из одређених области.

Прво, за успешно функционисање социјалних предузећа потребан је адекватан приступ планирању. Стратешко планирање вођено јасно дефинисаним социјалним проблемом и препознатим узроцима води дефинисању плана за успешно решавање проблема и испуњавање социјалне мисије предузећа.

Затим, потребно је развити пословни модел који ће обезбедити финансијску одрживост и баланс између економских и социјалних циљева. Посебно је код организације цивилног друштва које функционишу као социјална предузећа честа ситуација да запостављају економску, профитну страну организације, па настављају да се ослањају на донације. Како су социјална предузећа у Републици Србији у великој мери зависна од донација и грантова, потребно је радити на смањењу те зависности кроз диверзификацију извора прихода, стављањем фокуса на стварање сопствених прихода и коришћење могућности за финансирање попут *crowdfunding*-а и сличних опција, које су недовољно препознате међу социјалним предузећима. Велики део социјалних предузетника није упознат са свим могућностима за прибављање финансијских средстава или нема довољно знања да би обезбедио приступ одређеним фондовима, због чега је неопходно да раде на развоју финансијске писмености и сталној информисаности о могућностима за финансирање.

Осим финансијских ресурса, за постизање организационе ефикасности веома су значајни људски ресурси. Социјална предузећа често су ограничена када су у питању могућности запошљавања квалификованих радника који би значајно допринели унапређењу њиховог пословања. Због тога је битно да инвестирају у људске ресурсе које имају, да раде на јачању њихових капацитета и развој вештина потребних за успешно спровођење операција у правцу остваривања социјалних и пословних циљева. Како би запослени били мотивисани за рад и учење у предузећима која се суочавају са бројним изазовима потребно је радити на подстицању организационе културе која промовише сарадњу, учење, иновативност и проактивни приступ.

У циљу лакшег функционисања и побољшања ефикасности, социјална предузећа могу искористити могућности које пружају нове технологије и доступни дигитални алати. Из тог разлога, осим на унапређењу пословних вештина, треба радити и на развоју дигиталних вештина, што може значајно допринети раду социјалних предузећа. Осим нових дигиталних алата, социјална предузећа требало би да користе дигитални простор за већу видљивост својих организација, промоцију, продају производа и услуга и слично.

Социјална предузећа уз помоћ мрежа могу обезбедити олакшан приступ ресурсима који им недостају, али и многе друге предности које су раније детаљно објашњене. Веома је битно да се развија социјални капитал и ради на умрежавању и подстицању сарадње са другим актерима из екосистема социјалних предузећа како би се искористиле предности попут приступа ресурсима, новим тржиштима, размене знања и информација, идентификовање успешних примера из праксе, како би се применили успешни модели за унапређење пословања, итд.

Један од веома битних аспекта на ком треба радити у циљу унапређења пословања социјалних предузећа јесте праћење и мерење резултата, посебно оних остварених у области социјалне мисије предузећа, као и њиховом транспарентном извештавању, јер је тренутно веома тешко доћи до информација о социјалном утицају предузећа. Потребно је пронаћи адекватна мерила, у складу са активностима које социјално предузеће обавља у оквиру своје социјалне мисије и квантификовати остварени утицај. Социјална предузећа требало би да буду транспарентна када се ради о њиховим циљевима, али и о оствареним резултатима, како би добила поверење стејкхолдера и инвеститора, што би утицало и на лакши приступ финансијским ресурсима, који је један од највећих проблема социјалних предузећа у Републици Србији.

## **10.2. Препоруке за креаторе политика**

Осим социјалних предузећа, веома је битно укључивање свих актера екосистема како би се на основу синергетских активности унапредио положај социјалних предузећа и допринело развоју сектора који има бројне користи за друштво. За развој институционалног оквира за функционисање социјалних предузећа посебно је значајна улога владе и доносиоца одлука, па ће у наставку бити дате препоруке за креаторе политика које могу допринети развоју социјалних предузећа у Републици Србији.

Иако тренутно постоје одређене политичке мере релевантне за развој социјалних предузећа, и на националном нивоу се препознаје значај који ове организације имају, најчешће се наглашава њихова улога у радној интерграцији, док се место социјалних предузећа у пружању услуга социјалне заштите и решавању других друштвених и еколошких проблема запоставља. У складу са недовољном информисаношћу о њиховој улози, не постоји адекватна институционална подршка, па би институционални капацитети за подршку социјалном предузетништву требало да буду већег обима.

Требало би препознати улогу социјалних предузећа кроз релевантне политике, мере, програме и праксе, посебно на локалном нивоу, које ће се припремити уз укључивање и консултације са социјалним предузећима.

Локалне самоуправе би посебно могле бити значајан чинилац у развоју социјалних предузећа, пратећи примере добре праксе где су локалне самоуправе кроз партнерске пројекте са социјалним предузећима дале значајан допринос и друштву и развоју сектора. Како би се то омогућило, битно је радити на информисању и изградњи капацитета релевантних административних службеника на локалном нивоу. Осим тога, узимајући у обзир да социјална предузећа највише користи доносе локалној заједници у којој послују, требало би размотрити укључивање овог концепта у локалне и регионалне развојне стратегије.

Иако је Закон о социјалном предузетништву ступио на снагу, недостаје његова боља имплементација. Зато је потребно обезбедити бољу информисаност организација, посебно оних које се нису одлучиле да промене правни облик и затраже статус субјекта социјалног предузетништва, како би донели одлуку о томе да ли ће променити свој правни статус.

Осим тога, потребно је радити на подизању свести и разјашњавању појма социјалног предузећа. Иако је све већи број политичких иницијатива које препознају социјална предузећа, она се и даље боре да пронађу своје место. Недостатак разумевања, или погрешно разумевање концепта социјалних предузећа успорава даљи развој сектора. Због тога је битно промовисати концепт и његову улогу у развоју друштва, како би се допринело решавању негативних перцепција о социјалним предузећима и превазилажењу културних баријера. Један од начина подизања свести о значају социјалних предузећа и изградње предузетничког начина размишљања, јесте увођење предузетничког образовања на свим нивоима. Схватање социјалног предузетништва као облика предузетништва могло би да повећа број социјалних предузећа у Републици Србији. Укључивање тема о социјалним предузећима у наставне планове и програме допринело би јачању свести о њиховом значају код младих људи и развоју знања потребних за област социјалног предузетништва. Осим тога, треба подржати иницијативе које се баве развојем предузетничких знања и вештина, посебно оних које узимају у обзир и користи за друштво, а које углавном организују организације цивилног друштва.

Развоју сектора могу допринети и већа улагања у настанак и развој специјализованих инкубатора за социјална предузећа, који нуде обуку и изградњу

капацитета, као и друге облике подршке. Резултати истраживања указују на потребе социјалних предузећа за усмереном подршком, која се може спровести кроз програме социјалних инкубатора који, између осталог, имају и образовну улогу.

Такође треба радити на промоцији могућности запошљавања и samozapošljavanja у социјалним предузећима кроз информативне и едукативне програме, како би се побољшало разумевање улоге, значаја и потенцијала социјалних предузећа за друштво.

Расположивост и приступ финансијским ресурсима остаје једно од кључних питања за социјална предузећа. Зато је веома битно радити на успостављању лакшег приступа изворима финансирања и уклонити препреке са којима се социјална предузећа суочавају, јер су најчешће усмерена на коришћење конвенционалних извора финансирања. То се може постићи подизањем свести финансијских институција о хибридној природи социјалних предузећа и испитивањем могућности да се постојећи извори финансирања прилагоде социјалним предузећима и поједноставе процеси пријављивања за грантове и извештавања, већим погодностима за социјалне инвестиције, ублажавањем регулаторних препрека и слично. Како социјална предузећа својим активностима доприносе решавању проблема и развоју друштва, треба обезбедити више средстава из јавних фондова за финансирање социјалних предузећа и подржати развој финансијских инструмената прилагођених социјалним предузећима у различитим фазама развоја, а посебно за оснивање нових социјалних предузећа.

Стратешко коришћење јавних набавки препознато је као значајно за постизање друштвених, еколошких и економских циљева, као и за подршку социјалним предузећима. Због тога би требало радити на подстицању учешћа социјалних предузећа у јавним набавкама. То се постиже кроз коришћење резервисаних уговора за социјална предузећа и социјалне клаузуле у јавним набавкама. Националне и локалне власти требало би да се стратешки опредељују за куповину одређених производа и услуга од социјалних предузећа. За социјална предузећа јавне набавке представљају извор прихода чиме се обезбеђује њихова одрживост. Зато приликом доношења одлуке треба узети у обзир укупну вредност која се ствара, а не искључиво понуђену цену.

Осим тога, значајно је радити на промоцији тржишних могућности и примера добре праксе како за постојећа, тако и за нова социјална предузећа, како би се указало на празнине у пружању услуга или производа и подстакло развој социјалних предузећа у тим делатностима.

Потребно је подстицати развој мрежа социјалних предузећа, као и социјалних предузећа и других стејкхолдера. Бројне су користи које социјална предузећа могу остварити умрежавањем. Постојеће мреже у Републици Србији нису ефикасне и недостаје им локална перспектива како би подржале социјална предузећа. Мреже могу бити кључне у омогућавању веће видљивости социјалних предузећа и лакшег приступа новим тржиштима. Такође су значајне и могућности за међусобну размену знања између традиционалних предузећа и социјалних предузећа, или сарадње између социјалних предузећа и великих компанија са развијеним програмима друштвене одговорности.

Већ је указано на значај мерења друштвеног утицаја, иако већина социјалних предузећа не извештава о оствареним социјалним перформансама. Веома је битно развити адекватне приступе за мерење и извештавање о друштвеном утицају социјалних предузећа, укључујући у тај процес све релевантне заинтересоване стране. Како социјална предузећа послују у различитим делатностима и раде на решавању бројних социјалних и еколошких проблема, треба укључити широк спектар индикатора. Извештавање о постигнутом друштвеном утицају, такође, подиже свест о значају социјалних предузећа, али и помаже у обезбеђивању приступа финансијским ресурсима и јавним и приватним тржиштима. Због тога би требало радити на креирању и спровођењу програма изградње капацитета социјалних предузећа за праћење, мерење и извештавање о постигнутом друштвеном утицају, како би се развиле њихове аналитичке и практичне вештине.

Веома је битно и праћење развоја сектора социјалних предузећа. Прикупљање података о социјалним предузећима и креирање базе омогућило би добијање значајних информација о укупном броју запослених у сектору, уделу у БДП-у, броју запослених лица из угрожених категорија, итд.

Осим тога, неопходно је радити даља истраживања како би се идентификовали фактори развоја социјалних предузећа, али и баријере са којима се сусрећу. Кроз комуникацију са социјалним предузећима може се добити увид у институционалне изазове и благовремено радити на њиховом уклањању. То би представљало добру основу за креирање и унапређење политика за подстицање развоја сектора социјалних предузећа. Истраживање којим би се мапирале све организације које послују као социјална предузећа пружило би значајне увиде у тренутно стање сектора.

## ЗАКЉУЧАК

Социјална предузећа представљају део еволуирајућег сектора који се показао као веома ефикасан у решавању бројних друштвених проблема (Johnson, 2000; Thompson et al., 2000), што је довело до повећања броја предузетничких организација са социјалним циљевима. Комбиновањем предузетничких стратегија са социјалном мисијом, социјална предузећа се баве сложеним друштвеним проблемима попут сиромаштва, неједнакости, социјалне искључености, деградације животне средине, често користећи иновативне начине. Мисија социјалних предузећа је да пружи системска решења за препознате проблеме, а не краткорочну помоћ, чиме употпуњују улогу одговарајућих институција. Она доприносе изградњи праведног, равноправног и еколошки прихватљивог друштва (Halsall et al., 2022). Међутим, на основу досадашњих истраживања, може се извести закључак да потенцијал социјалних предузећа још увек није у потпуности искоришћен.

Иако овај концепт ни данас нема универзално прихваћену дефиницију и различито се тумачи у односу на културни, географски и историјски контекст, могу се издвојити одређене заједничке карактеристике социјалних предузећа (World Economic Forum, 2024): она постоје са сврхом решавања социјалних и/или еколошких проблема; дају приоритет социјалним/еколошким циљевима у односу на профит; део прихода остварују на основу пословања; реинвестирају већи део профита за унапређење друштвене заједнице; имају правне структуре и изворе финансирања који обезбеђују дугорочно остваривање њихове сврхе.

На основу свеобухватне анализе концепта социјалног предузетништва, његових теоријских приступа, развојних праваца, организационих карактеристика и пословних модела која је дата у првом делу дисертације, може се закључити да социјална предузећа представљају хибридне организације чија је суштина стварање друштвене вредности уз истовремено обезбеђивање финансијске одрживости. Разноликост дефиниција, типологија и модела указује да социјално предузетништво није јединствен организациони облик, већ динамичан феномен чије перформансе и одрживост зависе од усклађености мисије, пословног модела, структуре управљања и извора финансирања. Развој социјалних предузећа значајно одређују специфичности једне земље, тако да је могуће препознати одређене разлике у њиховом развоју у пракси. Због те комплексности, разумевање фактора који доприносе успешности социјалних предузећа представља кључни предуслов за њихов дугорочни опстанак и развој.

Мерење и праћење перформанси социјалних предузећа један је од највећих изазова када је у питању управљање овим организацијама, који се заснива на чињеници да иако је њихова основна карактеристика стварање друштвене вредности (OECD, 1999; Ноуа, 2009), она такође морају да постигну и одређене економске циљеве како би била одржива. Међутим, за организације социјалне економије карактеристично је да делују у специфичним областима као што су повећање квалитета живота, социјална инклузија, запошљавање рањивих друштвених група, развој заједнице које је углавном тешко изразити адекватним квантитативним мерилима (OECD/European Union, 2024). Зато је потребно дефинисати сет индикатора који ће на избалансиран начин мерити финансијске и нефинансијске перформансе социјалних предузећа, а изабране индикаторе треба прилагодити специфичним карактеристикама и пословном моделу конкретног социјалног предузећа (Крстић, 2022).

Како би било дугорочно одрживо, социјално предузеће мора да ради на јачању капацитета који ће то омогућити, као и да се избори са бројним препрекама, у свим фазама пословања. У циљу унапређења шанси за њихов успех, веома је битно разумети који фактори могу имати значајан утицај на развој социјалних предузећа и пронаћи начине за успешно савладавање изазова, због чега је потребан холистички приступ њиховом разумевању (Gururaja, 2024). Развој социјалних предузећа одређен је скупом различитих варијабли: личним карактеристикама појединца, организационим карактеристикама, економским и институционалним окружењем. Узимањем у обзир резултата бројних теоријских радова и емпиријских истраживања чији је предмет био анализа утицаја различитих фактора на успех социјалних предузећа, као и оних који ограничавају њихов развој, уочено је да је развој и одрживост социјалних предузећа обликован интеракцијом бројних интерних и екстерних фактора. Водећи се ставовима које заступају теорија ресурсне зависности и институционална теорија, креиран је оквир истраживања који је обухватио најзначајније факторе развоја социјалних предузећа на три нивоа, индивидуалном, организационом и макроекономском, који су потом разврстани у две групе: групу интерних и групу екстерних фактора.

Индивидуалне карактеристике социјалних предузетника и организационе карактеристике су кључни интерни фактора који могу имати утицај на развој социјалних предузећа. Из групе фактора на индивидуалном нивоу анализирани су следећи фактори: ентузијазам и страст социјалног предузетника, посвећеност (упорност) у решавању социјалног проблема, развијеност предузетничких вештина социјалног предузетника, знање и искуство из области маркетинга, познавање пројектног менаџмента, знање

везано за управљање људским ресурсима. На организационом нивоу, објашњени су следећи фактори расположивост ресурса, организациона култура и начин управљања. Из екстерног окружења, посебна пажња посвећена је следећим факторима: доступни финансијски подстицаји, могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора, правни прописи и подршка државе, подршка локалних власти, приступ тржишту, препозната потреба са тржишта.

Као и у већини других европских земаља, и у Републици Србији се социјално предузетништво јавило у оквиру социјалне економије као ширег концепта. Сагледавање развоја социјалног предузетништва у Републици Србији показује да је реч о сектору који се формирао у специфичним транзиционим околностима и развијао кроз неколико институционалних канала, од традиционалних задруга и модела за радну интеграцију, до савремених иницијатива цивилног друштва и тржишно оријентисаних организација. Након 2000. године почиње бржи развој социјалних предузећа, као последица процеса транзиције, великог броја незапослених и социјално искључених грађана и других социо-економских проблема (Европски покрет у Србији, 2016).

Анализа праксе социјалних предузећа у Републици Србији указује на хетерогеност сектора у погледу правних форми, делатности и циљних група, али и на структурне слабости које ограничавају његов раст: недовољно развијене механизме финансирања, ограничену институционалну подршку, слаб ниво умрежавања и недовољну видљивост и препознавање у јавним политикама и финансијском систему. Истовремено, демографски и социо-економски индикатори (старење становништва, ризик од сиромаштва и социјалне искључености, специфичности тржишта рада и регионалне разлике) потврђују релевантност социјалних предузећа као комплементарног механизма за задовољавање друштвених потреба, али и наглашавају повећан притисак на њихову одрживост у условима ограничених ресурса. Посматрано кроз призму екосистема и кључних стубова који га чине (приступ финансирању, системи подршке и самоорганизовање, видљивост и развој људског капитала), може се закључити да недовољна институционализација и његова неусклађеност не делују подстицајно на развој сектора.

Истраживања о социјалним предузећима у Републици Србији веома су ретка, углавном су квалитативна и нису свеобухватна, због чега је тешко проценити стварно стање сектора и број организација које му припадају. Социјална предузећа у Републици Србији имају значајан потенцијал, али да би се повећала стопа њихове одрживости, битно је испитати утицај идентификованих фактора на њихово пословање и развој. На

основу приказа резултата ранијих истраживања, као и узимајући у обзир карактеристике социјалних предузећа и макроекономског амбијента за развој социјалног предузетништва у Републици Србији, а у складу са основним циљем емпиријског истраживања да се идентификују фактори који утичу на социјална предузећа у Републици Србији и да се изолују они који имају значајан позитиван или негативан утицај на њихову одрживост, спроведено је емпиријско истраживање.

База података креирана је комбинацијом примарних и секундарних извора података. Примарно истраживање спроведено је у другој половини 2024. године анкетирањем представника социјалних предузећа у Републици Србији. У истраживању је учествовало 50 представника социјалних предузећа. За потребе анализе података у циљу провере валидности дефинисаних хипотеза, коришћено је више статистичких анализа: дескриптивна статистика, факторска анализа, креирање композитних индекса, корелациона и регресиона анализа.

Спроведено истраживање је, осим података потребних за испитивање постављених хипотеза, пружило увид у одређене карактеристике социјалних предузећа, које могу бити од значаја за сагледавање стања и општих карактеристика организација које послују у сектору социјалних предузећа. Подаци добијени анкетирањем испитаника указују на хетерогеност сектора, посматрано са аспекта правних форми у којима су регистрована социјална предузећа, њихових делатности, циљева пословања, остварених резултата.

Пошто су социјална предузећа хибридне организације, које комбинују карактеристике профитних и непрофитних организација, примарни циљеви њиховог пословања могу бити различити. Постоје социјална предузећа која су више оријентисана ка остваривању економских резултата, а мање су посвећена социјалној мисији, затим, она чији је фокус примарно на социјалној мисији, као и профитно оријентисана социјална предузећа. На основу тога извршена је подела узорка на две групе социјалних предузећа, и то на основу доминантних циљева њиховог пословања: социјална предузећа са примарно социјалном/еколошком мисијом (предузетнички модел непрофитних предузећа) и социјална предузећа која исти значај дају економској и социјалној мисији (социјално кооперативни модел),

Претходно постављене хипотезе тестиране су на ова два подузорка, како би се стекао увид који фактори су најзначајнији за развој социјалних предузећа у Србији, узимајући у обзир њихове разлике.

У складу са мишљењем да способност раста предузећа захтева способност преживљавања, па се одрживост предузећа може сматрати основном мером учинка (Cowling, 2006), као зависна променљива за тестирање валидности постављених хипотеза коришћена је стопа одрживости. Као независне варијабле у истраживању коришћени су композитни индекси интерних и екстерних фактора развоја социјалних предузећа као и појединачни фактори унутар сваке од наведених група фактора. У циљу креирања композитних индекса, прелиминарно је спроведена факторска анализа како би се дефинисале адекватне категорије варијабли. Затим су, на основу резултата анализе главних компоненти и добијених оптерећења, креирани композитни индекси за интерне и композитни индекс за екстерне факторе. Након тога, спроведена је корелациона и регресиона анализа.

Резултати истраживања указују на разлике у факторима који утичу на развој социјалних предузећа са другачијим пословним моделима. Код социјалних предузећа са примарно социјалним циљевима значајнији утицај имају екстерни фактори у односу на интерне. Разлог се може наћи у чињеници да одрживост ове групе организација у великој мери зависи од спољног институционалног и економског окружења, као што је подршка коју добијају. На узорку предузећа са примарно социјалном мисијом утврђено је да интерни фактори који утичу на њихову одрживост јесу начин управљања предузећем, знање из области маркетинга, предузетничке вештине социјалног предузетника и расположиви материјални ресурси. Од екстерних фактора посебно се издвајају могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора и подршка локалних власти. Када се анализирају баријере развоја, недостатак капитала се издваја као најчешће истицан проблем у овој групи предузећа.

Са друге стране, код социјалних предузећа која једнак значај дају социјалним циљевима и стварању прихода, односно код хибридног модела, већи је утицај интерних фактора на стопу одрживости. Ова предузећа имају бројне карактеристике комерцијалних организација и у већој мери се ослањају на сопствене ресурсе и способности. Код социјалних предузећа која подједнако теже економским и социјалним циљевима као најзначајнији интерни фактори издвајају се начин управљања и знање и искуство из области маркетинга. Када се посматрају екстерни фактори, подршка локалних власти и могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора су и у овој групи организација идентификовани као фактори који има најјачи утицај на њихову одрживост. Што се тиче баријера из екстерног окружења, највећи број испитаника из

ове групе сматра да су ограничене могућности умрежавања највећа баријера развоја социјалних предузећа.

На основу резултата анализе предложене су мере за социјалне предузетнике и креаторе и носиоце политика чија примена може позитивно утицати на успешност пословања социјалних предузећа, и којима се може потенцијално смањити утицај негативних фактора на њихово пословање, са циљем да се повећа могућност за опстанак и развој социјалних предузећа, имајући у виду њихов значај за развој друштва.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Abu-Saifan, S. (2012). Social entrepreneurship: definition and boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 2(2), 22–27. <https://doi.org/10.22215/timreview523>.
2. Aiken, M. (2006). Toward markets or state: tensions and opportunities in the evolutionary path of three UK social enterprises, in M. Nyssens (Ed.). *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*. (pp 259–271). London and New York: Routledge.
3. Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. doi:10.1016/0749-5978(91)90020-T
4. Alamene, W., IkpeUmoh, G., & Sylva, W. (2021). Conceptualization of Social Enterprise Critical Success Factors in Nigeria. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 10(03), 2021, pp. 08-15. DOI: 10.35629/8028-1003020815
5. Aleksić Mirić, A., & Krstić, G. (2016). Social Enterprises in Serbia: Analysis of Key Development Factors, Major Actors and their Relationships. *Management Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies*, 21(81), 47–57. <https://doi.org/10.7595/management.fon.2016.0030>
6. Alter, S. K. (2006). Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships. In: Nicholls, A. (Ed.), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. (pp. 205-232). Oxford: Oxford University Press.
7. Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation. *Journal of Applied Behavioural Science*, 40(3), 260-282.
8. Amin, A., Cameron, A., & Hudson, R. (2002). *Placing the Social Economy*, Routledge, London.
9. Antadze, N., & Westley, F. (2010). Funding Social Innovation: How do we know what to grow? *The Philanthropist*, 23, pp. 343-356
10. Arena M., Azzone G., & Bengo I. (2015). Performance measurement for social enterprises. *VOLUNTAS International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(2), 649–672.
11. Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *J. Bus. Ventur.* 18, 105–123. doi: 10.1016/S0883-9026(01)00068-4
12. Arribas, I. (2012). Are social and entrepreneurial attitudes compatible?: A behavioral and self-perceptual analysis. *Management Decision*, 50 (10), pp. 1739-1757.
13. Arvidson, M., Lyon, F., & McKay, S. (2013), Valuing the social? The nature and controversies of measuring social return on investment (SROI). *Voluntary Sector Review*, 4(1), pp. 3-18.
14. Ashforth, B., & Reingen, P. (2014). Functions of Dysfunction: Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474-516, <https://doi.org/10.1177/0001839214537811>

15. Atamer, T., & Torres, O. (2008). Modèles d'entrepreneuriat et mondialisation, In A. Fayolle (ed.). *L'Art d'entreprendre*. (pp. 29-37). Editions Village Mondial.
16. Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107>
17. Austin, J., Leonard, H., Reficco, E., & Wei-Skillern, J. (2006a). Social entrepreneurship: It is for corporation, too. In *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*; Oxford University Press: Oxford, UK.
18. Austin, J., Gutiérrez, R., Ogliastrì, E., & Reficco, E. (2006b). *Effective Management of Social Enterprises: Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in Iberoamerica*. Harvard University.
19. Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2012). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Revista De Administração*, 47(3), 370–384. <https://doi.org/10.5700/rausp1055>
20. Bacchiage, A., & Borzaga, C. (2001). Social enterprises as incentive structures: an economic analysis. In C. Borzaga & J. Defourny (Eds.), *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 273-296). London and New York: Routledge.
21. Bacq, S., & Janssen, F. (2011). The multiple faces of social entrepreneurship: a review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5–6), 373–403. 10.1080/08985626.2011.577242.
22. Bacq, S., Hartog, C., & Hoogendoorn, B. (2013). A quantitative comparison of social and commercial entrepreneurship: toward a more nuanced understanding of social entrepreneurship organizations in context. *Journal of Social Entrepreneurship*, 4(1), 40–68.
23. Bacq, S., & Alt, E. (2018). Feeling capable and valued: A prosocial perspective on the link between empathy and social entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 33(3), 333–350. doi: 10.1016/j.jbusvent.2018.01.004.
24. Bagnoli, L., & Megali, C. (2011). Measuring performance in social enterprises. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 2011, 40(1), 149–165.
25. Bahena-Álvarez, I. L., Córdón-Pozo, E., & Delgado-Cruz, A. (2019). Social Entrepreneurship in the Conduct of Responsible Innovation: Analysis Cluster in Mexican SMEs. *Sustainability*, 11(13), 3714. <https://doi.org/10.3390/su11133714>.
26. Bally, F., Daudigeos, T., Calamel, L., & Tallec, J. (2025). Where and how do social entrepreneurs access resources in the early stages of their ventures? A relational chain typology of French social ventures. *Journal of Business Research*, 201, 115732. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115732>
27. Bardmili, S.H., Siadat, S.A., & Mohammadisadr, M. (2013). The study of relation between spiritual leadership of principals and quality of work life of teachers in high schools of city of Izeh. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3, 1–4.
28. Barjaktarović, M., Jovanović, D., & Petković, B. (2023). Modalities and specificities of financing social enterprises. *Trendovi U Poslovanju*, 11(2), 19–32. <https://doi.org/10.5937/trendpos2302019b>

29. Barraket, J., & Yousefpour, N. (2013). Evaluation and social impact measurement amongst small to medium social enterprises: Process, purpose and value. *Australian Journal of Public Administration*, 72(4), 447–458.
30. Bass, B.M., & Avolio, B.J. (2000). *Multifactor Leadership Questionnaire*; Mind Garden: Redwood City, CA, USA.
31. Bassi, A. (2012). How to Measure the Intangibles? Towards a System of Indicators (S.A.V.E.) for the Measurement of the Performance of Social Enterprises, Springer Books, in: Franz, H.W., Hochgerner, J. & Howaldt, J. (ed.), *Challenge Social Innovation*, edition 127, pp. 325-350, Springer. DOI: 10.1007/978-3-642-32879-4\_20
32. Bastari, A. Eliyana, A., & Wijayanti, T. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation asmediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*. 2020, 10, 2883–2888. 10.5267/j.msl.2020.4.019
33. Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing - insights from the study of social enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
34. Becchetti, E., & Borzaga, C. (Eds.) (2010). *The Economics of Social Responsibility: The World of Social Enterprises*. Abingdon: Routledge.
35. Berger, A. N., & Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22(6–8), 613–673. [https://doi.org/10.1016/s0378-4266\(98\)00038-7](https://doi.org/10.1016/s0378-4266(98)00038-7)
36. Best, S. (2018). Social enterprises: challenges, constraints and operating conditions regarding moderation of social injustice. *The Business and Management Review*, 9(3), 221-228.
37. Bhattarai, C. R., Kwong, C. C., & Tasavori, M. (2019). Market orientation, market disruptiveness capability and social enterprise performance: An empirical study from the United Kingdom. *Journal of Business Research*, 96, 47–60. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.042>
38. Bhutiani, D., Flicker, K., Nair, P. & Groen, A. (2012) Is social entrepreneurship transformational leadership in action. In: *The Patterns in Social Entrepreneurship Research*. (pp. 110–134). Edward Elgar Publishing: New York, NY, USA.
39. Bloom, P.N., & Chatterji, A.K. (2009). Scaling social entrepreneurial impact. *California Management Review*, 51(3), 114–133.
40. Bobadill Díaz, P. (2023). Social enterprises: A new organization for development. What are they? What objectives do they pursue? How do they hold up and who do they relate to? ESCP-9EMES-03. 9<sup>th</sup> EMES International Research Conference on Social Enterprise. Frankfurt University of Applied Sciences, Frankfurt am Main, Germany, 11-14 September 2023.
41. Bornstein, D. (2004). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. New York: Oxford University Press.
42. Borzaga, C., & Defourny, J. (eds), (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge, London and New York.

43. Borzaga, C., & Solari, L. (2001). Management Challenges for Social Enterprises. In: C.Bozaga & J. Defourny (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*. London, Routledge.
44. Borzaga, C., Galera, G., & Nogales, R. (2008). *Social Enterprise: A new model for poverty reduction and employment generation*. UNDP Regional Bureau for Europe and the Commonwealth of Independent States.  
[https://emes.net/content/uploads/publications/11.08\\_EMES\\_UNDP\\_publication.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/11.08_EMES_UNDP_publication.pdf)
45. Bosma, N., & Levie, J. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor; 2009 Executive Report*. Global Entrepreneurship Consortium.
46. Bosma, N., Schøtt, T. Terjesen, S. A. & Kew, P. (2016). Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2015 to 2016: Special Topic Report on Social Entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2786949>
47. Botha, M. (2020). Prior entrepreneurial exposure and action of women entrepreneurs: exploring the moderation effects of entrepreneurial competencies in a developing country context. *Front. Psychol.* 11, 1–15. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00922
48. Bozhikin, I., Macke, J., & da Costa, L. F. (2019). The role of government and key non-state actors in social entrepreneurship: A systematic literature review. *Journal of cleaner production*, 226, 730-747. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.076>
49. Braga, J., Proença, T., & Ferreira. (2014). Motivations for social entrepreneurship – Evidences from Portugal. *Tékhne*, 12, 11–21.  
<https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.002>
50. Brakman Reiser, D., & Tucker, A. (2023). Equity finance for social enterprises. In *Edward Elgar Publishing eBooks* (pp. 107–123). <https://doi.org/10.4337/9781800379305.00014>
51. Bravo, C. (2016). Schools of Thought in the Field of Social Entrepreneurship. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Humanities and Social Sciences*, 10(5), 1683-1688.
52. Bridgstock, R., Lettice, F., Özbilgin, M. F., & Tatli, A. (2010). Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22, 557–574.
53. Brouard, F., & Larivet, S. (2010). Essay of clarifications and definitions of the related concepts of social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship. *Handbook of research on social entrepreneurship*, 29-56.
54. Brozek, K. O. (2009). Exploring the Continuum of Social and Financial Returns: When Does a Nonprofit Become a Social Enterprise?. *Community Development Investment Review*, 5(2), 7-17.
55. Budumuru, U. R., & Paruchuru, M. (2025). Tracing the evolution of ecosystems in social entrepreneurship: Perspectives on innovation and sustainability. *Sustainable Futures*, 9, 100645. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100645>
56. Bugg-Levine, A., Kogut, B., & Kulatilaka, N. (2012). A New Approach to Funding Social Enterprises. *Harvard Business Review*.
57. Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward: Aconceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42–51.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>.

58. Calic, G., & Mosakowski, E. (2016). Kicking off social entrepreneurship: How a sustainability orientation influences crowdfunding success?, *Journal of Management Studies*, 53/5, 738-767.
59. Calò, F., Teasdale, S., Donaldson, C., Roy, M.J., & Baglioni, S. (2017). Collaborator or competitor: assessing the evidence supporting the role of social enterprise in health and social care. *Public Management Review*, 20(12), 1790–1814.
60. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing Organizational culture: Based on the competing values Framework. *The Jossey-Bass Business & Management Series*.
61. Capella-Peris, C., Gil-Gómez, J., Martí-Puig, M. & Ruíz-Bernardo, P. (2019). Development and validation of a scale to assess social entrepreneurship competency in higher education. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(1), 23–39.
62. Carvalho, J. M. S. (2017). Social innovation and entrepreneurship the case of Porto region. In: Information Resources Management Association (Ed.), *Entrepreneurship: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp.850–887). Hershey, PA: IGI Global.
63. Carver, C. S., & Scheier, M. (2003). Optimism, In (Eds.) S. J. Lopez & C. R. Snyder, *Positive psychological assessment: A handbook of models and measures* (75–89). (Washington DC: American Psychological Association).
64. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
65. Cavazos-Arroyo, J., & Puente-Diaz, R. (2019). The influence of marketing capability in Mexican social enterprises. *Sustainability*, 11(17), 4668. <https://doi.org/10.3390/su11174668>
66. Certo, T., & Miller, T. (2008). Social Entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51, 267-271. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.009>
67. Chang, S., & Jeong, M. (2021). Does leadership matter in performance of social enterprises in South Korea? *Sustainability*, 13(20), 11109. <https://doi.org/10.3390/su132011109>
68. Chapman, T., & Chi, T. (2017). Perceived Social Support mediates the link between optimism and active coping. *J. Behav. Soc. Sci.* 4, 57–65.
69. Chaves, R., & Monzón, J. L. (2012). *The Social Economy in the European Union*. European Economic and Social Committee. Brussel, Belgium DOI: 10.2864/19534
70. Cheah, J., Amran, A., & Yahya, S. (2019). Internal oriented resources and social enterprises' performance: How can social enterprises help themselves before helping others? *Journal of Cleaner Production*, 211, 607–619. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.203>
71. Cheng, C., Yang, X., Jiang, F., & Yang, Z. (2023). How to synergize different institutional logics of firms in Cross-border Acquisitions: A Matching Theory Perspective. *Management International Review*, 63(3), 403–432. <https://doi.org/10.1007/s11575-023-00502-8>

72. Cherrier, H., Goswami, P., & Ray, S. (2017). Social entrepreneurship: Creating value in the context of institutional complexity. *Journal of Business Research*, 86, 245–258. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.056>
73. Chinyamurindi, W., Mathibe, M., & Hove-Sibanda, P. (2023). Social Enterprise Performance in South Africa: The Role of Strategic Planning and Networking Capability. *Journal of Social Entrepreneurship*, 16(3), 771–788. <https://doi.org/10.1080/19420676.2023.2212672>
74. Cho, A.H. (2006). Politics, values and social entrepreneurship: a critical appraisal. In Mair, J., Robinson, J. & Hockerts, K. (Ed.), *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, New York, NY.
75. Choi, N., & Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363–376.
76. Choi, D., & Park, J. (2020). Local government as a catalyst for promoting social enterprise. *Public Management Review*, 23(5), 665–686. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1865436>
77. Choi, Y., Chang, S., Choi, J., & Seong, Y. (2018). The partnership network scopes of social enterprises and their social value creation. *International Journal of Entrepreneurship*. 22 (1), 1-21
78. Christensen, R. A., & Ebrahim, A. (2006). How does accountability affect mission? The case of a non-profit serving immigrants and refugees. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 17(2), 195 – 209. DOI:[10.1002/nml.143](https://doi.org/10.1002/nml.143)
79. CIRIEC (2012). *The Social economy in the European Union*. N°. CESE/contract CES 18.106 – 2012, The European Economic and Social Committee (EESC).
80. Clifford A., & Dixon S. E. (2006). Green-works: A model for combining social and ecological entrepreneurship. *Social entrepreneurship*, 15(3), 214–234.
81. Clifford, J. (2014). Impact Evaluation by Social Enterprises: Measuring the unmeasurable?. *10th annual meeting of the OECD LEED forum on partnerships and local development*, Stockholm, April 2014, <http://www.oecd.org/cfe/leed/10th-fplg-meeting.htm>
82. Cohen, P., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (Eds.). (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, New Jersey.
83. Cohen, H. (2024). Differences between Social Entrepreneurs and Social Managers in Israel. *Nanotechnology Perceptions*, 361–375. <https://doi.org/10.62441/nanontp.vi.3491>
84. Collins, S. (2007). Statutory Social Workers: Stress, Job Satisfaction, Coping, Social Support and Individual Differences. *The British Journal of Social Work*, 38(6), 1173–1193. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcm0477>
85. Cooper, D., Arnold, C., & Carolyn, Y. (1989). Entrepreneurship and the Initial Size of Firms. *Journal of Business Venturing*, 4(5), 317–332.
86. Corner, D.P., & Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 635-659. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00382.x

87. Costa, J., Rodrigues, A. C., & Ferreira, M. R. (2020). Organizational culture in social economy organizations. *Economics & Sociology*, 13(3), 155–170.  
<https://doi.org/10.14254/2071-789x.2020/13-3/10>
88. Cowling, M. (2006). Early stage survival and growth. In: S. C. Parker (Ed.), *International Handbook Series On Entrepreneurship: The LifeCycle of Entrepreneurial Ventures*, (pp. 479-506). New York, USA: Springer.
89. Cox, J., Nguyen T., Thorpe A., Ishizaka A., Chakhar S., & Meech L. (2018). Being seen to care: The relationship between self-presentation and contributions to online pro-social crowdfunding campaigns. *Computers in Human Behavior*, 2018, vol., 83, pp. 45–55.
90. Cvejić, S., Babović, M., & Vuković, O. (2008). *Mapping of social enterprises in Serbia*. Belgrade: UNDP. <https://www.secons.net/files/publications/23-%20Mapiranje%20socijalnih%20preduze%C4%87a%20u%20Srbiji.pdf>
91. Цвејић, С. (2018). Социјална предузећа у Србији. У: А. Костић, *Економија запослености и рад у Србији у XXI веку*. Београд: САНУ.
92. Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37–57.
93. Dacin, M.T., Dacin, P.A. & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: a critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213.
94. Dahl, M. S., & Reichstein, T. (2007). Are you experienced? Prior experience and the survival of new organizations. *Industry and Innovation*, 14(5), 497–511. <https://doi.org/10.1080/13662710701711414>
95. Darko, E., O'Brien, A., Perera, S. & Towers, N. (2021). *One Year on: The Effect of COVID-19 on the Social Enterprise Sector*. Social enterprise UK
96. Dart, R. (2004). Being "business-like" in a nonprofit organization: A grounded and inductive typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2), 290-310.
97. Dart, R., Clow, E., & Armstrong, A. (2010). Meaningful difficulties in the mapping of social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 6(3), 186-193.
98. Davies, I. A., Haugh, H., & Chambers, L. (2019). Barriers to social enterprise growth. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1616–1636. doi:10.1111/jsbm.12429
99. Davis, T. (1997). The NGO business hybrid: Is the private sector the answer? Paper presented at the CIVICUS World Assembly: *Making money: Strategies for earning income session*, Budapest, Hungary, September 24, 1997.
100. Davister, C.; Defourny, J.; Gregoire, O. (2004). *Work integration social enterprises in the European Union: an overview of existing models*. EMES working papers 04/04. Liege: EMES European Re-search Network.
101. Deakins, D., & Freel, M. (2012). *Preduzetništvo i male firme*. Beograd: Data status.
102. de Bruin, A., & Teasdale S. (2019). Exploring the terrain of social entrepreneurship: New directions, paths less travelled. In: de Bruin A., Teasdale S. (Eds.), *Research agenda for social entrepreneurship* (pp. 1–12). Edward Elgar Publishing.
103. Dees, J.G. (1998). Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1), 54–67.

104. Dees, J. G. (2001). *The meaning of social entrepreneurship* (Original draft: 1998, revised 2001). The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. Kansas City, MO and Palo Alto, CA.
105. Dees, J.G., & Anderson B. (2003). For-Profit Social Ventures. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 2, 1–26.
106. Dees, G., & Battle Anderson, B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *ARNOVA Occasional Paper Series*, 1(3), 39-66.
107. Dees, J. G. (2007). Taking Social Entrepreneurship Seriously. *Society*, 44. 24-31. 10.1007/BF02819936
108. Defourny, J., & Nyssens, M. (2006). Defining Social Enterprise. In: Nyssens, M. (ed), *Social Enterprise: between Market, Public Policies and Civil Society*, (pp. 3-26). London, New York, Routledge.
109. Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social Enterprise in Europe: Recent Trends and Developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202-228. <https://doi.org/10.1108/17508610810922703>
110. Defourny, J., & M. Nyssens. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
111. Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). *The EMES Approach of Social Enterprise in a Comparative Perspective*. WP no. 12/03, EMES European Research Network, 1-44.
112. Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). *Social innovation, social economy and social enterprise: what can the European debate tell us?*, *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
113. Defourny, J., Nyssens, M., & Brolis, O. (2019). *Mapping and testing social enterprise models across the world: Evidence from the International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project* (ICSEM Working Papers No. 50). International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
114. Dempsey, S.E., & Sanders, M.L. (2010). Meaningful work? Nonprofit marketization and work/life imbalance in popular autobiographies of social entrepreneurship. *Organization*, 17(4), 437–459.
115. Department of Trade and Industry (2002). *Social enterprise: a strategy for success*. DTI: London. <https://employeeownership.com.au/ea/wp-content/uploads/2020/08/Social-enterprise-A-strategy-for-success.pdf>
116. Derbez, L. (2019). Social Innovation and Social Entrepreneurship: Fundamentals, Concepts, and Tools. 10.1007/978-3-030-13456-3.
117. Desa, G., & Basu, S. (2013). Optimization or bricolage? Overcoming resource constraints in global social entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 26–49. <https://doi.org/10.1002/sej.1150>
118. Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Enterp. Theory Pract.*, 34, 681–703.

119. Di Domenico, M., Tracey, P., & Haugh, H. (2009). The dialectic of social exchange: theorizing corporate–social enterprise collaboration. *Organization Studies*, 30(8), 887–907.
120. Diesis (2025). *Social Responsible Public Procurement and social economy: a central focus for policymakers*. Diesis network <https://www.diesis.coop/social-responsible-public-procurement/>
121. Dođru, Ç. (2020). Leadership Styles That Mostly Promote Social Entrepreneurship: Towards a Conceptual Framework. In: *Leadership Styles, Innovation, and Social Entrepreneurship in the Era of Digitalization* (pp.1-24). 10.4018/978-1-7998-1108-4.ch001.
122. Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organization: Practices and principles*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
123. Drencheva, A., Stephan, U., & Patterson, M. (2022). Whom to ask for feedback: insights for resource mobilization from social entrepreneurship. *Business and Society*, 61(7). 1725-1772. ISSN 0007-6503 <https://doi.org/10.1177/00076503211057497>
124. Duc Hieu, N. (2017). *The Organizational Culture of Social Enterprises: A Comparative Study*. Bachelor's Thesis, Aalto University School of Business
125. Dufays, F., & Huybrechts, B. (2014). Connecting the dots for social value: A review on social networks and social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5, 214-237. DOI: 10.1080/19420676.2014.918052.
126. Duniam, M. & Eversole, R. (2013). *Social Enterprises and Local Government: A Scoping Study*, Australian Centre of Excellence for Local Government, Sydney.
127. Duvnäs, H., Stenholm P., Brännback M., & Carsrud A. L. (2012). What are the outcomes of innovativeness within social entrepreneurship? The relationship between innovative orientation and social enterprise economic performance. *J. Strateg. Innov. Sustain.* 8 68–80.
128. Džunić, M., Stanković J., & Janković-Milić V. (2018). Multi-criteria approach in evaluating contribution of social entrepreneurship to the employment of socially-excluded groups. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(5), 1885–1908. <https://doi.org/10.3846/20294913.2017.1347906>
129. EC: EASME (2020). *Buying for social impact – Good practice from around the EU*. Authors: Caimi, V.; Daniele, D. & Martignetti, L. European Commission: Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2826/8319>
130. 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. doi:10.1016/j.riob.2014.09.001
131. Edwards, M., & Hulme, D. (1996). Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organisations. *World Development*, 24(6), 961-973.
132. Ehrhart, M.G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit–level organizational citizenship behavior. *Pers. Psychol.*, 57, 61–94.
133. EIB (2016). *Financial instruments working with social entrepreneurship*. European Commission, DG Employment, Social Affairs & Inclusion and European Investment

- Bank, Advisory Services fi-compass 98-100, boulevard Konrad Adenauer L-2950 Luxembourg
134. El Ebrashi, R. (2013). Social entrepreneurship theory and sustainable social impact. *Social Responsibility Journal*, 9(2), 188–209.
  135. Elkington, J., & Hartigan, P. (2008). *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
  136. Elkington, J., & Rowlands, I.H. (1999). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. John Wiley & Son Ltd.
  137. Emerson, J., & Twersky, F. (1996). *New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge, and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation*. The Roberts Foundation, San Francisco.
  138. Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review*, 45(4), 35-51.
  139. Ernst, H., Hoyer, W.D., Krafft, M., & Krieger, K. (2010). Customer relationship management and company performance—The mediating role of new product performance. *J. Acad. Mark. Sci.*, 39, 290–306.
  140. Ernst, K. (2012). Social entrepreneurs and their personality. In: Volkmann, C.K., Tokarski, K.O., & Ernst, K. (Ed.), *Social Entrepreneurship and Social Business, An Introduction and Discussion with Case Studies*, Springer, Heidelberg, pp. 51-64.
  141. Eroglu, O., & Picak, M. (2011). Enterprenurship, National Culture and Turkey. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (16), 146-151.
  142. Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2013). Entrepreneurship, social capital, and institutions: Social and commercial entrepreneurship across nations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 479-504.
  143. European Commission (2013). Social Economy and social entrepreneurship. *Social Europe Guide*, 4. Luxembourg: Publications Office of the European Union
  144. European Commission (2015). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015 ISBN 978-92-79-48814-6 doi:10.2767/458972
  145. European Commission (2016). *Social Enterprises and their eco-systems: Developments in Europe*. Authors: Borzaga, C., & Galera, G. Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
  146. European Commission (2018). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Country fiche: Serbia*. Author: Cvejic, S. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=socenterfiches&mode=advancedSubmit&catId=22>
  147. European Commission (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*. Authors: Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R., & Carini, C. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
  148. European Commission (2021). *Building an Economy that Works for People: An Action Plan for the Social Economy*. [www.socialeconomy.eu.org/wp-](http://www.socialeconomy.eu.org/wp-)

[content/uploads/2021/12/Building-an-economy-that-works-for-people-an-action-planfor-the-social-economy.pdf](https://content/uploads/2021/12/Building-an-economy-that-works-for-people-an-action-planfor-the-social-economy.pdf).

149. European Commission (2025). *European Innovation Scoreboard 2025. Country profile Serbia*. European Commission. Directorate-General for Research and Innovation. Brussels [https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2025/ec\\_rtd\\_eis-country-profile-rs.pdf](https://ec.europa.eu/assets/rtd/eis/2025/ec_rtd_eis-country-profile-rs.pdf)
150. European Commission (n.d.). *Social economy in the EU*. [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)
151. European Institute for Gender Equality (n.d.). *Glossary & Thesaurus - marginalized groups*. [https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1175?language\\_content\\_entity=en](https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1175?language_content_entity=en)
152. European Parliament and the Council of the European Union (2014). Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC. *Official Journal of the European Union*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX:32014L0024>
153. European Parliament (2017). *A European Statute for Social and Solidarity-Based Enterprise*. Policy Department C: Citizens' Rights and Constitutional Affairs, European Parliament B-1047 Brussels.
154. EU Social Economy Gateway (n.d.). *Socially Responsible Procurement*. [https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/topics-focus/socially-responsible-procurement\\_en?prefLang=nl](https://social-economy-gateway.ec.europa.eu/topics-focus/socially-responsible-procurement_en?prefLang=nl)
155. Европски покрет у Србији, Група 484 & Тим за социјално укључивање и смањење сиромаштва (2010). Социјално предузетништво – могућности и перспективе. Уводни текст о социјалном предузетништву. Скуп: *Социјално предузетништво – могућности и перспективе*. Београд, 26. април 2010. године <https://socijalnoukljucivanje.gov.rs/wp-content/uploads/2014/08/Uvodni-tekst.pdf>
156. Европски покрет у Србији (2016). *Друштвено, корисно, одрживо - Како основати социјално предузеће у Србији*. Аутори: Бабић, А. & Ракин, Д. Европски покрет у Србији, Београд.
157. Faruk, M.O, Hassa, N., & Islam, N. (2016). Factors Influencing the Development of Social Entrepreneurship in Bangladesh. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2856210>
158. Feiler, J., & Nayowith, B.G. (2017). *The nonprofit risk book: finding and managing risk in nonprofits and NGOs*. Boston/Berlin: Walter De-G Press.
159. Ferri, E. (2011). *Social Entrepreneurship and Environmental Factors: A Cross-Country Comparison*. Research Work International Doctorate in Entrepreneurship and Business Management, Universitat Autònoma de Barcelona
160. Fici, A. (2015). *Recognition and Legal Forms of Social Enterprise in Europe: A Critical Analysis from a Comparative Law Perspective*. EURICSE Working Paper Series 82, <https://www.euricse.eu/publications/wp-8215-recognition-and-legal-forms-of-social-enterprise-ineurope-a-critical-analysis-from-a-comparative-law-perspective/>

161. Filipova, M. (2023). Influence of corporate culture on social enterprise. *Entrepreneurship*, 11(2), 58–69. <https://doi.org/10.37708/ep.swu.v11i2.5>
162. Floyd, D. (2017). Social Impact Bonds An Overview of the Global Market for Commissioners and Policymakers. Centre for Public Impact, A BCG Foundation.
163. Forbes Srbija (2024). APR: U Srbiji registrovana 24 socijalna preduzeća. <https://forbes.n1info.rs/vesti/apr-u-srbiji-registrovana-24-socijalna-preduzeca/>
164. Fowler, A. (2000). NGOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civicinnovation?. *Third World Quarterly*, 21(4), 637-654.
165. Fox, C. J., Muldoon, J., & Davis, P. E. (2023). Social entrepreneurial intention: Examining the impacts of social and institutional support. *Journal of Business Research*, 164, 114036. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114036>
166. Fueglistaller, U., Müller, Ch., Müller, S., & Volery, Th. (2016). *Entrepreneurship: Modelle -Umsetzung-Perspektiven Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
167. Gabbi, F. & Badeanschi, E. (2020). *Handbook for the creation and operation of “managed networks” of social enterprises*. SENTINEL
168. Gali, N., Niemand, T., Shaw, E., Hughes, M., Kraus, S., & Brem, A. (2020). Social entrepreneurship orientation and company success: The mediating role of social performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120230. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120230>
169. Garcia-Uceda, E., Murillo-Luna, J.L. & Lafuente, J.A. (2022). Determinant factors in entrepreneurial intention among social work degree students: the moderating effect of entrepreneurship education. *Social Enterprise Journal*, 18(4), 563–584.
170. Гардашевић, Ј., Брканлић, С., & Костић, Ј. (2020). Предузетништво, национална култура и Република Србија. *Економија Теорија и Пракса*, 13(1), 85–96. <https://doi.org/10.5937/etp2001085g>
171. Gardin, L. (2010). Les entreprises sociales, *Revue du MAUSS*, <http://www.journaldumauss.net/spip.php?article664>
172. Ge, J., Xu, H., & Pellegrini, M.M. (2019). The Effect of Value Co-Creation on Social Enterprise Growth: Moderating Mechanism of Environment Dynamics. *Sustainability*, 11(1), 250. <https://doi.org/10.3390/su11010250>.
173. GECES (2014). *Proposed approaches to social impact measurement in European Commission legislation and in practice relating to EuSEFs and the EaSI : GECES sub-group on impact measurement 2014*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/28855>.
174. Germak, A.J., & Robinson, J.A. (2013). Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(1), 5–21.
175. Ghalwash, S., Tolba, A. & Ismail, A. (2017). What motivates social entrepreneurs to start social ventures? *Social Enterprise Journal*, 13(3), 268–298.
176. Ghods, M.A. (2019). Entrepreneurial Marketing: The Missing Link in Social Enterprise Studies. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(39). doi:10.1186/s40497-019-0163-5

177. Ghosh, S., Ray, S., Nair, R., Nath, S., & Bishu, R. (2024). Exploring the Sustainability of Social Enterprises: A scoping review. *Journal of Sustainability Research*, 6(3). <https://doi.org/10.20900/jsr20240044>
178. Gibbons, J., & Hazy, J.K. (2017). Leading a large-scale distributed social enterprise: How the leadership culture at goodwill industries creates and distributes value in communities. *Nonprofit Manag. Leadersh*, 27, 299–316.
179. Gigauri, I., & Damenia, N. (2020). Cooperation between Social Entrepreneurs and Government to Develop Solutions to Social Problems. *Business and Economic Research*. 10(3). 116. 10.5296/ber.v10i3.17383
180. Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud–Antignac, A., Mokoukolo, R., & Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses’ quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *Int. J. Nurs. Stud.*, 50, 1359–1367
181. Gómez González, F. J., Sotiropoulou, A., Gusmerotti, N. M., Pöllänen, E., & Loukopoulos, A. (2025). Uniqueness of the Training Needs of Social Enterprise Professionals: Analysis in the European Context. *Sustainability*, 17(13), 5845. <https://doi.org/10.3390/su17135845>
182. Goyal, L. (2021) Exploring frugal innovation in social entrepreneurship. *Organizational Dynamics*, 50(2), 100782.
183. Granados Ortiz, M. L. (2014). *Knowledge management capabilities in social enterprises*. Phd Dissertation, University of Westminster. <https://westminsterresearch.westminster.ac.uk/download/5ff3e75c90f1fd0a30a88f21a4f544c2bd26fefff0ddec4bdefdb5ca82c9cefd/7084103/Maria GRANADOS ORTI Z 2014.pdf>
184. Graikioti, S., Sdrali, D. & KlimiKaminari, O. (2020). Factors determining the sustainability of social cooperative enterprises in the Greek context. *Journal of Social Entrepreneurship*, 13(2), 183–204. DOI: 10.1080/19420676.2020.1758197
185. Grassl, W. (2012). Business Models of Social Enterprise: A Design Approach to Hybridity. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives*, 1 (1), 37-60.
186. Green, J. L., Manski, S. E., Hansen, T. A., & Broatch, J. E. (2022). Descriptive statistics. In *Elsevier eBooks* (pp. 723–733). <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.10083-1>
187. Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371. <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.59029>.
188. Grieco, C. (2015). Assessing social impact of social enterprises. In *SpringerBriefs in business*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-15314-8>
189. Grieco C., Micheli L., & Iasevoli G. (2015). Measuring value creation in social enterprises: A cluster analysis of social impact assessment models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(6), 1173–1193.
190. Grilo, R., & Moreira, A. C. (2022). The social as the heart of social innovation and social entrepreneurship: An emerging area or an old crossroads? *International Journal of Innovation Studies*, 6(2), 53-66, <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.03.001>.

191. Grupa 484 (2011). *Socijalno preduzetništvo :Modeli, komparativna praksa i pravni okvir socijalnog preduzetništva u Srbiji*. Grupa 484. Beograd <https://www.grupa484.org.rs/h-content/uploads/2020/04/sp-modeli-i-komparativna-praksa-grupa-484.pdf>
192. GSEP (2024). Key characteristics of successful social entrepreneurs. *GSEP Blog* April 15, 2024. Pepperdine University. <https://gsep.pepperdine.edu/blog/posts/key-characteristics-of-successful-social-entrepreneurs.htm>
193. Guclu, A., Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2002). *The process of social entrepreneurship: Creating opportunities worthy of serious pursuit*. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, The Fuqua School of Business
194. Gupta, P., Chauhan S., Paul J., & Jaiswal M. P. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 209–229. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.032>
195. Guritno, P. D., Suyono, H., & Sunarjo, S. (2019). Competency model of social entrepreneurs. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 8(3), 94–110. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i3.256>
196. Gururaja, B.L. (2024). Barriers to the social enterprise performance: a literature review. *European Economics Letters*, 23. 1-7. 10.5281/zenodo.11353534.
197. Gyimah, P., & Lussier, R. N. (2021). Rural Entrepreneurship Success Factors: An Empirical investigation in an Emerging market. *Journal of Small Business Strategy*, 31(4). <https://doi.org/10.53703/001c.29470>
198. Haarich, S., Holstein, F., Spule, S., Galera, G., Franchini, B., Borzaga, C., Chiomento, S., Spiess-Knafl, W., Scheck, B., & Salvatori, G. (2020). *Impact of the European Commission's Social Business Initiative (SBI) and its Follow-up Actions*. Study for DG Employment, Social Affairs and Inclusion, European Commission.
199. Haase, M. (2021). Social value cocreation: a mode of value cocreation. *Social Enterprise Journal*, 17(4), 493–512.
200. Hackett, S.M., & Dilts, D.M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82.
201. Halsall, J. P., Snowden, M., Clegg, P., Mswaka, W., Alderson, M., Hyams-Ssekasi, D., Oberoi, R., & Winful, E. C. (2022). Social enterprise as a model for change: mapping a global cross-disciplinary framework. *Entrepreneurship Education*, 5(4), 425–446. <https://doi.org/10.1007/s41959-022-00084-w>
202. Han, J., & Shah S. (2020). The ecosystem of scaling social impact: A new theoretical framework and two case studies. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(2), 215–239.
203. Hansen, E., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard. A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133. 193–221. 10.1007/s10551-014-2340-3.
204. Hansen, M.T., Chesbrough, H.W., Nohria, N., & Sull, D.N. (2000). Networked incubators: Hothouses of the new economy, *Harvard Business Review*, 78(5):74-84.
205. Harding, R. (2004). Social enterprise: the new economic engine? *Business and Strategy Review*, 15 (4), 39–43.
206. Harding, R., & Cowling, M. (2006). *Social Entrepreneurship Monitor*. London: London Business School.

207. Harlock, J. (2013). *Impact measurement practice in the UK third sector: a review of emerging evidence*. Third Sector Research Centre, Working Paper 106, University of Birmingham.
208. Harris, P. S., Renko, M., & Caldwell, K. (2014). Social entrepreneurship as an employment pathway for people with disabilities: exploring political–economic and socio-cultural, factors. *Disability and Society*, 29(8), 1275-1290, DOI: 10.1080/09687599.2014.924904
209. Hasell, J. (2023). *Measuring inequality: what is the Gini coefficient?* Published online at OurWorldinData.org. <https://archive.ourworldindata.org/20260127-114142/what-is-the-gini-coefficient.html>
210. Haugh, H. (2006). Social Enterprise: Beyond Economic Outcomes and Individual Returns. Palgrave Macmillan Books. In: Mair J., & Robinson, J., & Hockerts, K. (Ed.), *Social Entrepreneurship*, chapter 12, (pp.180-205), Palgrave Macmillan.
211. Haugh, H. (2007). Community-led social venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 161-182. DOI: 10.1111%2Fj.1540-6520.2007.00168.x
212. Haugh, H., & Kitson, M. (2007). The third way and the third sector: New Labour's economic policy and the social economy. *Cambridge Journal of Economics*, 31, 973–994. <https://doi.org/10.1093/cje/bem027>
213. Haugh, H. (2009). A resource-based perspective of social entrepreneurship. In: J. A. Robinson, J. Mair & K. Hockert (Eds.), *International Perspectives On Social Entrepreneurship* (pp. 99-116). New York, USA: Palgrave Macmillan.
214. Hazy, J. K., & Uhl–Bien, M. (2015). Towards operationalizing complexity leadership: How generative, administrative and community–building leadership enact organizational outcomes. *Leadership*, 11, 79–104.
215. Hechavarría, D.M., Ingram, A., Justo, R., & Terjesen, S. (2012). Are women more likely to pursue social and environmental entrepreneurship. In: Hughes, K.D., & Jennings, J.E. (Eds.), *Global Women's Entrepreneurship Research: Diverse Settings, Questions and Approaches*. (pp. 135–151). Edward Elgar Publishing: Cheltenham, UK.
216. Hibbert, S., Hogg, G., & Quinn, T. (2005). Social entrepreneurship: Understanding consumer motives for buying The Big Issue. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(3), 159-172.
217. Hisrich, R.D., Peters, M.P., & Shepherd, D.A. (2008). *Entrepreneurship* (3rd). McGraw-Hill/Irwin, New York, NY.
218. Hjorth, D. (2013). Public entrepreneurship: desiring social change, creating sociality. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(1–2), 34–51.
219. Hockerts, K. (2006). Entrepreneurial opportunity in social purpose business ventures. In: J.Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Ed.), *Social entrepreneurship*. Basingstoke, UK: PalgraveMacmillan.
220. Hockerts, K. (2015). The social entrepreneurial antecedents scale (SEAS): a validation study. *Social Enterprise Journal*, 11(3), 260–280.
221. Hockerts, K. (2017). Determinants of Social Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41 (1): 105–130. <https://doi.org/10.1111/etap.12171>

222. Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage
223. Hoogendoorn, B. (2016). The prevalence and determinants of social entrepreneurship at the macro level, *Journal of Small Business Management*, 54(S1), pp. 278-196.
224. Hoogendoorn, B., Pennings, H. P. G., & Thurik, A. R. (2010). *What do we know about social entrepreneurship: An analysis of empirical research*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
225. Hoogendoorn, B., van der Zwan, P., & Thurik, R. (2011). *Social Entrepreneurship and Performance: The Role of Perceived Barriers and Risk*. ERIM Report Series Reference No. ERS-2011-016-ORG, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1910483>
226. Hopp, C., & Sonderegger, R. (2015). Understanding the dynamics of nascent entrepreneurship—prestart-up experience, intentions, and entrepreneurial success. *J. Small Bus. Manag.* 53, 1076–1096. doi: 10.1111/jsbm.12107
227. Hossain, M., & Shamsuddoha, M. (2021). Social Entrepreneurship: A New Genre of Entrepreneurship. *Business Perspective Review*, 2, 60-68. 10.38157/business-perspective-review.v2i3.58
228. Hossain, S., Saleh, M. & Drennan, J. (2016). A critical appraisal of the social entrepreneurship paradigm in an international setting: a proposed conceptual framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 347–368. 10.1007/s11365-016-0400-0
229. Hota P. K., Subramanian B., & Narayanamurthy G. (2020). Mapping the intellectual structure of social entrepreneurship research: A citation/co-citation analysis. *Journal of Business Ethics*, 166, 89–114.
230. Hsu, C.Y., & Wang, S.M. (2019). Social entrepreneurial intentions and its influential factors: a comparison of students in Taiwan and Hong Kong. *Innovations in Education and Teaching International*, 56(3), 385-395.
231. Hudon, M., Labie, M., & Reichert, P. (2020). What is a fair level of profit for social enterprise? Insights from microfinance. *Journal of Business Ethics*, 162(3), 627–644. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3986-z>
232. Hudson, R. (2005). *The social economy beyond the local? Developmental possibilities, problems and policy considerations*. Durham research online.
233. Hunter, L.M., Hatch, A., & Johnson, A. (2004). Cross-National Gender Variation in Environmental Behaviors. *Soc. Sci. Q.*, 85, 677–694.
234. Hussain, A., Ahmad, S.A., & Mia, M.S. (2023). A systematic literature review on performance of social enterprises. *Cogent Economics & Finance*, 11(2). <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2269738>
235. Hynes, B. (2009). Growing the social enterprise: Issues and challenges. *Social Enterprise Journal*, 5(2), 114–125. <https://doi.org/10.1108/17508610910981707>
236. Hyup, T. (2016). The sharing economy: Business cases of social enterprises using collaborative networks. *Procedia Computer Science*, 91, 502–511. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.129>

237. Илић, Ђ., Андрејић, М., Јаношевић, М., & Илић, С. (2019). Утицај националне културе на процес управљања организационим променама. *Војно Дело*, 71(7), 419–440. <https://doi.org/10.5937/vojdelo1907419i>
238. Incio Chavesta, J. E., Ramos Farroñán, E. V., Arbulú Ballesteros, M. A., Merino Núñez, M., Mendoza Zuta, J. C., Mendoza Zuta, L. K., Flores Solis, J. G., & Reyes-Pérez, M. D. (2025). Exploring the challenges of social and sustainable entrepreneurship strategy: A review of the literature [Special issue]. *Corporate & Business Strategy Review*, 6(1), 349–360. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1siart11>
239. Inspiralba (2021). *Social enterprise networking*. <https://www.inspiralba.org.uk/social-enterprise-networking/>
240. Iskandar, Y., Joeliaty, J., Kaltum, U., & Hilmiana, H. (2022). Systematic review of the barriers to social enterprise performance using an institutional framework. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2124592>
241. Islam, S. M. (2020). Towards an integrative definition of scaling social impact in social enterprises. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, 164–176.
242. Ivanović-Đukić, M., Petrović-Randelović, M., & Talić, M. (2020). An analysis of factors influencing the development of Social enterprises in the Republic of Serbia. *The European Journal of Applied Economics*, 17(2), 1–18. <https://doi.org/10.5937/ejae17-27375>
243. Ivanović-Đukić, M., & Seldenbah, M. (2019). Barijere rasta socijalnih preduzeća u Srbiji i Sloveniji. U: Ž. Gligorijević (Ed.), *Regionalni razvoj i demografski tokovi zemalja Jugoistocne Evrope* (pp. 469-480). Niš: Ekonomski fakultet Nis.
244. Janssen, F., Fayolle, A., & Guillaume, A. (2018). Researching bricolage in social entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*, 30(3–4), 450–470. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1413769>
245. Jammulamadaka, N., & Chakraborty, K. (2018). Local geographies of developing country social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 14(3), 367–386. <https://doi.org/10.1108/sej-11-2016-0051>
246. Jayawardhana, K., Fernando, I., & Siyambalapitiya, J. (2022). Sustainability in Social Enterprise Research: A Systematic Literature Review. *Sage Open*, 12(3). <https://doi.org/10.1177/21582440221123200>
247. Jeong, M. (2024). The Relationship between Leadership and Performance in Enhancing the Sustainability of Social Enterprises. *Sustainability*, 16(8), 3218. <https://doi.org/10.3390/su16083218>
248. Johnson, S. (2000). *Literature review on social entrepreneurship*. Working Paper 1–17, Canadian Centre for Social Entrepreneurship.
249. Johnson, S. (2003). Social Entrepreneurship Literature Review. *New Acad. Rev.* 2, 42–56.
250. Johnson, T. & Spear, T. (2006). *Social Enterprise: An International Literature Review*, GHK, London.
251. Kamaludin, M. F., (2023). Social sustainability within social entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 192, 122541. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122541>

252. Kannampuzha, M., & Hockerts, K. (2019). Organizational social entrepreneurship: scale development and validation. *Social Enterprise Journal*, 15(3), 290–319. <https://doi.org/10.1108/sej-06-2018-0047>
253. Kanter, R. M. (1998). From spare change to real change: the social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, 77, 122-132.
254. Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, 70, 71-79.
255. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston MA: Harvard Business School Press.
256. Kaplan, R., & Norton, D. (2001) Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1, *Accounting Horizon*, 15(1), 87-104.
257. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets. *Strategy & Leadership*, 32, 10-17. <http://dx.doi.org/10.1108/10878570410699825>
258. Kasper, G., & Marcoux, J. (2014). The Re-Emerging Art of Funding Innovation. *Stanford Social Innovation Review*. Stanford University, Stanford.
259. Keech, D. (2017). Social enterprises with environmental objectives: Saving traditional orchards in England and Germany. *Geographical Journal*, 183(2), 164–174.
260. Kerlin, J.A. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. *Volunt. Int. J. Volunt. Nonprofit Organ.*, 17, 246–262.
261. Kerlin, J. (2011). Social Enterprises in US and Abroad: Learning from our Differences. In: Mosher-Williams, R. (Ed.), *Researching Social Entrepreneurship*, ARNOVA, Indianapolis.
262. Khieng, S., & Dahles, H. (2015). Resource Dependence and Effects of Funding Diversification Strategies among NGOs in Cambodia. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(4), 1412–1437. <https://doi.org/10.1007/s11266-014-9485-7>
263. Khoshmaram, M., Shiri, N., Shinnar, R. S., & Savari, M. (2018). Environmental support and entrepreneurial behavior among Iranian farmers: the mediating roles of social and human capital. *J. Small Bus. Manag.* 58, 1064–1088. doi: 10.1111/jsbm.12501
264. Kickul, J., & D'Intino, R. S. (2005). Measure for measure: modelling entrepreneurial self-efficacy onto instrumental tasks within the new venture creation process. *N. Engl. J. Entrep.* 8, 39–47. doi: 10.1108/NEJE-08-02-2005-B005
265. Kickul, J., Janssen-Selvadurai, C., & Griffiths, M.D. (2012). A blended value framework for educating the next cadre of social entrepreneurs. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 479–493.
266. Kim, J., & Shin, M. (2022). What Drives Social Enterprises to Form Sustainable Values? The Effects of Normative Identity and Social Performance. *Sustainability*, 14(17), 10507. <https://doi.org/10.3390/su141710507>

267. Kim, C. Y. (2024). Social Entrepreneurship, Employment, and Financial Performance: A Latent Growth Modeling Approach. *Sage Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241249147>
268. Kline, R.B. (1998). *Principles and practice of structural equation modelling*. NY: Guilford Press.
269. Ko, W. W., Liu, G., & Che Mat, C. R. (2019). Social entrepreneurial passion and social innovation performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(4), 759–783. <https://doi.org/10.1177/0899764019830243>
270. Kolin, M., & Petrušić, N. (2008). *Socijalna preduzeća i uloga alternativne ekonomije u procesima Evropskih integracija*. Beograd: Evropski pokret u Srbiji.
271. Kolodko, G. W. (2000). Transition to a market and entrepreneurship: The systemic factors and policy options. *Communist and Post-Communist Studies*, 33(2), 271–293. [https://doi.org/10.1016/S0967-067X\(00\)00007-6](https://doi.org/10.1016/S0967-067X(00)00007-6)
272. Korosec, R.L, & Berman, E.M. (2006). *Municipal support for social entrepreneurship*. *Public Administration Review*, 448-462. ISSN 0033-3352.
273. KORSE (2023). *Preporuke za razvoj sektora socijalnog preduzetništva u Srbiji*. <https://solidarnaekonomija.rs/wp-content/uploads/2023/07/KoRSE-Preporuke-SR-2.pdf>
274. Kostetska, I., & Berezyak, I. (2014). Social entrepreneurship as an innovative solution mechanism of social problems of society. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 36(3), 567–577. <https://doi.org/10.15544/mts.2014.053>
275. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*. Pearson Education Limited.
276. Kraus, S., Filser, M., O’Dwyer, M., & Shaw, E. (2014). Social entrepreneurship: An exploratory citation analysis. *Review of Managerial Science*, 8(2), 275–292. <https://doi.org/10.1007/s11846-013-0104-6>
277. Крстић, Б. (2022). *Управљање пословним перформансама*. Економски факултет, Универзитет у Крагујевцу, ISBN: 978-86-6091-130-0
278. Krstić, G., Aleksic-Mirić, A., & Zarković-Rakić, J. (2017). Profile of social entrepreneur in Serbia: Motivation and socio-demographic characteristics. *Sociologija*, 59(1), 62–80. <https://doi.org/10.2298/soc1701062k>
279. Krueger, N. F., & Reilly, Micheal D. & Carsrud, Alan L. (2000). Competing Models of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Business Venturing*, 15, 411–432.
280. Lall, S., Bowles, L. & Baird, R. (2013). Bridging the “Pioneer Gap”: The Role of Accelerators in Launching High-Impact Enterprises. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3-4), 105-137.
281. Lall, S. A., & Park, J. (2020). How social ventures grow: understanding the role of philanthropic Grants in scaling social entrepreneurship. *Bus. Soc.* 61, 3–44. doi: 10.1177/0007650320973434
282. Lasprogata, G. A., & Cotten, M. N. (2003). Contemplating enterprise: The business and legal challenges of social entrepreneurship. *American Business Law Journal*, 41, 67-113.
283. Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. Demos, London

284. Leahy, G., & Villeneuve-Smith, F. (2009). *State of Social Enterprise Survey*. London: Social Enterprise Coalition.
285. Le, D. H., Aleem, M., & Sandberg, B. (2024). Financing Social Enterprises Serving Base-of-the-Pyramid Markets: Towards an Integrative Financing Model. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–34. <https://doi.org/10.1080/19420676.2024.2363797>
286. Lee, I.H., Kim, S.M., & Green, S. (2021). Social enterprises and market performance: the moderating roles of innovativeness, sectoral alignment, and geographic localization. *Journal of Business Research*, 132, 491–506.
287. Lee, J., & Lee, L. (2025). The impact of consumer knowledge on socially responsible spending on products from underdeveloped countries. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(4), 100725. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100725>
288. Lehner, O.M. (2013). Crowdfunding social ventures: A model and research agenda. *Vent. Cap.*, 15(4), 289-311
289. Lehner, O. M., & Kansikas, J. (2011). *Social Entrepreneurship Research across Disciplines: Paradigmatic and Methodological Considerations*. Roskilde University, Roskilde.
290. Lehner, O. M., & Nicholls, A. (2014). Social Finance and Crowdfunding for Social Enterprises: A Public–Private Case Study Providing Legitimacy and Leverage. *Venture Capital*, 16(3), 271–286. <https://doi.org/10.1080/13691066.2014.925305>
291. Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., & Bosma, N. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: The Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, 40(3), 693-714. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9398-4>
292. Lévesque, M., & Minniti, M. (2006). The effect of aging on entrepreneurial behavior. *J. Bus. Ventur.*, 21, 177–194.
293. Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1, 5-40. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
294. Li, C., & Wu, J. (2011). The structural relationships between optimism and innovative behavior. *Creat. Res. J.* 23, 119–128. doi: 10.1080/10400419.2011.571184
295. Liñares-Zegarra, J. M., & Wilson, J.O.S. (2022). *SMEs as Social Enterprises: Regional Disparities, Access to Finance, Strategic Intentions, and the COVID-19 Pandemic*. ERC Research Paper 97. The Enterprise Research Centre
296. Linder, C., Lechner, C., & Pelzel, F. (2020). Many roads lead to Rome: how human, social, and financial capital are related to new venture survival. *Entrep. Theory Pract.* 44, 909–932. doi: 10.1177/1042258719867558
297. Liu, G., Eng, T., & Takeda, S. (2015). An investigation of marketing capabilities and social enterprise performance in the UK and Japan. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 267–298. <https://doi.org/10.1111/etap.12041>
298. Lohman, L. (2023). *Programi inkubacije: od ideje do društvenog uticaja*. Koalicija za razvoj solidarne ekonomije. <https://solidarnaekonomija.rs/programi-inkubacije-od-ideje-do-drustvenog-uticaja/>

299. Luc, P. T. (2022). The relationships between Big-Five personality traits and social entrepreneurship intention. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2137950>
300. Lyons, T. S., & Kickul, J. R. (2013). The social enterprise financing landscape: the lay of the land and new research on the horizon. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(2). <https://doi.org/10.1515/erj-2013-0045>
301. Lyon, F., & Sepulveda, L. (2012). Social enterprise support policies: Distinctions and challenges. In: R. Blackburn (Ed.), *Government, SMEs and entrepreneurship development: Policy, practice and challenges* (pp. 213–226). Routledge.
302. Madari, N., Teeni-Harari, T., Icekson, T., & Sela, Y. (2019). Optimism and entrepreneurial intentions among students: the mediating role of emotional intelligence. *J. Entrep. Educ.* 22, 1–19.
303. Mair, J., & Marti, I. (2004). *Social entrepreneurship: What are we talking about? A framework for future research*. Working Paper 546, IESE Business School, University of Navarra.
304. Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
305. Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713–739.
306. Mair, J. & Noboa, E. (2006). Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed. In: *Social entrepreneurship* (pp. 121-135). Palgrave Macmillan, London.
307. Malebana, M. J., & Mahlaole, S. T. (2023). Prior entrepreneurship exposure and work experience as determinants of entrepreneurial intentions among South African university of technology students. *Frontiers in Psychology*, 14, 1176065. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1176065>
308. Malsch, F., & Guieu, G. (2019). How to get more with less? Scarce resources and high social ambition: effectuation as KM tool in social entrepreneurial projects. *Journal of Knowledge Management*, 23(10), 1949–1964. <https://doi.org/10.1108/jkm-12-2018-0745>
309. Manasijević, D. (2016). *Teorijske osnove za izradu master rada*. Tehnički fakultet u Boru, Univerzitet u Beogradu, Bor.
310. Margaça, C., Hernández-Sánchez, B. R., Cardella, G. M., & Sánchez-García, J. C. (2021). Impact of the optimistic perspective on the intention to create social enterprises: a comparative study between Portugal and Spain. *Frontiers in Psychology*, 12, 680751. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.680751>
311. Marín, L., Nicolás, C., & Rubio, A. (2019). How Gender, Age and Education Influence the Entrepreneur's Social Orientation: The Moderating Effect of Economic Development. *Sustainability*, 11(17), 4514. <https://doi.org/10.3390/su11174514>
312. Marinović Matović, I., Pavlović, M., Dabetić, Đ. (2020) Current state of social entrepreneurship in tourism sector of the Republic of Serbia. *5th International Thematic Monograph - Modern Management Tools and Economy of Tourism Sector in Present Era*. (pp. 361-373). Association of Economists and Managers of the

- Balkans in cooperation with the Faculty of Tourism and Hospitality, Ohrid, North Macedonia. <https://doi.org/10.31410/tmt.2020.361>
313. Martin, D. M. (2009). The entrepreneurial marketing mix. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(4), 391–403. <https://doi.org/10.1108/13522750910993310>
  314. Martin, M. (2015). Building Impact Businesses through Hybrid Financing. *Entrepreneurship Research Journal* 5(2), 109–126. <https://doi.org/10.1515/erj-2015-0005>
  315. Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 5(2), 29–39. <https://doi.org/10.48558/TSAV-FG11>
  316. Martin, R.L., & Osberg, S.R. (2015). *Getting beyond better: how social entrepreneurship works*. Harvard Business Review Press: Boston, Massachusetts.
  317. Maseno, M., & Wanyoike, C. (2022). Social entrepreneurship as mechanisms for social transformation and social impact in East Africa: an exploratory case study perspective. *Journal of Social Entrepreneurship*, 13(1), 92–117.
  318. Massolution (2015). *Massolution Crowdfunding Industry 2015 Report*. Available at: <http://reports.crowdsourcing.org/index>
  319. Mason, C. (2012). Isomorphism, social enterprise and the pressure to maximise social benefit. *Journal of Social Entrepreneurship*, 3(1), 74–95.
  320. Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. Final Report to OECD, Paris
  321. Mayr, S., Mitter, C., Kücher, A., & Duller, C. (2021). Entrepreneur characteristics and differences in reasons for business failure: evidence from bankrupt Austrian SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(5), 539-558.
  322. McCarthy, D.J., Puffer, S.M., & Lamin, A. (2018). Entrepreneurial orientation in a hostile and turbulent environment: Risk and innovativeness among successful Russian entrepreneurs. *European Journal of International Management*, 12(1/2), 191. <https://doi.org/10.1504/ejim.2018.089033>
  323. McMillan, J., & Woodruff, C. (2002). The central role of entrepreneurs in transition economies. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3), 153–170. <https://doi.org/10.1257/089533002760278767>
  324. McMullen, J. S., & Dimov, D. (2013). Time and the entrepreneurial journey: the problems and promise of studying entrepreneurship as a process. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1481-1512. <https://doi.org/10.1111/joms.12049>
  325. Meyskens, M., Carsrud, A.L., & Cardozo, R.N. (2010a) The symbiosis of entities in the social engagement network: the role of social ventures. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(5), 425–455.
  326. Meyskens, M., Robb Post, C., Stamp, J. A., Carsrud, A. L., & Reynolds, P. D. (2010b). Social ventures from a Resource Based perspective: An exploratory study assessing global Ashoka fellows. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 661-680.
  327. Mikołajczak, P. (2021). How do barriers to the activities of social enterprises affect their financial situation? Evidence based on data from Poland and resource

- mobilization theory. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(1), 93–110. <https://doi.org/10.1108/jeee-07-2020-0217>
328. Milanović, S., Talić, M., & Jovanović, M. (2021). Influence of personality traits on students' social entrepreneurial intentions in the conditions of the Covid-19 pandemic. *Teme*, XLV(4), 1163–1179. <https://doi.org/10.22190/TEME210810069M>
329. Milanović, S., Talić, M., & Rađenović, Ž. (2022). Social entrepreneurial intention factors of tourism management students. In: V. Bevanda & S. Štetić (Eds.) 6th International Thematic Monograph: *Modern Management Tools and Economy of Tourism Sector in Present Era*, (pp 567 – 583). UDEKOM: Belgrade. <https://doi.org/10.31410/tmt.2021-2022.567>
330. Miles, M.P., Verreyne, M.-L., & Luke, B. (2013). Social enterprises and the performance advantages of a Vincentian marketing orientation. *Journal of Business Ethics*, 123(4), 549–556.
331. Miller, T.L., & Wesley, C.L. (2010). Assessing mission and resources for social change: an organizational identity perspective on social venture capitalists' decision criteria. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 705–733.
332. Milligan, K., & Schöning M. (2011). Taking a realistic approach to impact investing: observations from the World Economic Forum's Global Agenda Council on social innovation. *Innovations*, 6(3), 155–166.
333. Milosavljević, M. (2013). *Socijalna istraživanja*, Službeni glasnik, Beograd.
334. Miralles, F., Giones, F., & Riverola, C. (2015). Evaluating the impact of prior experience in entrepreneurial intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(3), 791–813. <https://doi.org/10.1007/s11365-015-0365-4>
335. Mitchelmore, S. & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 16 (2), 92-111. Emerald Publishing Ltd. DOI:[10.1108/13552551011026995](https://doi.org/10.1108/13552551011026995)
336. Mitchelmore, S. & Rowley, J. (2013). Entrepreneurial competencies of women entrepreneurs pursuing business growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 125-142. DOI:[10.1108/14626001311298448](https://doi.org/10.1108/14626001311298448)
337. Mitra, D. (2012). The Role of Crowdfunding in Entrepreneurial Finance. *Delhi Business Review*, 13(2): 67–72. <https://doi.org/10.51768/dbr.v13i2.132201218>
338. Митровић, С., Митровић, А., & Митровић, Ј. (2021). Задругарство као нова парадигма одрживог развоја руралних подручја у Србији. *Ecologica*, 28(101), 82–90. <https://doi.org/10.18485/ecologica.2021.28.101.13>
339. Moizer, J. & Tracey, P. (2010). Strategy making in social enterprise: the role of resource allocation and its effects on organizational sustainability. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(3), 252-266. DOI: 10.1002/sres.1006.
340. Molina, J. L., Valenzuela-García, H., Lubbers, M. J., Escribano, P., & Lobato, M. M. (2018). “The Cowl Does Make The Monk”: Understanding the Emergence of Social Entrepreneurship in Times of Downturn. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(4), 725-739.

341. Monteiro, A. A., Sánchez-García, J. C., Hernández-Sánchez, B. R., & Cardella, G. M. (2022). Social Entrepreneurship Conceptual Approaches. *Encyclopedia*, 2(2), 1004–1018. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2020066>
342. Monzón, J. L., & Chaves, R. (2017). *Recent evolutions of the Social Economy in the European Union*. Bruxelles: European Economic and Social Committee.
343. Moore, M.H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit Volunt. Sect. Q.*, 29, 183–204.
344. Morris, M. H., Santos, S. C., & Kuratko, D. F. (2020). The great divides in social entrepreneurship and where they lead us. *Small Business Economics*, 57(3), 1089–1106. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00318-y>
345. Mthembu, A., & Barnard, B. (2019). Social Entrepreneurship: Objectives, Innovation, Implementation and Impact on Entrepreneurship. *Expert Journal of Business and Management*, 7(1), 147-177.
346. Mulgan, G. (2006). Cultivating the other invisible hand of social entrepreneurship: Comparative advantage, public policy, and future research priorities. In: A. Nicholl (Ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 74–96). Oxford: Oxford University Press.
347. Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation what it is why it matters and how it can be accelerated*. Skoll Center for Social Entrepreneurship
348. Murillo-Luna, J., Garcia Uceda, E., & Asin, J. (2021). Obstacles to Social Entrepreneurship. In: *Social Entrepreneurship Business and Society* 360, 5, (pp.195-216). Emerald Publishing Limited. ISSN: 2514-1759/ doi:10.1108/S2514-175920220000005009195
349. Murphy, P.J., & Coombes, S.M. (2008). A model of social entrepreneurial discovery. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 325–336.
350. Musinguzi, P., Villano, R.A. & Baker, D. (2022). Social enterprise performance measurement using a diversity and inclusion approach: implications for equitable and inclusive smallholder farmers' improved wellbeing. In: S. Dhakal, R. Cameron, J. Burgess (Eds.), *A Field Guide to Managing Diversity, Equality and Inclusion in Organisations*, (pp. 266-278). Edward Elgar Publishing.
351. Musinguzi, P., Baker, D., & Villano, R. A. (2023). Interrelationships amongst critical success factors and rural social enterprises' performance in a developing country context. *Journal of Rural Studies*, 100, 102995. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2023.03.003>
352. Nabila, S., & Ambad, A. (2022). A systematic literature review on social entrepreneurial intention: citation, thematic analyses and future research directions. *Dev. Corporate Gov. Responsibility*, 18, 93–124. doi: 10.1108/S2043-052320220000018006
353. Naderi, A., Nasrolahi Vosta, L., Ebrahimi, A., & Jalilvand, M.R. (2019). The contributions of social entrepreneurship and transformational leadership to performance: Insights from rural tourism in Iran. *Int. J. Sociol. Soc. Policy*, 39, 719–737.

354. Nandan, M. & London, M. (2013). Interdisciplinary professional education: training college students for collaborative social change. *Education + Training*, 55(8), 815-835 [10.1108/ET-06-2013-0078](https://doi.org/10.1108/ET-06-2013-0078)
355. Nandan, M. & Scott, P. (2013). Social entrepreneurship and social work: the need for a transdisciplinary educational model. *Administration in Social Work*, 37(3), 257-271 [10.1080/03643107.2012.684428](https://doi.org/10.1080/03643107.2012.684428)
356. Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A., Tarantola, S., Hoffmann, A. & Giovannini, E. (2005a). *Handbook on Constructing Composite Indicators - Methodology and User Guide*. Paris: OECD Publishing. <https://dx.doi.org/10.1787/533411815016>
357. Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A., & Tarantola, S. (2005b). *Tools for Composite Indicators Building*. Ispra, Italy: European Communities, JRC.
358. Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. (2002). *The performance prism, the scorecard for measuring and managing business success*, London FT Prentice Hall.
359. Nepal, A. (2024). Critical Factors Influencing the Success of Social Entrepreneurship. *Journal of advanced academic research (JAAR)*, 11(I), 1-11, DOI: [10.3126/jaar.v11i1.65517](https://doi.org/10.3126/jaar.v11i1.65517)
360. Newbert, S.L. & Hill, R.P. (2014). Setting the stage for paradigm development: a ‘small-tent’ approach to social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 5(3), 243–269.
361. Newbold, P. (1995). *Statistics for Business and Economics*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Int.
362. Newman, A., Neesham, C., Manville, G., & Tse, H.H. (2018). Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises. *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, 29, 2905–2926.
363. Nga, J. K. H., & Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259–282. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0358-8>
364. Nicolás, C., & Rubio, A. (2016). Social enterprise: Gender gap and economic development. *Eur. J. Manag. Bus. Econ.* 25, 56–62.
365. Nicolás, C., Rubio, A., & Fernandez-Laviada, A. (2018). Cognitive Determinants of Social Entrepreneurship: Variations According to the Degree of Economic Development. *J. Soc. Enterp.*, 9, 154–168.
366. Nicholls, A. (2007). *What is the Future of Social Enterprise in Ethical Markets*, Office of The Third Sector, London.
367. Nicholls, A. (2008). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press.
368. Nicholls, A. (2009). We do good things, don't we?: Blended value accounting in social entrepreneurship. *Accounting, Organizations and society*, 34(6-7), 755-769.
369. Nicholls, A. (2010). Fair trade: towards an economics of virtue. *Journal of Business Ethics*, 92(S2), 241–255.
370. Nicholls, A. (2010a). The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a preparadigmatic field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 611-633.

371. Nicholls, A., & Edmiston, D. (2019). Public Policy as Social Innovation: Social Impact Bonds. In: Nicholls, A., & Edmiston, D. (Ed.), *Creating Economic Space for Social Innovation*, (pp. 300–338). New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198830511.003.0012>
372. Nicholls, A. (2021). Sustainable Finance: A Primer and Recent Developments. *Asian Development Outlook*. <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/691951/ado2021bp-sustainable-finance.pdf>
373. Nicholls, J. (2017). Social return on investment—Development and convergence. *Evaluation and Program Planning*, 64, 127–135. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2016.11.011>
374. Noruzi, M. R., Westover, J., & Rahimi, G. (2010). An exploration of social entrepreneurship in the entrepreneurship era. *Asian Social Science*, 3. 10.1109/ICAMS.2010.5553306
375. Noya, A. (ed.) (2009). *The Changing Boundaries of Social Enterprises*. OECD Publishing, Paris.
376. Nwankwo, C., & Kanyangale, M. (2023). Entrepreneurial Marketing: Exploring Its Place in Social Enterprises. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12, 74–85, doi:10.20525/ijrbs.v12i5.2641
377. Obi-Anike, H. O., Okafor, C. N., Daniel, C. O., Onodugo, I. J., Ukpere, W. I., & Udoh, B. E. (2022). Sustained Social Entrepreneurship: The Moderating Roles of Prior Experience and Networking Ability. *Sustainability*, 14(21), 13702. <https://doi.org/10.3390/su142113702>
378. OECD (1999). *Social enterprises*. OECD Publishing, Paris.
379. OECD (2003). *The Non-profit Sector in a Changing Economy*. OECD Publishing, Paris.
380. OECD. (2005). *Handbook on constructing composite indicators. Methodology and user guide*. Paris: OECD Publishing. ISBN 978-92-64-04345-9.
381. OECD (2012). *Boosting social entrepreneurship and social enterprise creation in the Republic of Serbia*. Report for Republic of Serbia. Local Economic and Employment Development (LEED) Programme of the Organisation for Economic Co-operation and Development.
382. OECD. (2014). *Policy Brief on S-ENT - Entrepreneurial Activities in Europe*, Local Economic and Employment Development (LEED)
383. OECD (2015). *Social entrepreneurship. Social impact measurement for social enterprises*. OECD employment policy paper. July 2015 No. 10
384. OECD (2018). *Job Creation and Local Economic Development 2018. Preparing for the Future of Work*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264305342-en>
385. OECD (2019). *Social Impact Investment: The Impact Imperative for Sustainable Development*. OECD Publishing.
386. OECD (2020). *Social Impact Bonds*. Output 4 – Innovative policy design of active labour market policies (ALMPs). REFORM/IM2020/004.
387. OECD (2022). *Designing Legal Frameworks for Social Enterprises: Practical Guidance for Policy Makers*. Local Economic and Employment Development (LEED), OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/172b60b2-en>

388. OECD (2023). *What is the Social and Solidarity Economy? A Review of Concepts, 2023*. Organisation for Economic Co-operation and Development <https://www.oecd.org/publications/what-is-the-social-and-solidarity-economy-a-review-of-conceptsd8c7878d-en.htm>
389. OECD/European Commission (2013). *Policy Brief on Social Entrepreneurship - Entrepreneurial Activities in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. European Commission. ISBN 978-92-79-25428-4 [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/12/policy-brief-on-social-entrepreneurship\\_97cdc73f/13d53589-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2013/12/policy-brief-on-social-entrepreneurship_97cdc73f/13d53589-en.pdf)
390. OECD/European Commission (2022). Policy brief on making the most of the social economy's contribution to the circular economy. In: *OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers*, No. 2022/01, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e9eea313-en>
391. OECD/European Union (2019). *The Missing Entrepreneurs 2019: Policies for Inclusive Entrepreneurship*. OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/3ed84801-en>
392. OECD/European Union (2024). *Measure, Manage and Maximise Your Impact: A Guide for the Social Economy*. Local Economic and Employment Development (LEED), OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/2238c1f1-en>
393. Oh, D. (2013). An exploratory study on leadership of social economy organization. *J. Korean Soc. Welf. Admin.* 15, 285–311.
394. Olofsson, S. (2015). *Opening the Black Box of Business Model Innovation Process in Social Enterprises The Case of Swedish GodEl*. Stockholm: Halmstad University.
395. Öncer, A. (2018). Performance Measurement in Social Enterprises: Social Impact Analysis. In: *Creating Business Value and Competitive Advantage With Social Entrepreneurship* (pp. 205-231). IGI Global.
396. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Hoboken, NJ:Wiley.
397. Ozaralli, N., & Rivenburgh, N. K. (2016). Entrepreneurial intention: antecedents to entrepreneurial behavior in the U.S.A. and Turkey. *J. Glob. Entrep. Res.* 6, 1–32. doi: 10.1186/s40497-016-0047-x
398. Ožegović, L. (2012). Poslovnii (biznis) inkubator-model bržeg razvoja socijalnog preduzetništva. *Učenje za poduzetništvo*, 2(2), 349-355.
399. Pallant, J. (2009). *SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis Using SPSS* (4th ed.). Australia: Allen & Unwin.
400. Parhankangas, A., & Renko, M. (2017). Linguistic style and crowdfunding success among social and commercial entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 32/2, 215-236, <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.11.001>.
401. Parker, S. C. (2008). Social entrepreneurship: A neoclassical theory. In: G. E. Shockley, P. M. Frank & R. R. Stough (Eds.), *Nonmarket entrepreneurship: Interdisciplinary approaches* (pp. 206-216). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
402. Parker, S. C. (2009). *The Economics of entrepreneurship*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

403. Partzsch L., & Ziegler R. (2011). Social entrepreneurs as change agents: A case study on power and authority in the water sector. *International Environmental Agreements Politics Law and Economics*, 11(1), 63–83.
404. Парун Колин, М. & Н. Петрушић (2008). *Социјална предузећа и улога алтернативне економије у процесима европских интеграција*. Београд: Европски покрет у Србији
405. Pasricha, P., Singh, B., & Verma, P. (2018). Ethical leadership, organic organizational cultures and corporate social responsibility: An empirical study in social enterprises. *J. Bus. Ethics*, 151, 941–958.
406. Pavelka, F. & Klímek, P. (2000). *Aplikovaná statistika*. Brno, ISBN 80 214-1545-2.
407. Pearce, J. (2003). *Social Enterprise in Anytown*. Calouste Gulbenkian Foundation, London.
408. Pejic Bach, M., Aleksic, A., & Merkas-Skok, M. (2018). Examining determinants of entrepreneurial intentions in Slovenia: Applying the theory of planned behaviour and an innovative cognitive style. *Econ. Res. Ekon. Istraz.*, 31, 1453–1471.
409. Peredo, A. M. & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65.
410. Perrini, F., & Vurro, C. (2006). Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice. In: J. Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
411. Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psyc.* 55, 44–55. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.44
412. Petković, S. (2021). *Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Ekonomski fakultet i Udruženje ekonomista Republike Srpske SWOT, Banja Luka. ISBN: 978-99938-46-93-2
413. Petrella, F. & Richez-Battesti, N. (2014). Social Entrepreneur, Social Entrepreneurship and Social Enterprise: Semantics and Controversies. *Journal of Innovation Economics & Management*, 14(2), 143-156. <https://doi.org/10.3917/jie.014.0143>.
414. Petrovskaya, I., & Mirakyan, A. (2018). A mission of service: Social entrepreneur as a servant leader. *Int. J. Entre. Behav. Res.*, 24, 755–767.
415. Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik. 2003. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford Business Classics. Stanford, Calif: Stanford Business Books.
416. Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O’regan, N., & James, P. (2015). Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428–461.
417. Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34–43.
418. Pinheiro, P., Daniel, A., & Moreira, A. (2021). Social enterprise performance: The role of market and social entrepreneurship orientations. *VOLUNTAS Int. J. Volunt. Nonprofit Organ.*, 32, 45–60.
419. Pol, E., & Ville, S. (2009). Social innovation: buzz word or enduring term? *J. Soc. Econ.*, 38(6), 878e885. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.011>

420. Popov, E.V., Veretennikova A.Yu., & Kozinskaya K.M. (2019). Financial tools to develop social entrepreneurship. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 12(5), 91–108. DOI: 10.15838/esc.2019.5.65.6
421. Powell, M., & Osborne, S. P. (2015). Can marketing contribute to sustainable social enterprise?. *Social Enterprise Journal*, 11(1), 24–46. doi: <https://doi.org/10.1108/SEJ-01-2014-0009>
422. Premadasa, M., Siyambalapitiya, J., Jayawardhana, K., & Fernando, I. (2023). Social Entrepreneurship and Triple Bottom Line. In: *Encyclopedia*. <https://encyclopedia.pub/entry/45617>
423. Pullen, T., Webster, J., & Ward-Christie, L. (2023). *Understanding the Impact Costs of Work Integration Social Enterprises*. Centre for Social Impact, Swinburne University of Technology, Hawthorn, Australia.
424. Quyen, T.N., Cheah, S.S.J. & Amran, A. (2024). Macro-Institutional Effects on Social Enterprise Performance: A Conceptual Paper Based on Literature Review. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 16(3), 19-34.
425. Radziszewska, A. (2014). Intercultural dimensions of entrepreneurship. *Journal of Intercultural Management*, 6(2), 35-47.
426. Reach for Change (2024). *Tailored financial tools for social entrepreneurs*. Stockholm Sweden <https://reachforchange.org/articles/financial-tools/>
427. Reis, T., (1999). *Unleashing the New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: a Scan, Synthesis and Scenario for Action*. W.K. Kellogg Foundation, Battle Creek, MI.
428. Reed, D. (2023). Access to markets. In: *Edward Elgar Publishing eBooks* (pp. 338–347). <https://doi.org/10.4337/9781803920924.00058>
429. Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A.L., & Brannback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *J. Small Bus. Manag.* 53, 54–74.
430. Ridley-Duff, R. (2008). SE as a socially rational business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(5), 291-312.
431. Roberts, D., & Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7(1), 45-51.
432. Robinson, J. (2006). Navigating social and institutional barriers to markets: How social entrepreneurs identify and evaluate opportunities. In: Mair, J. Robinson, & K. Hockerts (Eds.), *Social entrepreneurship*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan
433. Rosen, R. (1991). *Life itself: A comprehensive inquiry into the nature, origin, and fabrication of life*. New York: Columbia University Press.
434. Roundy, P. T., Bradshaw, M., & Brockman, B. K. (2016). Venturing towards the edge of chaos: A complex adaptive systems approach to entrepreneurial ecosystems. *Proceedings of the United States Association for Small Business and Entrepreneurship (USASBE) Annual Conference*, San Diego, CA.
435. Roundy, P. T. (2017). Social entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems: complementary or disjointed phenomena? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2893165>

436. Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887–910. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022107>
437. Roy, M. J., McHugh, N., & Sinclair, S. (2018). A critical reflection on social impact bonds. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/0dd5-by65>
438. Rydback, M., & Chen, R. (2010). *Elements of successful social enterprise –Unitis Handicraft Cooperative in Ljusdal Sweden*. Gävle: University of Gävle.
439. РЗС (2014). *Економски утицај социјалних предузећа у Републици Србији*. Републички завод за статистику, Београд.
440. РЗС (2023). *Попис становништва, домаћинства и станова 2022. године. Старост и пол. Подаци по насељима*. Републички завод за статистику, Београд.
441. РЗС (2024). *Предузећа у Републици Србији, према величини, 2023*. Радни документ. Републички завод за статистику, Београд. <https://publikacije.stat.gov.rs/G2024/pdf/G202410128.pdf>
442. РЗС (2025а). *Бруто домаћи производ, 2024*. Републички завод за статистику <https://publikacije.stat.gov.rs/G2025/Html/G20251268.html>
443. РЗС (2025б). *Анкета о радној снази у Републици Србији, 2024*. Републички завод за статистику, Београд. <https://publikacije.stat.gov.rs/G2025/Pdf/G20255720.pdf>
444. РЗС (2025в). *Сиромаштво и социјална неједнакост, 2024*. <https://www.stat.gov.rs/vesti/statisticalrelease/?p=17006>
445. Sahasranamam, S., Nandakumar, M.K., Pereira, V. & Temouri, Y. (2021). Knowledge capital in social and commercial entrepreneurship: Investigating the role of informal institutions. *Journal of International Management*, 27(1), 100833, <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100833>
446. Sakurai, M. (2009). Social entrepreneurs and resource mobilization: the role of social capital. *2 nd EMES-ISTR European Conference Selected Papers*. Barcelona (Spain), July 9-12, 2008.
447. Sandén, I., & Äng, M. (2017). *Survival of Social Enterprises. A tale of overcoming scarce resources*. Master's Thesis Department of Business Studies Uppsala University
448. Sánchez, J. (2012). The influence of entrepreneurial competencies on small firm performance. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 44(2), 165-177.
449. Santos, F. M. (2009). *A Positive Theory of Social Entrepreneurship*. Working Paper 2009/23/EFE/ISIC, Fontainebleau: INSEAD Business School.
450. Santos, F. M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335-351. DOI: 10.1007/s10551-012-1413-4
451. Santos, F., Pache, A.C., & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36–58. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.3.36>
452. Santos, F., & Roberts, N. (2013). *Is social enterprise sustainable?* Insead Knowledge
453. Sarwoko, E., Surachman, Armanu, & Hadiwidjojo DJumilah. (2013). Entrepreneurial Characteristics and Competency as Determinants of Business Performance in SMEs. *IOSR Journal of Business and Management*, 7(3), 31-38. <https://doi.org/10.9790/487x-0733138>

454. Satar, M. S., & John, S. (2016). A conceptual model of critical success factors for Indian social enterprises. *World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, 12(2). <https://doi.org/10.1108/wjemsd-09-2015-0042>
455. Satar, M. (2022). Sustainability and Triple Bottom Line Planning in Social Enterprises: Developing the Guidelines for Social Entrepreneurs. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(3). 813-821. 10.18280/ijstdp.170311
456. Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 12(2), 5–23. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90030-x](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90030-x)
457. Schätzlein, L., Schlütter, D., & Hahn, R. (2022). Managing the external financing constraints of social enterprises: A systematic review of a diversified research landscape. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 176–199. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12310>
458. Scheck, B. & Blazy, C. (2023). *Equity Capital in the Social & Solidarity Economy*. FEBEA Research Paper #3. FEBEA Brussels – Belgium.
459. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Willey & Sons, 2. New York, NY, USA.
460. Schirmer, H., & Cameron, H. (2012). Collaborations and partnerships. In: C. Volkmann, Tokarski, K., & Ernst, K. (Eds.), *Social entrepreneurship and social business. An introduction and discussion with case studies* (pp. 83-99). Wiesbaden: Gabler.
461. Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L.A. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763-1768. DOI: 10.1213/ANE.0000000000002864
462. Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Transaction publishers.
463. SeConS (2013). *Comparative analysis of the civil society role in the provision of social protection services in the Balkans*. SeConS. Belgrade.
464. Seelos, C., & Mair, J. (2005). Entrepreneurs in service of the poor—Models for business contributions to sustainable development. *Business Horizons*, 48(3), 241–246.
465. Seelos, C. & Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view. *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 49-63.
466. Serbian Monitor (2025). *The gap between the rich and the poor in Serbia constantly growing*. <https://www.serbianmonitor.com/en/the-gap-between-the-rich-and-the-poor-in-serbia-constantly-growing/>
467. Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41(1), 6-20. Doi: 10.1016/j.jwb.2005.09.004
468. Shaw, E. (2004). Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial?. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(3), 194–205. doi: <https://doi.org/10.1108/13522750410540209>

469. Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 418-434. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000710773529>
470. Shin, C. (2018). How Social Entrepreneurs Affect Performance of Social Enterprises in Korea: The Mediating Effect of Innovativeness. *Sustainability*, 10(8), 2643. <https://doi.org/10.3390/su10082643>
471. Shin, C., & Park, J. (2019). Classifying Social Enterprises with Organizational Culture, Network and Socioeconomic Performance: Latent Profile Analysis Approach. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 5(1), 17. <https://doi.org/10.3390/joitmc5010017>
472. Shrestha, M. (2013) *Perspektive i faze razvoja socijalnog preduzetništva u Srbiji*. Diplomski rad, Beograd: Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet.
473. Shrestha, M., Kravalik, Z., & Kojčić, I. (2019). *Studija o socijalnom preduzetništvu*. Centar za proizvodnju znanja i veština, Novi Sad.
474. Singh, D., Syed, R. T., Tariq, U., Dalwai, T., & Ananda, S. (2025). Financial dimensions of social enterprises: An integrative review and thematic mapping of the literature. *Sustainable Futures*, 10, 101032. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101032>
475. Slaper, T.F., & Hall, T.J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana Business Review*, 86(1): 4-8.
476. Smart Kolektiv (2017). *Investiranje u socijalna preduzeća u Srbiji*. Smart Kolektiv. Beograd.
477. Smith, A.M.J., & McColl, J. (2016). Contextual influences on social enterprise management in rural and urban communities. *Local Econ.*, 31 (5), 572-588. [10.1177/0269094216655519](https://doi.org/10.1177/0269094216655519)
478. Smith, B. R., Matthews, C. H., & Schenkel, M. T. (2009). Differences in entrepreneurial opportunities: the role of tacitness and codification in opportunity identification. *J. Small Bus. Manag.* 47, 38–57. doi: 10.1111/j.1540-627X.2008.00261.x
479. Smith, B.R., & Stevens, C.E. (2010). Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrep. Reg. Devel.*, 22, 575–598.
480. Smith, R., Bell, R., & Watts, H. (2014). Personality trait differences between traditional and social entrepreneurs. *Social Enterprise Journal*, 10(3), 200–221. <https://doi.org/10.1108/sej-08-2013-0033>
481. Smith, W.K., Besharov, M.L., Wessels, A.K., & Chertok, M. (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. *Acad. Manag. Learn. Educ.*, 11, 463–478.
482. Smith, W., Gonin, M., & Besharov, M. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442. doi:10.5840/beq201323327

483. Social Value International (2012). *The guide to SROI* <https://www.socialvalueint.org/guide-tosroi>
484. Sofia, A., & Ifigeneia, D. (2021). Theoretical foundations of social enterprise, cooperative and voluntary action principles and values: Complimentarities, contradictions and their implications. ESCP-8EMES-06. *8<sup>th</sup> EMES International Research Conference on Social Enterprise. Bringing principles and values to renew action*. University of Zaragoza/Teruel Campus, 4-8 October 2021.
485. Somers, A. B. (2005). Shaping the Balanced Scorecard for use in UK social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 1(1):43-56 DOI:10.1108/17508610580000706
486. 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>
487. Spear, R. & Bidet, E. (2003) The Role of Social Enterprise in European Labour Markets. *Working Papers Series*, no. 03/10, Liège: EMES European Research Network.
488. Spear, R., & Bidet, E. (2005). Social enterprise for work integration in 12 European countries: a descriptive analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(2), 195–231. <https://doi.org/10.1111/j.1370-4788.2005.00276.x>
489. Spiess-Knafl, W. (2012) *Finanzierung von Sozialunternehmen - Eine empirische und theoretische Analyse*. Phd Dissertation, Technische Universität München
490. Spigel, B. (2015). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49–72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>
491. Staicu, D. (2018). Financial sustainability of social enterprise in Central and Eastern Europe. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12, 907-917. 10.2478/picbe-2018-0081.
492. Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
493. Stam, E., & Van De Ven, A. (2019). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2), 809–832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>
494. Stefanović, S., & Ivanović-Đukić, M. (2018). Dizajniranje poslovnog modela socijalnih preduzeća u funkciji podsticanja održivog razvoja. U: Đurović-Todorović, J., & Radosavljević, M. (Ured.) *Konkurentnost i održivi razvoj privrede Republike Srbije* (str. 317-336). Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet.
495. Steiner, A., & Teasdale, S. (2019). Unlocking the potential of rural social enterprise. *Journal of Rural Studies*, 70, 144–154. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.12.021>
496. Steiner, S., Brock, D., Pittz, T., & Liguori, E. (2018). Multi-disciplinary involvement in social entrepreneurship education: a uniquely threaded ecosystem. *Journal of Ethics and Entrepreneurship*, 8(1), 73-91
497. Steinman, S. (2010). *An Exploratory Study into Factors Influencing an Enabling Environment for Social Enterprise in South Africa*. International Labor Organization, Geneva.

498. Stephan, U., & Drencheva, A. (2017). The person in social entrepreneurship: A systematic review of research on the social entrepreneurial personality. In: G. Ahmetoglu, T. Chamorro-Premuzic, B. Klinger, & T. Karcisky (Eds.), *The Wiley handbook of entrepreneurship* (1st ed., (pp. 205–229). John Wiley.
499. Stephan, U., Uhlaner, L., & Stride, C. (2015). Institutions and Social Entrepreneurship: The Role of Institutional Voids, Institutional Support and Institutional Configurations. *Journal of International Business Studies*, 46, 308-331. 10.1057/jibs.2014.38
500. Storey, D. (2011). Optimism and chance: the elephants in the entrepreneurship room. *Int. Small Bus. J.*, 29, 303–321. doi: 10.1177/0266242611403871
501. Storey, D.J., & Greene, F.J. (2010). *Small Business and Entrepreneurship*. Pearson, England.
502. Stošić Mihajlović, LJ. & Nikolić, M. (2017). Social entrepreneurship supported by creative economy. *Ekonomika*, 63(4), 75-88. doi:10.5937/ekonomika1704075S
503. Stratan, D. (2017). Success Factors of Sustainable Social Enterprises Through Circular Economy Perspective. *Visegrad Journal on Bioeconomy and Sustainable Development*, 6(1), 17–23. <https://doi.org/10.1515/vjbsd-2017-0003>
504. Стратегија за развој малих и средњих предузећа за период од 2023. до 2027. године, са Акционим планом за период од 2023. до 2024. године (2023). "Службени гласник РС", број 97 од 3. новембра 2023. <https://pravno-informacioni-sistem.rs/eli/rep/sgrs/vlada/strategija/2023/97/1/reg>
505. Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualization. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing* 8(1), 76–88.
506. Syrjä, P., Sjögrén, H., & Ilmarinen, A. (2015). *Performance measurement in social enterprises – a conceptual accounting approach*. EMES [https://emes.net/content/uploads/publications/performance-measurement-in-social-enterprises-a-conceptual-accounting-approach/ESCP-5EMES-11\\_Performance\\_measurement\\_social\\_Enterprises\\_Syrja\\_Sjogren\\_Ilmarinen.pdf](https://emes.net/content/uploads/publications/performance-measurement-in-social-enterprises-a-conceptual-accounting-approach/ESCP-5EMES-11_Performance_measurement_social_Enterprises_Syrja_Sjogren_Ilmarinen.pdf)
507. Talić, M., & Ivanović-Đukić, M. (2020). Comparative analysis of developmental concepts of social entrepreneurship in Europe and the USA. *Facta universitatis series: Economics and Organization*, 17(4), 385 – 396. <https://doi.org/10.22190/FUEO200907028T>
508. Talić, M., & Stefanović, S. (2022). Ecosystem of Social Enterprises - A comparative review of the practice of European countries and the Republic of Serbia. *Economic Themes*, 60(3), 369–385. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2022-0020>
509. Tan, W.L., Williams, J. & Tan, T.M. (2005). Defining the ‘social’ in ‘social entrepreneurship’: Altruism and entrepreneurship. *The International Entrepreneurship and Management Journal*. 1(3), 353-365. DOI: 10.1007/s11365-005-2600-x.
510. Tang, J. (2008). Environmental munificence for entrepreneurs: entrepreneurial alertness and commitment. *Int. J. Entrep. Behav. Res.*, 14, 128–151. doi: 10.1108/13552550810874664

511. Teasdale, S., Bellazzecca, E., de Bruin, A., & Roy, M. J. (2022). The (R)evolution of the Social Entrepreneurship Concept: A Critical Historical Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1), 212S-240S. <https://doi.org/10.1177/08997640221130691>
512. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
513. Terjesen, S., Lepoutre, J., Justo, R., & Bosma, N. (2011). *Global Entrepreneurship Monitor: Report on Social Entrepreneurship Executive Summary*. Global Entrepreneurship Research Association.
514. Thalhuber, J. (1998). *The definition of social entrepreneur*. National Centre for Social Entrepreneurs.
515. Thompson, J. L., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social entrepreneurship – A new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38(5), 328-338.
516. Thompson, J.L. (2002). The world of the social entrepreneur. *Int. J. Public Sect. Manag.*, 15, 412–431.
517. Thompson, J. L. (2008). Social Enterprise and Social Entrepreneurship: Where Have We Reached?. *Social Enterprise Journal*, 4(2), 149 – 161.
518. Thompson, J., & Doherty, B. (2006). The diverse world of social enterprise. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 361–375. <https://doi.org/10.1108/03068290610660643>
519. Thorgren, S., & Omoredede, A. (2018). Passionate leaders in social entrepreneurship: Exploring an African context. *Business & Society*, 57(3), 481–524. doi:10.1177/0007650315612070
520. Tilahun, S. A., & Cozonac, E. (2014). *Management Challenges for Social Enterprises: The Case of Sweden*. Master Thesis, University of Gävle Department of Business Administration and Economic Studies, Sweden
521. Tracey, P., & Jarvis, O. (2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31(5), 667-685.
522. Tracey, P., & Phillips, N. (2007). The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education*, 6(2), 264–271.
523. Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization science*, 22(1), 60-80.
524. Tran, A. T., Tran, A. T., Von Korflesch, H., & Von Korflesch, H. (2016). A conceptual model of social entrepreneurial intention based on the social cognitive career theory. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 17–38. <https://doi.org/10.1108/APJIE-12-2016-007>
525. Trevelyan, R. (2008). Optimism, overconfidence and entrepreneurial activity. *Management Decision*, 46(7), 986–1001. <https://doi.org/10.1108/00251740810890177>
526. Turyakira, P., Sendawula, K., Nanyanzi, M., Nantale, H., & Tamale, J. N. (2024). Social entrepreneurship: Empirical evidence on its contribution to the realization of

- the sustainable development goals in Uganda. *Journal of Work-Applied Management*, 17(1), 160–172. <https://doi.org/10.1108/jwam-02-2023-0011>
527. Ukil, M.I., Ullah, M.S., & Hsu, D.K. (2023). Advancing the model of social entrepreneurial intention: the role of perceived financial security. *New England Journal of Entrepreneurship*, 26(1), 40–55. doi: <https://doi.org/10.1108/NEJE-07-2022-0046>
528. UNDP (2025). *Human Development Index (HDI). Serbia*. <https://hdr.undp.org/data-center/specific-country-data#/countries/SRB>
529. UNDP (n.d.). *Human Development Index (HDI)*. United Nations Development Programme <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>
530. United Nations General Assembly. (2023). *Promoting the Social and Solidarity Economy for Sustainable Development*. A/RES/77/281. <https://digitallibrary.un.org/record/4009889?v=pdf>.
531. Van Twuijver, M. W., Olmedo, L., O'Shaughnessy, M., & Hennessy, T. (2020). Rural social enterprises in Europe: A systematic literature review. *Local Economy the Journal of the Local Economy Policy Unit*, 35(2), 121–142. <https://doi.org/10.1177/0269094220907024>
532. Varvazovska, P., & Regnerova, O. (2020). Social business as a development factor in the region with global overhead. *SHS Web of Conferences*, 74, 04030. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207404030>
533. Vázquez-Parra, J. C., García-González, A., & Ramírez-Montoya, M. S. (2020). Social entrepreneurship competency: an approach by discipline and gender. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(5), 1357–1373. <https://doi.org/10.1108/jarhe-09-2020-0317>
534. Velev, B. (2011). *Socijalno preduzetništvo: (modeli, komparativna praksa i pravni okvir socijalnog preduzetništva u Srbiji*. (str. 13-42). Grupa 484, Beograd.
535. Vidal, I. (2005). Social enterprise and social inclusion: social enterprises in the sphere of work integration, *International Journal of Public Administration*, 28(9–10): 807–825. <https://doi.org/10.1081/PAD-200067347>
536. Влада Републике Србије (2018). *Трећи национални извештај о социјалном укључивању и смањењу сиромаштва у Републици Србији*. Тим за социјално укључивање и смањење сиромаштва. Влада Републике Србије, Београд [https://socijalnoukljucivanje.gov.rs/wp-content/uploads/2019/02/Treci\\_nacionalni\\_izvestaj\\_o\\_socijalnom\\_ukljucivanju\\_i\\_smanjenju\\_siromastva\\_2014%E2%80%932017.pdf](https://socijalnoukljucivanje.gov.rs/wp-content/uploads/2019/02/Treci_nacionalni_izvestaj_o_socijalnom_ukljucivanju_i_smanjenju_siromastva_2014%E2%80%932017.pdf)
537. Вуковић, М. & Штрбац, Н. (2019). *Методологија научних истраживања*. Технички факултет у Бору, Универзитет у Београду.
538. Waddock, S. A., & Post, J. E. (1991). Social Entrepreneurs and Catalytic Change. *Public Administration Review*, 51(5), 393–401. <https://doi.org/10.2307/976408>
539. Wang, W. (2022). Toward Economic Growth and Value Creation Through Social Entrepreneurship: Modelling the Mediating Role of Innovation. *Frontiers in Psychology*. 13. 914700. 10.3389/fpsyg.2022.914700.

540. Wallace, S.L. (1999). Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitating community economic development. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(2), 153–74
541. Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35
542. Wickham, P.A. (2006). *Strategic Entrepreneurship* 4<sup>th</sup>. Pearson Education, England.
543. William, A. P., & Taylor, J. A. (2013). Resolving Accountability Ambiguity in Nonprofit Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(3), 559-580.
544. Wirtz, M., & Volkmann, C. (2015). Social Entrepreneurial Ecosystems as a Means for Sustainable Urban Development. In J. Condy & A. M. Cooper (Eds.), *Dialogues of Sustainable Urbanisation* (pp. 275–277).
545. Wolk, A. M. (2007). Social Entrepreneurship and Government: A New Breed of Entrepreneurs Developing Solutions to Social Problems. A Root Cause Report. In: *The Small Business Economy: A Report to the President*. Small Business Administration, Office of Advocacy.
546. World Bank (2024). *Poverty, Prosperity, and Planet Report 2024: Pathways Out of the Polycrisis*. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-2123-3
547. World Bank (2025). *Macro Poverty Outlook. Serbia*. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/d5f32ef28464d01f195827b7e020a3e8-0500022021/related/mpo-srb.pdf>
548. World Economic Forum (2012). *The Governance of Social Enterprises Managing Your Organization for Success*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Governance\\_Social\\_Enterprises\\_2106\\_light.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Governance_Social_Enterprises_2106_light.pdf)
549. World Economic Forum (2014). *Leadership in Social Enterprise. How to Manage Yourself and the Team*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_leadership\\_in\\_social\\_enterprise\\_2014.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_leadership_in_social_enterprise_2014.pdf)
550. World Economic Forum (2017). *3 reasons why social enterprises fail – and what we can learn from them*. <https://www.weforum.org/stories/2017/06/3-reasons-why-social-enterprises-fail-and-what-we-can-learn-from-them/>
551. World Economic Forum (2022). *Unlocking the Social Economy – Towards an Inclusive and Resilient Society*. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Unlocking\\_the\\_Social\\_Economy\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Unlocking_the_Social_Economy_2022.pdf)
552. World Economic Forum (2023). *Three strategies that can help social enterprises survive and thrive*. <https://www.weforum.org/stories/2023/07/strategies-social-enterprises-survive-thrive/>
553. World Economic Forum (2024). *The State of Social Enterprise: A Review of Global Data 2013–2023*. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. <https://www.weforum.org/publications/the-state-of-social-enterprise-a-review-of-global-data-2013-2023/>
554. World Intellectual Property Organization (WIPO) (2025). *Global Innovation Index 2025. Serbia ranking in the Global Innovation Index 2025*. <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/rs.pdf>

555. Wronka-Pośpiech, M. (2013). Analyzing the success of Social Enterprises – Critical Success Factors Perspective. *RePEc: Research Papers in Economics*.  
<https://doi.org/10.13140/rg.2.1.4927.6009>
556. Wu, J., Cai, W., & Song, Y. (2023). Determinants of social enterprise performance: The role of passion, competence, and organizational legitimacy. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(4), 807–834. <https://doi.org/10.1002/nml.21553>
557. Yaari, M., Blit-Cohen, E., & Savaya, R. (2020). Management in social enterprises— Management style, challenges, and strategies. *Journal of General Management*, 46(1), 36-46. <https://doi.org/10.1177/0306307020919529>
558. Yitshaki, M., Lerner, M. & Sharir, M. (2008). What are social ventures? Toward a theoretical framework and empirical examination of successful social ventures. In G.E. Shockley, P.M. Frank & R.R. Stough (Eds.), *Non-market Entrepreneurship: Interdisciplinary Approaches* (pp. 217-241). Cheltenham, UK: Edgar Elgar.
559. Yitshaki, R., & Kropp, F. (2015). Motivations and opportunity recognition of social entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 546-565. <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12157>
560. Young, D. (1986). *Entrepreneurship and the behavior of non-profit organizations: Elements of a theory*. New York: Oxford University Press.
561. Young D. R., & Kim C. (2015). Can social enterprises remain sustainable and mission-focused? Applying resiliency theory. *Social Enterprise Journal*, 11(3), 233–259. <https://doi.org/10.1108/SEJ-02-2015-0005>
562. Yu, X. (2025). How does revenue diversification affect the financial health of sustainable entrepreneurship organizations in China? A fuzzy set qualitative comparative analysis. *Sustainability*, 17(10), 4377. <https://doi.org/10.3390/su17104377>
563. Yunus, M. (2008). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. New York: Public Affairs Books.
564. Yunus, M. (2011). *Building Social Business – The New Kind of Capitalism that Serves Humanity’s Most Pressing Needs*. Public Affairs.
565. Yunis, M. S., Hashim, H., & Anderson, A. R. (2019). Enablers and constraints of female entrepreneurship in Khyber Pukhtunkhawa, Pakistan: Institutional and feminist perspectives. *Sustainability*, 11(1), 27. <https://doi.org/10.3390/su11010027>
566. Zahra, S.A., Rawhouser, H.N., Bhawe, N., Neubaum, D.O., & Hayton, J.C. (2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic entrepreneurship Journal*, 2(2), 117-131. DOI: 10.1002/sej.43
567. Zahra, S.A., Gedajlovic, E., Neubaum, D.O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2008.04.007
568. Zakić, V., & Nikolić, M. (2018). State financial support to cooperatives in Serbia, *Business school*, 1, 158-174.
569. Закон о социјалном предузетништву. "Сл. гласник РС", бр. 14/2022 <https://pravno-informacioni-sistem.rs/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2022/14/7/reg>
570. Закон о јавним набавкама. "Сл. гласник РС", бр. 91/2019 и 92/2023 <https://pravno-informacioni-sistem.rs/eli/rep/sgrs/skupstina/zakon/2019/91/1/reg>

571. Zappalà, G., & Lyons, M. (2009). *Recent approaches to measuring social impact in the third sector: An overview*. CSI Background Paper, No. 6, Centre for Social Impact, University of New South Wales.
572. Zhang, L., Zhang, Y.C., Dallas, M., Xu, S., & Hu, J.H. (2018). How perceived empowerment HR practices influence work engagement in social enterprises—a moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 29(20), 2971–2999.
573. Zhang, Y., Trusty, J., Goroshnikova, T., Kelly, L., Kwong, K.K., McGuire, S.J.J., et al. (2021) Millennial social entrepreneurial intent and social entrepreneurial self-efficacy: a comparative entrepreneurship study. *Social Enterprise Journal*, 17(1), 20–43.
574. Zhao, E. Y., & Lounsbury, M. (2016). An Institutional Logics Approach to Social Entrepreneurship: Market Logic, Religious Diversity, and Resource Acquisition by Microfinance Organizations. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 643–662. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.09.001>
575. Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta-analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259–271. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.259>
576. Zontanos, G., & Anderson, A. R. (2004). Relationships, marketing and small business: an exploration of links in theory and practice. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(3), 228–236. <https://doi.org/10.1108/13522750410540236>

## ПРИЛОГ 1

### Упитник за оцену фактора који утичу на развој социјалних предузећа у Србији

#### Први део

1. Назив организације:
  
2. Које године је основана ваша организација? \*
  
3. У ком правном облику је регистрована ваша организација? \*
  - 1) Удружење грађана
  - 2) Фондација
  - 3) Задруга
  - 4) Предузеће за стручно оспособљавање и запошљавање лица са инвалидитетом
  - 5) Друштво са ограниченом одговорношћу
  - 6) Акционарско друштво
  - 7) Пословни инкубатор
  - 8) Предузетник
  - 9) Друго:
  
4. Циљ ваше организације је:
  - 1) Прво профит
  - 2) Прво социјална/еколошка мисија
  - 3) И профит и социјална/еколошка мисија
  
5. У којим од наведених области пословања ваша организација послује? (Можете изабрати више одговора)
  - 1) Производња пољопривредних производа
  - 2) Откуп и продаја пољопривредних производа
  - 3) Производња хране и пића
  - 4) Производња одеће и обуће
  - 5) Производња намештаја

- 6) Штампање и умножавање
- 7) Сувенири и рукотворине
- 8) Трговина на велико и мало
- 9) Едукација и обука
- 10) Административне услуге, књиговодство и рачуноводство
- 11) Чишћење и одржавање објеката
- 12) Заштита и уређење животне средине
- 13) Туризам, угоститељство и кетеринг
- 14) Култура и уметност
- 15) Услуге социјалне заштите
- 16) Дневна брига (деца, стари, лица са посебним потребама)
- 17) Личне услуге (нпр. козметичке)
- 18) Друго:

6. Да ли више од 50% остварених усмерава у социјалне сврхе?

- 1) Да
- 2) Не

7. Да ли бисте своју организацију описали као социјално предузеће? \*

- 1) Да
- 2) Не

*"Друштвено осетљиве групе су групе грађана којима је потребна додатна системска подршка како би се могли равноправно укључити у животне токове заједнице"*  
(Службени Гласник РС, бр. 14, 2022).

8. Укупан број запослених у:

- 1) 2019
- 2) 2020
- 3) 2021
- 4) 2022
- 5) 2023 години?

(Упишите број запослених за сваку од наведених година)

9. Број запослених који припадају друштвено осетљивим групама у

- 1) 2019
- 2) 2020
- 3) 2021
- 4) 2022
- 5) 2023 години?

(Упишите број запослених за сваку од наведених година посебно)

10. Број припадника друштвено осетљивих група којима сте пружили услуге у:

- 1) 2019
- 2) 2020
- 3) 2021
- 4) 2022
- 5) 2023 години?

(Упишите број за сваку од наведених година посебно)

## Други део

Овај део упитника садржи питања о факторима развоја социјалних предузећа у Србији.

Означите број на скали од 1 (уопште се не слажем) до 5 (потпуно се слажем) за сваки од наведених ставова.

Исказ	Уопште се не слажем (1)	Не слажем се (2)	Неодлучан/на сам (3)	Слажем се (4)	Потпуно се слажем (5)
1. Ентузијазам социјалног предузетника утиче позитивно на развој социјалног предузећа.	1	2	3	4	5
2. Посвећеност (упорност) у решавању социјалног проблема утиче позитивно на развој социјалног предузећа.	1	2	3	4	5
3. Развијеност предузетничких вештина утиче на развој социјалног предузећа.	1	2	3	4	5

4. Знање и искуство из области маркетинга утичу на развој социјалног предузећа.	1	2	3	4	5
5. Познавање пројектног менаџмента утиче на развој социјалног предузећа.	1	2	3	4	5
6. Знање везано за управљање људским ресурсима утиче на развој социјалног предузећа	1	2	3	4	5
7. Распољиви материјални ресурси утичу на развој социјалног предузећа.	1	2	3	4	5
8. Начин управљања социјалним предузећам утиче на његов развој.	1	2	3	4	5
9. Организациона култура утиче на развој социјалног предузећа.	1	2	3	4	5
10. Доступни финансијски подстицаји државе утичу позитивно на развој социјалног предузећа.	1	2	3	4	5
11. Могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора утиче подстицајно на развој социјалног предузећа.	1	2	3	4	5
12. Правни прописи и подршка државе утичу подстицајно на развој социјалног предузећа.	1	2	3	4	5
13. Подршка локалних власти утиче подстицајно на развој социјалног предузећа.	1	2	3	4	5
14. Лак приступ тржишту утиче подстицајно на развој социјалног предузећа.	1	2	3	4	5
15. Препозната потреба са тржишта утиче подстицајно на развој социјалног предузећа.	1	2	3	4	5

Оцените на скали од 1 (уопште се не слажем) до 5 (потпуно се слажем) степен слагања са наредним тврдњама.

Исказ	Уопште се не слажем (1)	Не слажем се (2)	Неодлучан/на сам (3)	Слажем се (4)	Потпуно се слажем (5)
1. Недостатак финансијских подстицаја представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	1	2	3	4	5
2. Отежан приступ ресурсима представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	1	2	3	4	5
3. Недовољна подршка државе представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	1	2	3	4	5
4. Недостатак подршке локалних власти представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	1	2	3	4	5
5. Отежан приступ тржишту представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	1	2	3	4	5
6. Недовољно препозната потреба са тржишта представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	1	2	3	4	5
7. Недостатак капитала представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	1	2	3	4	5
8. Недовољне могућности за умрежавање представљају највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	1	2	3	4	5

## ПРИЛОГ 2

### Дистрибуција одговора свих предузећа из узорка

Фактори развоја социјалних предузећа

Изјава	Уште се не слажем (1)	Не слажем се (2)	Неодлучан/на сам (3)	Слажем се (4)	Потпуно се слажем (5)
Ентузијазам социјалног предузетника утиче позитивно на развој социјалног предузећа.	0	8,3	14,6	25	52,1
Посвећеност (упорност) у решавању социјалног проблема утиче позитивно на развој социјалног предузећа.	2,1	6,3	12,5	22,9	56,3
Развијеност предузетничких вештина утиче на развој социјалног предузећа.	0	0	12,5	37,5	50
Знање и искуство из области маркетинга утичу на развој социјалног предузећа.	2,1	0	16,7	35,4	45,8
Познавање пројектног менаџмента утиче на развој социјалног предузећа.	0	6,3	18,8	31,3	43,8
Знање везано за управљање људским ресурсима утиче на развој социјалног предузећа	0	4,2	14,6	31,3	50
Расположиви материјални ресурси утичу на развој социјалног предузећа.	2,1	0	14,6	27,1	56,3
Начин управљања социјалним предузећем утиче на његов развој.	0	0	8,3	20,8	70,8
Организациона култура утиче на развој социјалног предузећа.	0	0	19,1	34	46,8

Доступни финансијски подстицаји државе утичу позитивно на развој социјалног предузећа.	2,1	4,2	20,8	18,8	54,2
Могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора утиче подстицајно на развој социјалног предузећа.	0	6,3	4,2	22,9	66,7
Правни прописи и подршка државе утичу подстицајно на развој социјалног предузећа.	18,8	18,8	20,8	16,7	25
Подршка локалних власти утиче подстицајно на развој социјалног предузећа.	25	16,7	25	12,5	20,8
Лак приступ тржишту утиче подстицајно на развој социјалног предузећа.	16,7	27,1	20,8	18,8	16,7
Препозната потреба са тржишта утиче подстицајно на развој социјалног предузећа.	4,2	12,5	29,2	29,2	25

#### Баријере развоја социјалних предузећа

Изјава	Уште се не слажем (1)	Не слажем се (2)	Неодлучан/на сам (3)	Слажем се (4)	Потпуно се слажем (5)
Недостатак финансијских подстицаја представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	54,2	18,8	20,8	4,2	2,1
Отежан приступ ресурсима представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	64,8	22,9	4,2	6	2,1

Недовољна подршка државе представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	25	16,4	21	18,8	18,8
Недостатак подршке локалних власти представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	20,8	12,5	25	16,7	25
Отежан приступ тржишту представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	16,7	18,8	20,8	27,1	16,7
Недовољно препозната потреба са тржишта представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	25	29,2	29,2	12,5	25
Недостатак капитала представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	6,3	0	20,8	35,4	37,5
Ограничене могућности за умрежавање представљају највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	2,1	6,3	22,9	33,3	35,4

## Дистрибуција одговора Група 1

### Фактори развоја социјалних предузећа

Изјава	Уште се не слажем (1)	Не слажем се (2)	Неодлучан/на сам (3)	Слажем се (4)	Потпуно се слажем (5)
Ентузијазам социјалног предузетника утиче позитивно на развој социјалног предузећа.	0	0	19,2	26,9	53,8
Посвећеност (упорност) у решавању социјалног проблема утиче позитивно на развој социјалног предузећа.	3,8	0	7,7	30,8	57,7
Поседовање предузетничких вештина утиче на развој социјалног предузећа.	0	0	7,7	38,5	53,8
Знање и искуство из области маркетинга утичу на развој социјалног предузећа.	3,8	0	11,5	34,6	50
Познавање пројектног менаџмента утиче на развој социјалног предузећа.	0	11,5	3,8	34,6	50
Знање везано за управљање људским ресурсима утиче на развој социјалног предузећа	0	7,7	7,7	38,5	46,2
Расположиви материјални ресурси утичу на развој социјалног предузећа.	3,8	0	7,7	26,9	61,5
Начин управљања социјалним предузећем утиче на његов развој.	0	0	3,8	23,1	73,1
Организациона култура утиче на развој социјалног предузећа.	0	0	19,2	34,6	46,2
Доступни финансијски подстицаји државе утичу	0	3,8	19,2	26,9	50

позитивно на развој социјалног предузећа.

Могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора утиче подстицајно на развој социјалног предузећа.

Правни прописи и подршка државе утичу подстицајно на развој социјалног предузећа.

Подршка локалних власти утиче подстицајно на развој социјалног предузећа.

Лак приступ тржишту утиче подстицајно на развој социјалног предузећа.

Препозната потреба са тржишта утиче подстицајно на развој социјалног предузећа.

0	3,8	3,8	34,6	57,7
23,1	19,2	7,7	19,2	30,8
23,1	15,4	23,1	11,5	26,9
15,4	30,8	11,5	19,2	23,1
7,7	7,7	34,6	26,9	23,1

#### Баријере за развој социјалних предузећа

Изјава	Уопште се не слажем (1)	Не слажем се (2)	Неодлучан/на сам (3)	Слажем се (4)	Потпуно се слажем (5)
Недостатак финансијских подстицаја представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	50	26,9	15,4	3,8	3,8
Отежан приступ ресурсима представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	57,7	30,8	3,8	3,8	3,8
Недовољна подршка државе представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	30,8	19,2	7,7	19,2	23,1

Недостатак подршке локалних власти представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.

26,9

11,5

23,1

15,4

23,1

Отежан приступ тржишту представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.

23,1

19,2

11,5

30,8

15,4

Недовољно препозната потреба са тржишта представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.

23,1

26,9

34,6

7,7

7,7

Недостатак капитала представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.

3,8

0

20,8

35,4

37,5

Ограничене могућности за умрежавање представљају највећу баријеру развоја социјалног предузећа.

3,8

7,7

30,8

26,9

30,8

## Дистрибуција одговора Група 2

### Фактори развоја социјалних предузећа

Изјава	Уопште се не слажем (1)	Не слажем се (2)	Неодлучан/на сам (3)	Слажем се (4)	Потпуно се слажем (5)
Ентузијазам социјалног предузетника утиче позитивно на развој социјалног предузећа.	0	18,2	9,1	22,7	50
Посвећеност (упорност) у решавању социјалног проблема утиче позитивно на развој социјалног предузећа.	0	13,6	18,2	13,6	54,5
Поседовање предузетничких вештина утиче на развој социјалног предузећа.	0	0	18,2	36,4	45,5
Знање и искуство из области маркетинга утичу на развој социјалног предузећа.	0	0	22,7	36,4	40,9
Познавање пројектног менаџмента утиче на развој социјалног предузећа.	0	0	36,4	27,3	36,4
Знање везано за управљање људским ресурсима утиче на развој социјалног предузећа	0	0	22,7	22,7	54,5
Расположиви материјални ресурси утичу на развој социјалног предузећа.	0	0	22,7	27,3	50
Начин управљања социјалним предузећам утиче на његов развој.	0	0	13,6	18,2	68,2
Организациона култура утиче на развој социјалног предузећа.	0	0	22,7	31,8	45,5

Доступни финансијски подстицаји утичу позитивно на развој социјалног предузећа.	4,5	4,5	22,7	9,1	59,1
Могућност прибављања ресурса из комерцијалних извора утиче подстицајно на развој социјалног предузећа.	0	9,1	4,5	9,1	77,3
Правни прописи и подршка државе утичу подстицајно на развој социјалног предузећа.	13,6	18,2	36,4	13,6	18,2
Подршка локалних власти утичу подстицајно на развој социјалног предузећа.	27,3	18,2	27,3	13,6	13,6
Лак приступ тржишту утиче подстицајно на развој социјалног предузећа.	18,2	22,7	31,8	18,2	9,1
Препозната потреба са тржишта утиче подстицајно на развој социјалног предузећа.	0	18,2	22,7	31,8	27,3

#### Баријере за развој социјалних предузећа

Изјава	Уште се не слажем (1)	Не слажем се (2)	Неодлучан/на сам (3)	Слажем се (4)	Потпуно се слажем (5)
Недостатак финансијских подстицаја представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	59,1	9,1	22,7	4,5	4,5
Отежан приступ ресурсима представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	72,7	9,1	4,5	9,1	4,5
Недовољна подршка државе представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	18,2	13,6	36,4	18,2	13,6

Недостатак подршке локалних власти представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	13,6	13,6	27,3	18,2	27,3
Отежан приступ тржишту представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	9,1	18,2	31,8	22,7	18,2
Недовољно препозната потреба са тржишта представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	27,3	31,8	22,7	13,6	4,5
Недостатак капитала представља највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	3,8	0	20,8	35,4	37,5
Ограничене могућности за умрежавање представљају највећу баријеру развоја социјалног предузећа.	3,8	7,7	30,8	26,9	30,8

## Биографија аутора

Миљана Талић рођена је 14. маја 1995. године у Приштини. Завршила је основну школу „Браћа Аксић“ у Липљану, и средњу Економско-трговинску школу – Приштина, као добитник признања општине Приштина за постигнут успех. Звање дипломирани економиста стекла је 2017. године на Економском факултету Универзитета у Нишу на студијском програму Пословно управљање, смер Менаџмент предузећа, где је завршила и мастер академске студије на истом смеру, са просечном оценом 10,00. 2018. године уписала је докторске академске студије на Економском факултету Универзитета у Нишу, студијски програм Економија, модул Пословно управљање. Положила је све испите предвиђене наставним планом и програмом докторских студија са просечном оценом 10,00.

У току мастер и докторских студија била је полазник међународних летњих школа на Факултету примењених наука Универзитета Анхалт у Немачкој, као стипендиста DAAD (Deutsche Akademische Austauschdienst), и на Факултету за економију и информатику на Универзитету Ново Место у Словенији. Такође је била део студијске посете институцијама ЕУ у Бриселу. Као докторанд била је стипендиста Министарства просвете, науке и технолошког развоја. Учесник је бројних форума, конференција, симпозијума и пројеката.

У току школске 2019/20 и 2020/2021 године била је ангажована као сарадник у настави ван радног односа (демонстратор) на Економском факултету Универзитета у Нишу на предметима Стратегијски менаџмент и Планирање и политика предузећа. У звање истраживач-приправник изабрана је 2021. године, а од 2022. године запослена је у Иновационом центру Универзитета у Нишу (ИЦУН). На Универзитету у Нишу, 2024. године изабрана је у звање истраживач-сарадник. Члан је тима за успостављање и вођење Иновационог инкубатора ИЦУН-а.

Аутор и коаутор је више од тридесет научних радова који су објављени у међународним и националним часописима и зборницима радова и активни учесник на конференцијама и научним скуповима у земљи и иностранству. Поред матерњег, поседује знање енглеског језика. Била је део пројектних тимова више националних и међународних научно-истраживачких пројеката.



Универзитет у Нишу  
Економски факултет

---

### ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Изјављујем да је докторска дисертација, под насловом **Анализа кључних фактора развоја социјалних предузећа у Републици Србији**, која је одбрањена на Економском факултету Универзитета у Нишу:

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да ову дисертацију, ни у целини, нити у деловима, нисам пријављивао/ла на другим факултетима, нити универзитетима;
- да нисам повредио/ла ауторска права, нити злоупотребио/ла интелектуалну својину других лица.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци, који су у вези са ауторством и добијањем академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада, и то у каталогу Библиотеке, Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Нишу, као и у публикацијама Универзитета у Нишу.

У Нишу, \_\_\_\_\_ године

Аутор дисертације: Миљана Талић

Потпис аутора дисертације \_\_\_\_\_



Универзитет у Нишу  
Економски факултет

---

**ИЗЈАВА О ИСТОВЕТНОСТИ ШТАМПАНОГ И ЕЛЕКТРОНСКОГ ОБЛИКА  
ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Име и презиме аутора: Миљана Талић

Наслов дисертације: Анализа кључних фактора развоја социјалних предузећа у Републици Србији

Ментор: проф. др Маја Ивановић-Ђукић

Изјављујем да је штампани облик моје докторске дисертације истоветан електронском облику, који сам предао/ла за уношење у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу.

У Нишу, \_\_\_\_\_ године

Потпис аутора дисертације \_\_\_\_\_



Универзитет у Нишу  
Економски факултет

---

### ИЗЈАВА О КОРИШЋЕЊУ

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Никола Тесла“ да, у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, унесе моју докторску дисертацију, под насловом: „АНАЛИЗА КЉУЧНИХ ФАКТОРА РАЗВОЈА СОЦИЈАЛНИХ ПРЕДУЗЕЋА У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ“.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском облику, погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију, унету у Дигитални репозиторијум Универзитета у Нишу, могу користити сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons), за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде (CC BY-NC-ND)
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прераде (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

У Нишу, \_\_\_\_\_ године

Аутор дисертације: Миљана Талић

Потпис аутора дисертације \_\_\_\_\_