

Соціальна і гумантарна політика

УДК 35:351

Миколайчук Микола Миколайович

*доктор наук з державного управління, професор,
доцент кафедри економіки та фінансової політики
Національний університет «Одеська політехніка»*

Mykolaichuk Mykola

*Doctor of Science in Public Administration, Professor
Odesa Polytechnic National University*

**СОЦІАЛЬНІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФОРМА ДЕРЖАВНО-
ГРОМАДЯНСЬКОГО ПАРТНЕРСТВА: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД
ДЛЯ УКРАЇНИ**

**SOCIAL ENTERPRISES AS A FORM OF PUBLIC-CIVIL
PARTNERSHIP: FOREIGN EXPERIENCE FOR UKRAINE**

Анотація. Підприємництво є важливим елементом прогресу глобальної цивілізації та ефективного використання наявних та потенційних ресурсів для поліпшення благополуччя людства. Сучасна економіка в основному працює через два основних напрями підприємництва: ринкова економіка та приватний сектор, які спрямовані на здобуток прибутку, і державна економіка або державний сектор, який зосереджений на досягненні громадського добробуту.

Враховуючи ці два підходи, не завжди вдається досягти основної мети економіки – забезпечення благополуччя для суспільства в цілому. У відповідь на це виникла ідея соціального підприємництва, спрямованого на добробут спільноти (третій сектор). Це включає в себе кооперативи та некомерційні соціальні підприємства, які функціонують на користь

суспільства та виконують завдання від імені фондів, трастів та інших соціальних організацій.

Проте є переконання, що необхідно розширити цей підхід до соціального підприємництва, щоб включити абсолютно благодійні установи, переважно некомерційні операції та комерційні підприємства, і зробити його основною економічною системою. Це дозволить відігравати провідну роль у досягненні бажаного економічного зростання та розвитку, сприяючи підвищенню добробуту суспільства.

Ключові слова: соціальні підприємства, партнерство, державно-громадянське партнерство, громадський сектор, громадянське суспільство, економіка.

Summary. Entrepreneurship is an important element in the progress of global civilization and the efficient use of existing and potential resources for the improvement of human well-being. The modern economy mainly operates through two main lines of business: the market economy and the private sector, which are focused on making a profit, and the public economy or the public sector, which is focused on achieving public welfare.

Considering these two approaches, it is not always possible to achieve the main goal of the economy - to ensure the well-being of society as a whole. In response to this, the idea of social entrepreneurship aimed at the welfare of the community (third sector) arose. This includes cooperatives and non-profit social enterprises that function for the benefit of society and carry out tasks on behalf of foundations, trusts and other social organizations.

However, there is a belief that this approach to social entrepreneurship needs to be expanded to include purely charitable institutions, mostly non-profit operations and for-profit enterprises, and make it a mainstream economic system. This will allow us to play a leading role in achieving the desired

economic growth and development, contributing to the improvement of the welfare of society.

Key words: *social enterprise, partnership, public-civil partnership, public sector, civil society, economic.*

Постановка проблеми. Підприємництво – це більше, ніж просто відкриття одного чи двох бізнесів; це про належне ставлення та бажання досягти успіху. Підприємці є ініціаторами та рушіями економіки. Зазвичай це особи (або підприємства), які є піонерами змін. Вони є важливим людським ресурсом у будь-якій економіці. Через те, що вони є важливим і дефіцитним ресурсом суспільства, вони розглядаються як соціальні активи, призначені більше для соціальних благ. Підприємницькі здібності та якості, які є дуже дефіцитними та цінними, необхідні для подальшого вдосконалення того, що вже існує, і для створення нових товарів і послуг. Різні західні вчені узагальнили загальні особистісні якості успішних підприємців для ринкової економіки таким чином: внутрішнє прагнення до успіху та бажання бути дуже амбітним; мати тверду віру в себе та наполегливу особистість; креативність та пошук нових ідей та інновацій; вони відкриті до змін і тому динамічні за своєю природою; вони мають змагальний характер; високо мотивовані та енергійні з великою кількістю самомотивації; здатні сприймати конструктивну критику та неприйняття; і мати позитивне ставлення. Але найважливіші, принаймні з точки зору добробуту громади, як-от мотиви служіння суспільству і соціальні цілі та цінності, відсутні в цьому списку. Фактично, це елементи особистих якостей, які відрізняють соціальне підприємництво (економіки соціального підприємства) від комерційного підприємництва (ринкової економіки). Дисциплінарний розвиток сучасної економіки здійснюється ідеологічно та операційно в основному є два домінантних способи підприємництва: економіка ринку/приватного сектора, що спирається на

комерційне підприємництво (орієнтоване на особистий інтерес) та економіка державного сектору, що спирається на державне підприємництво (орієнтоване на суспільний добробут) для досягнення основної мети економіки – соціального добробуту. Але через обмеження та невдачі обох способів зараз з'являється соціальне підприємництво (орієнтоване на добробут громади) у формі економіки третього сектора.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На думку С. Гхалваш та ін. [6], соціальне підприємництво – це соціальний феномен, який здатний генерувати соціальні та екологічні зміни для регіонів, які постраждали внаслідок кризових явищ (С. Гоял, Б. Серджі, М. Джейсвол)[7], у країнах, що розвиваються, і в розвинених країнах (Р. Фішер, Дж. Гоміні) [5]. На думку Дж. Веєрварден та Дж. Салліван-морт, соціальні підприємства, як форма державно-громадянського партнерства, є агентами, які забезпечують появу та ефективність громадянського суспільства [16] та, на думку К. Напаторн, несуть відповідальність за створення соціальної цінності [9]. Керуючись соціальними місіями (М. Юнус та ін.) [19], соціальні підприємства, на думку М. Сігнер та ін. і Дж. Їн та Г. Чен, є гібридними організаціями з подвійними цілями [12; 17], оскільки для досягнення соціальної цілі необхідна спільна розроблена фінансова мета, яка гарантує бізнес-моделі економічне виживання [2; 13].

Формулювання цілей статті. Ціллю статті є дослідження зарубіжного досвіду соціального підприємництва, як однієї із форм державно-громадянського партнерства для реалізації в Україні.

Виклад основного матеріалу. Основними цілями економіки є ефективність розподілу, соціальна справедливість і збалансований розвиток для всіх. Ефективність розподілу, функція, що керується цінністю, включає в себе універсально бажані соціально-економічні цілі задоволення потреб, повної зайнятості, оптимальних темпів економічного зростання, справедливого розподілу доходів і багатства, економічної

стабільності та екологічної рівноваги. Усі вони, як правило, вважаються необхідними для реалізації економічної мети соціального добробуту. Але коли керуються максимізацією прибутку, основна ринкова економіка є дуже недосконалою та нездатною досягти цих нормативних цілей. Завдяки своєму секуляристському світогляду, який характеризується матеріалістичним і соціал-дарвіністським світоглядом, звичайна економіка не може конкретизувати необхідність індивідуальної поведінки для служіння суспільним інтересам. Отже, зараз потрібна нова парадигма, яка зможе досягти цієї мети та цілі найефективнішим способом [3; 1]. Необхідно знайти новий баланс між ринками, урядами та іншими установами (наприклад, некомерційними та кооперативами), щоб побудувати плюральну економічну систему з кількома опорами [14]. Вчені також вважають, що кооперативи та соціальні підприємства здатні краще координувати колективні дії, сприяти співпраці, зміцнювати довіру та збільшувати свободи.

Цей підхід має на меті досягти цього, мобілізуючи та вимагаючи від підприємців спрямовувати свою роботу на користь суспільства, роблячи соціальну вигоду головною рушійною силою свого підприємництва. Спочатку вона виникла як підготовка та оборонна стратегія моделі ринкової держави для задоволення мінімальних незадоволених вимог соціального добробуту. Зазвичай це економічна модель, що складається з некомерційних, неурядових та інших організаційних органів, які можуть надавати особисті та колективні послуги ефективніше, ніж комерційні чи громадські організації. Кооперативи та соціальні підприємства є двома основними рухами економіки третього сектора. Кооператив можна визначити як добровільну організацію (наприклад, ферму або фірму), якою володіють і спільно управляють її члени для досягнення спільної мети та яка ділить вигоди між собою; і служіння громаді є лише випадковим [8]. Соціальне підприємництво, яке включає соціальний бізнес, є бізнес-

організацією, яка «керується соціальною місією». Оперативно це «професія для місії». Філіпе Сантос визначає це як діяльність, яка зосереджена насамперед на створенні вартості, а не на її привласненні [10]. Це ділові операції, але їхня головна турбота не про бізнес; скоріше це задоволення соціальної потреби, будучи економічно стійким. Це додатковий економічний підхід, який базується переважно на створенні вартості. Тому вона повинна мати власну саморегуляцію та правила роботи. Його можна описати як будь-яку комерційну або некомерційну організацію, яка застосовує капіталістичні стратегії для досягнення філантропічних цілей без будь-яких прихованих мотивів. Тому це можна описати як «робити благодійність шляхом торгівлі», а не «робити благодійність під час торгівлі». Для соціального бізнесу, за словами Мухаммада Юнуса, ключовим елементом диференціації є те, що інвестори можуть отримати назад у кращому випадку свої початкові інвестиції, оскільки немає додаткових дивідендів або повернення капіталу [18]. Але соціальному підприємству дозволяється отримувати розумний/нормальний прибуток для стабільності та нормального зростання. Отже, з точки зору концепції та схеми соціальне підприємство включає соціальний бізнес, тобто всі соціальні підприємства обов'язково є соціальними підприємствами, але не навпаки. Соціальний бізнес – це неодмінно некомерційне підприємство, в якому інвестор не має права на отримання дивідендів, але в кращому випадку може поступово повернути свої початкові інвестиції з прибутку/надлишку, заробленого підприємством.

Соціальні підприємства можна класифікувати різними способами: з точки зору комерційних, некомерційних; з точки зору урядових організацій, неурядових організацій, і з точки зору соціального бізнесу.

Деякі теоретичні розробки допомогли зміцнити академічні та аналітичні аргументи на користь економіки соціального підприємства [4].

Нові теорії перенесли акцент з розгляду фірми як організації, зосередженої на максимізації прибутку, на роботу в якості координатора з метою вирішення проблем суспільства шляхом виробництва товарів або послуг. Це розширило роль фірми, включивши виробництво як суспільних, так і суспільних благ. Аналогічно нові теорії людської поведінки та дій припускають, що кожна людська дія, і, зокрема, кожна економічна дія не керується виключно власним інтересом. Біхевіористська школа стверджує, що людські дії впливають із суміші мотивацій (наприклад, внутрішньої, зовнішньої, особистої) і на них впливає загальний етичний чинник прагнення допомагати один одному та підтримувати справедливість і справедливість. Ці теоретичні розробки чітко вказують на істину про те, що люди за своєю суттю є етичними соціальними істотами і, по-друге, економічними істотами. Ці дві теоретичні розробки допомогли пояснити, чому метою підприємства є або може бути вирішення колективної проблеми. Вони забезпечують обґрунтування економіки соціального підприємства. Інше виправдання можна побачити з того факту, що навіть ринкова економіка пропонує ідеальний ринок як найкращу умову для максимізації добробуту суспільства, за якого підприємці отримують лише нормальний прибуток як частину економічних витрат. Очікується, що «невидима рука» конкуренції створить досконалий конкурентний ринок, на якому надприбуток зникає, і лише нормальний прибуток отримують підприємці, які роблять виробництво з найменшими витратами для максимального добробуту суспільства. Таким чином, ринкова економіка, тобто комерційне підприємництво також, зосереджується на тій самій мотивації отримання лише нормального прибутку (задоволення за рахунок особистої вигоди) та максимізації вигод для суспільства як найкращої та бажаної умови. Але, на жаль, через свою сучасну природу система вільного ринку, через її принцип максимізації прибутку, не може створити ідеальну конкуренцію. Намагаючись сприяти ринковій конкуренції для створення

досконалого конкурентного ринку, як це не парадоксально, вона породжує і сприяє недосконалому ринку. Тому в ринковій економіці неправильний і непотрібний методологічний акцент був зроблений на максимізації прибутку як на максимумі. Насправді глибоко вкоріненими загальними мотивами підприємництва є добробут громади та отримання нормальних і справедливих прибутків для сталого розвитку та зростання. Оскільки ринкова економіка ґрунтується на спотвореному фундаментальному припущенні про те, що особистий інтерес є єдиним мотивом людської поведінки та дій, вона не може бути стійкою. Людська природа не може бути зумовлена дотриманням будь-яких штучних припущень, сформульованих на основі зручності та емоцій.

На жаль, на початку економіка соціального підприємництва концептуально, структурно та функціонально означалася та розроблена як спеціальні програми, спрямовані насамперед на периферійні сфери економіки: подолання бідності, розвиток сільської місцевості та розвиток сільського господарства. Це дало двом іншим моделям можливість в усіх домінуючих секторах економіки та секторах, що сприяють зростанню. Крім того, існувало поширене переконання, що економіка соціального підприємництва найкраще підходить для надання послуг особистого та громадського догляду. Це відображає тенденцію донорів і міжнародних організацій сприяти розвитку кооперативів і соціальних підприємств лише як інструментів для зменшення бідності та створення робочих місць [15]. У результаті економіка соціального підприємництва залишилася поза основною економікою і не отримала необхідного визнання. Проте кілька великих і успішних соціальних підприємств з'явилося в Азії, наприклад Grameen Bank і Bangladesh Rural Advancement Committee у Бангладеші і Асоціація розвитку населення та громад у Таїланді. Вони отримали значну державну та донорську підтримку. Інші соціальні підприємства, які є малими або середніми, все ж досягли певних успіхів у реалізації соціально-

економічних цілей як у комерційному, так і в неприбутковому секторах [11]. Але, незважаючи на його неоціненний внесок у подолання соціальних розбіжностей і досягнення добробуту громади, цей сектор не отримує очікуваної уваги та визнання за його розвиток і розширення, щоб мати можливість відігравати більш ефективну роль пліч-о-пліч із домінуючими економіками першого та другого секторів. Для досягнення збалансованого та сталого національного економічного розвитку. Економіка соціального підприємництва, скоріше, розглядається як периферійна діяльність і відводиться на другий план в управлінні національною економічною сферою.

Реструктуризація економіки соціального підприємництва в Україні повинна включати в свій перелік наступні додаткові типи підприємств: бізнеси, орієнтовані на отримання прибутку, які містять деякі заплановані операції, орієнтовані на соціальні вигоди; підприємства державно-громадянського партнерства, які мають соціальні вигоди як фактор контролю, кооперативи, які приносять користь своїм членам, але також мають деякі заплановані операції, присвячені вигодам громади. Відповідно, його слід реструктурувати, щоб включити як некомерційні підприємства, так і комерційні «бізнеси, змішані з соціальною справедливістю», щоб зрештою він міг стати великим і домінуючим економічним способом – таким, який можна порівняти з ринковим першим сектором щодо своєї частки та контролю над економікою. Завдяки такому розширенню та реструктуризації третій сектор буде достатньо сильним, щоб справляти значний вплив на поведінку та продуктивність першого сектору. Це вплине на те, що перший сектор пом'якшить і поєднає свою поведінку, спрямовану на максимізацію прибутку, зі справедливістю та соціальною справедливістю.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Задля реалізації планів щодо соціальних підприємств, як форми державно-громадянського партнерства, потрібно врахувати декілька факторів:

– створити нормативне положення про реєстрацію підприємств як економіки соціального підприємництва (економіки третього сектору) із зазначенням плану дій, який вони розробляли для виконання своїх зобов'язань і відповідальності за добробут громади та соціальну справедливість;

– оскільки максимізація прибутку не є їхньою основною чи єдиною винагородою, повинні існувати нормативні положення для оцінювання та винагородження.

Подібним чином варто врахувати наявність інститутів досліджень, навчання та розвитку економіки соціального підприємства; інститут управління розвитком економіки соціального підприємства, тобто економіки третього сектору; інститут підготовки, навчання та досліджень для розвитку підприємництва; професійні організації соціального підприємництва.

Подальших досліджень потребують юридичні аспекти врегулювання діяльності державно-громадянського партнерства та соціальних підприємств.

Література

1. Balogh T. *The Irrelevance of Conventional Economics*. London: Weidenfeld & Nicolson. 1982. 109 p.
2. Battilana J., Sengul M., Pache A.-C., Model J. *Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises*. *Academy of Management Journal*. 2014. 58(6). P. 1658-1685. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>

3. Blaug M. The Methodology of Economics. Cambridge: Cambridge University Press. 1980. 33 p.
4. European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises. Philosophy: Guiding Principles for the Study of Cooperative and Social Enterprises. 2014. URL: https://euricse.eu/wp-content/uploads/2015/03/1265989136_n3341.pdf (дата звернення: 25.09.2023).
5. Fischer R. M., Comini G. Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. *Revista de Administração*. 2012. 47(3). P. 363-369. doi: <https://doi.org/10.1590/S0080-21072012000300002>
6. Ghalwash S., Tolba A., Ismail A. What motivates social entrepreneurs to start social ventures? An exploratory study in the context of a developing economy. *Social Enterprise Journal*. 2017. Vol. 13, No. 3. P. 268-298. doi: <https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2016-0014>
7. Goyal S., Sergi B.S., Jaiswal M.P. Understanding the challenges and strategic actions of social entrepreneurship at base of the pyramid. *Management Decision*. 2016. Vol. 54, No. 2. P. 418-440. doi: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0662>
8. International Co-operative Alliance. Co-operative Identity, Values & Principles. 2014. URL: <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles> (дата звернення: 25.09.2023).
9. Napathorn C. Managing workers in Thai social enterprises: the role of founders. *International Journal of Organizational Analysis*. 2019. 28(1). P. 18-48. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2019-1625>
10. Santos F.M. A Positive Theory of Social Entrepreneurship. INSEAD Working Paper No. 2009/23/EFE/INSEAD Social Innovation Centre, 2009. URL: <https://sites.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=41727> (дата звернення: 24.09.2023).

11. Shahnaz D., Tan P.S.M. Social Enterprise in Asia: Context and Opportunities. Lee Kuan Yew School of Public Policy Research Paper No.LKYSPP09-018-CAG006. 2009. URL: <http://surl.li/lthnq> (дата звернення: 24.09.2023).
12. Siegner M., Pinkse J., Panwar R. Managing tensions in a social enterprise: The complex balancing act to deliver a multi-faceted but coherent social mission. *Journal of Cleaner Production*. 2018. 174. P. 1314-1324. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.076>
13. Stevens R., Moray N., Bruneel J. The social and economic mission of social enterprises: Dimensions, measurement, validation, and relation. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2015. 39(5). P. 1051-1082. doi: <https://doi.org/10.1111/etap.12091>
14. Stiglitz J.E. Moving Beyond Market Fundamentalism to a More Balanced Economy, *Annals of Public and Cooperative Economics*. 2009. 80(3). P. 345-360. URL: <https://base.socioeco.org/docs/j.1467-8292.2009.00389.x.pdf> (дата звернення: 20.09.2023).
15. UNDP. Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation. An Examination of the Concept and Practice in Europe and the Commonwealth of Independent States. 2008. URL: <http://surl.li/lthpi> (дата звернення: 25.09.2023).
16. Weerawardena J., Sullivan-mort G. Learning, innovation, and competitive advantage in not-for-profit aged care marketing: A conceptual model and research propositions. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 2001. 9(3). P. 53-73. doi: https://doi.org/10.1300/J054v09n03_04
17. Yin J., Chen H. Dual-goal management in social enterprises: evidence from China. *Management Decision*. 2019. 57(6). P. 1362-1381. doi: <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0170>

18. Yunus M. Social Business. (2019). URL: <https://www.muhammadyunus.org/pages/2116/some-issues-relating-to-social-business> (дата звернення: 24.09.2023).
19. Yunus M., Moingeon B., Lehmann-Ortega L. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*. 2010. 43(2-3). P. 308-325. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>

References

1. Balogh, T. (1982). *The Irrelevance of Conventional Economics*. London: Weidenfeld & Nicolson. P. 109.
2. Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2014). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0903>
3. Blaug, M. (1980). *The Methodology of Economics*. Cambridge: Cambridge University Press. pp. 33.
4. European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (2014). *Philosophy: Guiding Principles for the Study of Cooperative and Social Enterprises*. URL: https://euricse.eu/wp-content/uploads/2015/03/1265989136_n3341.pdf
5. Fischer, R. M., & Comini, G. (2012). Sustainable development: from responsibility to entrepreneurship. *Revista de Administração*, 47(3), 363-369. doi: <https://doi.org/10.1590/S0080-21072012000300002>
6. Ghalwash, S., Tolba, A., & Ismail, A. (2017). What motivates social entrepreneurs to start social ventures? An exploratory study in the context of a developing economy. *Social Enterprise Journal*, 13, 3, 268-298. doi: <https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2016-0014>
7. Goyal, S., Sergi, B.S. & Jaiswal, M.P. (2016). Understanding the challenges and strategic actions of social entrepreneurship at base of the

- pyramid. *Management Decision*, 54, 2, 418-440. doi:
<https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0662>
8. International Co-operative Alliance.(2014). Co-operative Identity, Values & Principles. URL: <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>
 9. Napathorn, C. (2019). Managing workers in Thai social enterprises: the role of founders. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 18-48. doi: <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2019-1625>
 10. Santos, F. M. (2009). A Positive Theory of Social Entrepreneurship, INSEAD Working Paper No. 2009/23/EFE/INSEAD Social Innovation Centre. URL:
<https://sites.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=41727>
 11. Shahnaz, D. & Tan, P.S.M. (2009). Social Enterprise in Asia: Context and Opportunities. Lee Kuan Yew School of Public Policy Research Paper No.LKYSPP09-018-CAG006. URL: <http://surl.li/lthnq>
 12. Siegner, M., Pinkse, J., & Panwar, R. (2018). Managing tensions in a social enterprise: The complex balancing act to deliver a multi-faceted but coherent social mission. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1314-1324. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.076>
 13. Stevens, R., Moray, N., & Bruneel, J. (2015). The social and economic mission of social enterprises: Dimensions, measurement, validation, and relation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1051-1082. doi: <https://doi.org/10.1111/etap.12091>
 14. Stiglitz, J.E. (2009). Moving Beyond Market Fundamentalism to a More Balanced Economy, *Annals of Public and Cooperative Economics* 80(3): 345-360. URL: <https://base.socioeco.org/docs/j.1467-8292.2009.00389.x.pdf>
 15. UNDP. (2008). Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation. An Examination of the Concept and Practice in

Europe and the Commonwealth of Independent States. URL:
<http://surl.li/lthpi>

16. Weerawardena, J., Sullivan-mort, G. (2001). Learning, innovation, and competitive advantage in not-for-profit aged care marketing: A conceptual model and research propositions. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9(3), 53-73. doi: https://doi.org/10.1300/J054v09n03_04
17. Yin, J., & H. Chen. (2019). Dual-goal management in social enterprises: evidence from China. *Management Decision*, 57(6), 1362-1381. doi: <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0170>
18. Yunus, M. (2007). *Social Business*. URL:
<https://www.muhammadyunus.org/pages/2116/some-issues-relating-to-social-business>
19. Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>