

# PHÁT TRIỂN MÔ HÌNH DOANH NGHIỆP XÃ HỘI TRONG LĨNH VỰC CÔNG NGHIỆP VĂN HÓA Ở VIỆT NAM

PHẠM BÍCH HUYỀN\*

## 1. Một số vấn đề lý luận về DNXH

### Khái niệm

DNXH là một khái niệm mới, vì vậy, cho đến nay vẫn tồn tại nhiều quan niệm, cách hiểu khác nhau.

Chính phủ Anh, trong Chiến lược phát triển DNXH năm 2002, định nghĩa: “DNXH là một mô hình kinh doanh được thành lập nhằm thực hiện các mục tiêu xã hội và sử dụng lợi nhuận để tái đầu tư cho mục tiêu đó hoặc cho cộng đồng, thay vì tối đa hóa lợi nhuận cho cổ đông hoặc chủ sở hữu” (1).

Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) định nghĩa: “DNXH là những tổ chức hoạt động dưới nhiều hình thức pháp lý khác nhau, vận dụng tinh thần doanh nhân nhằm theo đuổi cùng lúc cả hai mục tiêu xã hội và kinh tế. DNXH thường cung cấp dịch vụ xã hội và việc làm cho các nhóm yếu thế ở thành thị và nông thôn. Ngoài ra, DNXH còn cung cấp dịch vụ cộng đồng trên các lĩnh vực giáo dục, văn hóa, môi trường” (2).

Ở Việt Nam, Luật Doanh nghiệp năm 2020, bổ sung, sửa đổi năm 2022 đưa ra định nghĩa: DNXH là những doanh nghiệp được đăng ký thành lập theo quy định của pháp luật Việt Nam, mục tiêu hoạt động nhằm giải quyết vấn đề xã hội, môi trường vì lợi ích cộng đồng, sử dụng ít nhất 51% tổng lợi nhuận hàng năm của doanh nghiệp để tái đầu tư nhằm thực hiện mục tiêu đã đăng ký (3).

Như vậy, theo nghĩa rộng, DNXH được coi là mô hình hoạt động có thể áp dụng cho nhiều loại hình

tổ chức với các địa vị pháp lý khác nhau hơn là một loại hình tổ chức cụ thể.

### Đặc điểm cơ bản của DNXH

Đặt mục tiêu xã hội lên hàng đầu: mục tiêu xã hội là lý do căn bản cho sự hình thành và tồn tại, là sứ mệnh, mục đích tối thượng của DNXH. Khác với

**Doanh nghiệp xã hội (DNXH) được hình thành từ các sáng kiến xã hội, nhằm giải quyết nhu cầu xã hội và sử dụng hoạt động kinh doanh để thực hiện nhiệm vụ đó. DNXH có tiềm năng kiến tạo hài hòa hiệu quả kinh tế và xã hội, do đó được coi là mô hình doanh nghiệp của TK XXI. Hiện nay, ở Việt Nam, nhu cầu phát triển các ngành công nghiệp văn hóa đòi hỏi phải có những phương thức quản lý nhà nước (quản lý vi mô) và quản trị doanh nghiệp (quản lý vi mô) phù hợp để thúc đẩy sự hình thành và phát triển mạnh mẽ, bền vững của các doanh nghiệp văn hóa - chủ thể của công nghiệp văn hóa. Nghiên cứu ứng dụng mô hình DNXH trong lĩnh vực công nghiệp văn hóa là một hướng đi thực tiễn, đầy triển vọng.**

các doanh nghiệp thông thường coi trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp như một phương tiện để đạt mục tiêu tối thượng là lợi nhuận, DNXH đặt mục tiêu xã hội là mục tiêu trung tâm của doanh nghiệp. DNXH cũng cần có lợi nhuận kinh tế để tồn tại nhưng mục tiêu của họ không phải là tối đa hóa lợi ích kinh tế mà để giải quyết các vấn đề xã hội (4).

Sử dụng hoạt động kinh doanh để đạt được

mục tiêu xã hội: DNXH hoạt động theo quy luật thị trường và cung ứng những sản phẩm, dịch vụ nhất định. Dù có thể nhận các nguồn tài trợ, nhưng hoạt động kinh doanh khiến DNXH tự chủ về tài chính, có vị thế độc lập, từ đó chủ động theo đuổi các mục tiêu xã hội. Khác với tổ chức phi chính phủ (NGO) chỉ đơn thuần nhận tài trợ và thực hiện các chương trình xã hội nhằm mục tiêu xã hội thuần túy, DNXH quan tâm đến việc tạo ra cả giá trị xã hội và giá trị kinh tế; trong đó, giá trị kinh tế là phương tiện để đạt được mục tiêu xã hội.

Tái phân phối lợi nhuận: nguyên tắc cơ bản của DNXH là không được phân phối lợi nhuận cho cá nhân. Do mục tiêu xã hội, phần lớn lợi nhuận của DNXH phải được phân phối trở lại cho hoạt động của tổ chức và cho cộng đồng.





Thực hiện chương trình giáo dục nghệ thuật “Câu chuyện về máy bay trực thăng” tại một trường mẫu giáo ở London, Vương quốc Anh do Giám đốc nghệ thuật của MakeBelieve Arts - Trisha Lee thực hiện năm 2009 - Ảnh: Phạm Bích Huyền

Ngoài ra, có thể kể đến một số đặc điểm khác của DNXH như: sở hữu mang tính xã hội, phục vụ nhu cầu của các nhóm yếu thế trong xã hội, sáng kiến kinh doanh từ cơ sở, tính cởi mở và liên kết, gắn chặt với vai trò cá nhân của doanh nhân xã hội (5).

Như vậy, có thể thấy DNXH là điểm trung chuyển giữa doanh nghiệp thông thường và tổ chức NGO. Các DNXH thuộc khu vực xã hội dân sự hay còn được gọi là “khu vực thứ ba” để phân biệt với các tổ chức thuộc khu vực nhà nước và khu vực tư nhân.

#### *Vai trò của DNXH*

Chính phủ nhiều quốc gia đã đánh giá cao vai trò của DNXH trong việc mang lại tác động sâu rộng và bền vững về kinh tế, xã hội:

Thúc đẩy tính cạnh tranh và năng lực sản xuất: DNXH tạo ra sản phẩm, dịch vụ mới và phát triển cơ hội thị trường nơi các doanh nghiệp truyền thống không thể với tới hoặc không muốn đầu tư. DNXH với cách thức làm việc năng động, sáng tạo như khởi nghiệp kinh doanh từ các sáng kiến xã hội độc đáo, trao quyền cho cá nhân và cộng đồng, đa dạng trong tuyển dụng nhân viên, do đó, có thể phát triển nhanh, có tính cạnh tranh cao.

Hỗ trợ sự phát triển bền vững: các DNXH tạo ra giá trị vật chất thông qua hoạt động kinh tế. Tuy nhiên, hoạt động kinh doanh của họ khác biệt ở chỗ thường dựa trên cộng đồng và đảm bảo lợi ích, lợi nhuận có thể quay trở lại trực tiếp cho cộng đồng, phục vụ sự phát triển bền vững của cộng đồng, xã hội.

Hỗ trợ đổi mới và tái thiết đô thị, vùng miền: DNXH khuyến khích các hoạt động kinh tế mở và liên kết, thúc đẩy hoạt động sáng tạo và tinh thần khởi nghiệp kinh doanh trong cộng đồng. DNXH phục vụ nhu cầu và tạo cơ hội việc làm cho người dân địa phương, góp phần cải thiện hạ tầng kinh tế và xã hội, làm tăng sức hấp dẫn của địa phương đối với người dân, doanh nghiệp và nhà đầu tư.

Cung ứng và cải tổ các dịch vụ công: DNXH kết hợp hoạt động kinh doanh với mục tiêu xã hội, cam kết mang lại lợi ích công cộng và theo đuổi chiến lược định hướng tới khách hàng. Vì vậy, các DNXH có khả năng cung ứng những lựa chọn tốt hơn và các dịch vụ công có chất lượng cao cho người dân, hỗ trợ Chính phủ cải tổ dịch vụ công.



Gắn kết kinh tế và xã hội - phát triển vốn xã hội và thúc đẩy công dân tích cực: các DNXH cung cấp hỗ trợ và đào tạo, giúp những nhóm yếu thế trong xã hội tham gia vào thị trường lao động, góp phần xóa đói, giảm nghèo, rút ngắn chênh lệch xã hội, giảm tội phạm... Các DNXH có thể giúp người dân địa phương làm chủ tương lai của mình, tham gia tích cực vào việc đề xuất và thực hiện các giải pháp cho chính vấn đề, nhu cầu của họ (6).

## 2. Kinh nghiệm quản lý DNXH ở Vương quốc Anh

### *Kinh nghiệm quản lý nhà nước*

Vương quốc Anh được coi là cái nôi của DNXH, vì từ TK XVII ở đây đã hình thành những DNXH đầu tiên trên thế giới. Tuy nhiên, phong trào DNXH chỉ phát triển mạnh mẽ từ đầu những năm 1980, khi Chính phủ Anh đổi mới vai trò của nhà nước theo hướng tinh giản, chia sẻ và chuyển một phần chức năng cung cấp phúc lợi xã hội cho khu vực xã hội dân sự (7).

Xây dựng chính sách phát triển DNXH: Vương quốc Anh là quốc gia đi tiên phong trong xây dựng chính sách hỗ trợ khu vực DNXH. Năm 2002, Chính phủ Anh đưa ra khái niệm chính thức về DNXH và ban hành Chiến lược phát triển DNXH nhằm hỗ trợ, thúc đẩy sự phát triển của DNXH. DNXH được coi là đối tác then chốt của nhà nước trong việc cung cấp phúc lợi xã hội và giải quyết các vấn đề xã hội (8). Năm 2006, Chính phủ Anh ban hành Kế hoạch hành động về DNXH, huy động sự tham gia liên ngành của 12 bộ, ngành để phối hợp, thúc đẩy các DNXH. Kế hoạch thể hiện những cam kết của Chính phủ trong việc nuôi dưỡng và phát triển văn hóa DNXH, cung cấp thông tin tư vấn, tạo điều kiện cho DNXH tiếp cận nguồn tài chính đa dạng và cơ hội hợp tác với Chính phủ (9).

Hỗ trợ về pháp lý: năm 2005, Chính phủ Anh bổ sung và luật hóa một hình thức pháp lý mới dành riêng cho DNXH có tên gọi: “Doanh nghiệp vì lợi ích cộng đồng” (10). Bên cạnh đó, năm 2012, Chính phủ Anh ban hành “Luật Dịch vụ công - Giá trị xã hội”, khuyến khích các cơ quan công quyền mua sắm hàng hóa và dịch vụ công từ các DNXH, tạo cơ hội cho các DNXH tham gia vào chuỗi cung ứng dịch vụ công của Nhà nước (11).

Hỗ trợ về thể chế và xây dựng hệ sinh thái khởi nghiệp DNXH: từ năm 2001, Chính phủ Anh đã thành lập bộ phận chuyên trách về DNXH trực thuộc Bộ Thương mại và Công nghiệp. Đây là tổ chức đầu

mỗi điều phối các hoạt động hoạch định và triển khai chiến lược của Chính phủ trong quản lý và hỗ trợ khu vực DNXH. Bên cạnh đó, năm 2012, Chính phủ đã thành lập quỹ “Xã hội lớn” để đầu tư cho các dự án vì mục tiêu xã hội và lợi ích cộng đồng, tạo điều kiện cho DNXH tiếp cận nguồn vốn tài chính cần thiết. Năm 2012 khi mới thành lập, quy mô thị trường đầu tư của Quỹ trị giá 0,8 tỷ bảng Anh thì đến năm 2021, con số này đã tăng lên 6,4 tỷ bảng Anh (12).

Nhà nước đã hỗ trợ thiết lập một hệ sinh thái với nhiều tổ chức đối tác và các mối quan hệ hợp tác đa chiều nhằm tăng cường khả năng phát triển bền vững và mở rộng tác động của các DNXH. Các thành phần chính của hệ sinh thái được xây dựng gồm: các tổ chức thuộc khu vực nhà nước, các tổ chức tài chính, nghiên cứu, giáo dục, truyền thông và các tổ chức trung gian (13).

Như vậy, có thể nhận thấy, ở Vương quốc Anh, Nhà nước đóng vai trò vừa là người thúc đẩy, nuôi dưỡng, hỗ trợ, vừa là khách hàng lớn của DNXH. Hiện nay, Vương quốc Anh là quốc gia có phong trào DNXH phát triển mạnh mẽ nhất trên thế giới. Theo Hội DNXH Vương quốc Anh, hiện có hơn 100.000 DNXH ở Anh, đóng góp hơn 60 triệu bảng Anh cho GDP và tạo ra khoảng 2 triệu việc làm (14). Theo Báo cáo năm 2021 của SEUK, các DNXH Anh đang phát triển về số lượng và quy mô, đặc biệt đã phục hồi và tăng trưởng mạnh mẽ các doanh nghiệp *start-up* sau đại dịch COVID-19 (15).

### *Kinh nghiệm quản trị DNXH (qua nghiên cứu trường hợp DNXH MakeBelieve Arts)*

MakeBelieve Arts (MA) được thành lập năm 2002 tại London, là một tổ chức hoạt động trong lĩnh vực sân khấu và giáo dục nghệ thuật. Giai đoạn 2007-2010, MA được Chính phủ Anh công nhận là DNXH tiêu biểu và Giám đốc nghệ thuật của công ty - bà Trisha Lee được trao danh hiệu “Đại sứ Doanh nghiệp xã hội” (16).

Tôn chỉ và chiến lược hoạt động: MA xác định sứ mệnh của tổ chức là: “cung cấp các chương trình đổi mới, có chất lượng cao để phát triển toàn diện tiềm năng sáng tạo, cảm xúc và nhận thức của trẻ em từ bậc mầm non đến tiểu học ở Vương quốc Anh” (17). Cụ thể, MA đã dựa trên các trò chơi và kỹ thuật sân khấu để xây dựng nhiều chương trình học tập sinh động, hỗ trợ học sinh phát triển năng lực nhận thức và cảm xúc, cải thiện kỹ năng đọc viết, phát triển kỹ năng sáng tạo độc lập, gắn kết hào hứng với việc học tập, phát hiện và phát triển tối đa các tiềm năng.



Có thể nhận thấy, MA rất nhạy bén phát hiện nhu cầu giáo dục sáng tạo của xã hội, đặc biệt trong bối cảnh nhà trường. Nhu cầu này được khởi xướng từ chương trình cải cách giáo dục theo hướng tăng cường giáo dục văn hóa và sáng tạo, nhằm chuẩn bị lực lượng lao động cho TK XXI được Chính phủ Anh đề xướng từ cuối những năm 1990 (18).

Các sản phẩm và dịch vụ giáo dục nghệ thuật: MA có hai sản phẩm cốt lõi là “Câu chuyện về máy bay trực thăng” - sử dụng kỹ thuật kể chuyện và đóng vai theo câu chuyện cho trẻ em và “Hội thảo hiếu kỳ” - sự kiện hằng năm dành cho học sinh lớp 2 của cả nước để gặp gỡ, chia sẻ ý tưởng sáng tạo cùng phần biểu diễn minh họa của các nghệ sĩ chuyên nghiệp. Các chương trình được thiết kế theo hướng lấy học sinh là trung tâm, kiến tạo môi trường thúc đẩy năng lực sáng tạo hào hứng và hiệu quả. Bên cạnh đó, MA còn xây dựng chương trình đào tạo giáo viên để chuyển giao kỹ thuật giáo dục sân khấu cho các thầy, cô giáo. Đặc biệt, trong thời gian đại dịch COVID-19, MA đã triển khai các chương trình đào tạo trực tuyến như: “Câu chuyện về máy bay trực thăng”, “Kho truyện cổ tích” và “Kho thơ” (19).

Quản lý tài chính: MA tích cực tìm kiếm cơ hội nhận tài trợ từ Chính phủ và các nhà tài trợ. Tuy nhiên, MA không lệ thuộc vào tài trợ mà luôn hoạt động như một doanh nghiệp trong việc tự tạo ra lợi nhuận, tìm cách tăng trưởng nguồn thu từ sản phẩm và dịch vụ. Các sản phẩm và dịch vụ của công ty đáp ứng đúng nhu cầu giáo dục, được các trường ủng hộ và đem lại nguồn thu chủ yếu cho công ty. Hiện nay, hầu hết trường học ở London và nhiều khu vực khác đều mua chương trình của MA.

### **3. Nhu cầu và giải pháp phát triển mô hình DNXH trong lĩnh vực công nghiệp văn hóa ở Việt Nam**

#### *Nhu cầu*

Theo số liệu thống kê, năm 2018, nước ta có khoảng 50.000 tổ chức hoạt động theo mô hình DNXH, trong đó có những DNXH thuộc lĩnh vực văn hóa, nghệ thuật và sáng tạo (20).

Trong bối cảnh Việt Nam đang nỗ lực thực hiện Chiến lược phát triển các ngành công nghiệp văn hóa của Chính phủ, việc thúc đẩy sự hình thành và phát triển các DNXH là nhu cầu cấp bách và cũng là xu hướng tất yếu. Công nghiệp văn hóa, cũng như bất cứ lĩnh vực công nghiệp nào khác cần được hình thành từ các “tế bào” là các doanh nghiệp. Doanh nghiệp là lực lượng sản xuất, là chủ thể của

công nghiệp văn hóa. Không có doanh nghiệp văn hóa thì không thể có công nghiệp văn hóa và năng lực của các doanh nghiệp văn hóa làm nên sức sống của lĩnh vực công nghiệp văn hóa.

Trong khi đó, mô hình DNXH có nhiều đặc điểm và vai trò rất phù hợp với các doanh nghiệp văn hóa. Thông qua phương thức kinh doanh sáng tạo, định hướng tới thị trường nhằm giải quyết các vấn đề văn hóa, xã hội, DNXH có thể mang lại lợi ích kép về kinh tế và văn hóa, xã hội, góp phần thực hiện thành công các mục tiêu của công nghiệp văn hóa. Bên cạnh đó, phát triển DNXH sẽ góp phần thực hiện chủ trương xã hội hóa các hoạt động văn hóa, thể thao. Các DNXH sẽ góp phần mở rộng và tăng cường nguồn lực, thu hút sự đầu tư từ các cá nhân, cộng đồng, doanh nghiệp... vào phát triển công nghiệp văn hóa. Hơn nữa, quá trình đổi mới thể chế văn hóa ở nước ta đặt ra yêu cầu cải cách các đơn vị sự nghiệp văn hóa công lập, các doanh nghiệp nhà nước cung cấp dịch vụ công ích, chuyển đổi hoạt động theo cơ chế doanh nghiệp, tự chủ, nâng cao hiệu quả hoạt động, hiệu quả sử dụng nguồn vốn. DNXH có thể coi là mô hình phù hợp với việc chuyển đổi này. Chính vì vậy, cần có các giải pháp về quản lý nhà nước và quản trị doanh nghiệp để phát triển DNXH, góp phần tạo nên thành công của các ngành công nghiệp văn hóa Việt Nam.

#### *Giải pháp về quản lý nhà nước*

Trước hết, cần đẩy mạnh truyền thông và nâng cao nhận thức của các bộ, ngành, đặc biệt là ngành Văn hóa và nhận thức của xã hội về bản chất, đặc điểm và vai trò của DNXH nhằm tôn vinh và thúc đẩy mô hình này trong lĩnh vực VH-TTDL cũng như các lĩnh vực giải trí và sáng tạo khác.

Mặt khác, cần thay đổi quan điểm về vai trò của Nhà nước trong cung cấp các sản phẩm văn hóa công ích và các dịch vụ công về văn hóa. Nhà nước nên chia sẻ trách nhiệm này với các đối tác, đặc biệt là DNXH thông qua phương thức đấu thầu và thuê ngoài để nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc. Đây cũng là giải pháp đổi mới và tăng cường hợp tác công - tư trong lĩnh vực công nghiệp văn hóa.

Nhà nước cần xây dựng chính sách hỗ trợ phát triển DNXH nói chung và DNXH trong lĩnh vực văn hóa nói riêng như xây dựng và hoàn thiện khuôn khổ pháp lý cho DNXH, thành lập cơ quan quản lý nhà nước về DNXH, đối thoại chính sách, xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu, thông tin phục



vụ DNXH. Bên cạnh đó, Nhà nước cần xúc tiến thành lập quỹ phát triển DNXH, hỗ trợ tài chính và thiết lập các ưu đãi thuế. Nhà nước cũng cần có chính sách hỗ trợ đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho khu vực DNXH, doanh nghiệp văn hóa.

#### *Giải pháp về quản trị doanh nghiệp*

Cần khuyến khích, thúc đẩy tinh thần khởi nghiệp, tinh thần doanh nhân xã hội, tăng cường năng lực đổi mới, sáng tạo để các cá nhân và cộng đồng tham gia mạnh mẽ hơn vào hoạt động sáng tạo xã hội, thành lập các DNXH trong lĩnh vực văn hóa (tạm gọi là các DNXH văn hóa).

Các DNXH văn hóa cần xác định rõ mục tiêu văn hóa, xã hội của doanh nghiệp ngay từ khi thành lập đồng thời truyền thông đầy đủ, minh bạch việc thực hiện mục tiêu để nhận được sự ủng hộ của khách hàng, Nhà nước, nhà tài trợ và đối tác.

Các DNXH văn hóa cần tổ chức hoạt động theo mô hình doanh nghiệp, tuân thủ quy luật thị trường, cạnh tranh lành mạnh, xây dựng chiến lược sản xuất kinh doanh, ra các quyết định sáng tạo, không ngừng cải tiến chất lượng và đổi mới sản phẩm và dịch vụ văn hóa theo hướng tập trung vào khách hàng, khán giả, công chúng.

Trong quản lý tài chính, các DNXH văn hóa cần đảm bảo nguồn thu từ hoạt động sản xuất, kinh doanh đồng thời đẩy mạnh gây quỹ và vận động tài trợ cũng như tăng cường khả năng tiếp cận vốn từ các chương trình, dự án của Nhà nước và các quỹ, các hiệp hội trong và ngoài nước.

Trong quản lý nhân lực, các DNXH văn hóa cần năng động, linh hoạt, nên giữ bộ máy nhân viên cơ hữu tinh gọn và thiết lập mạng lưới cộng tác viên, tình nguyện viên rộng rãi. Doanh nghiệp cần có chiến lược đầu tư cho đào tạo và tự đào tạo đội ngũ nhân lực, đặc biệt về kỹ năng quản lý điều hành kinh doanh, quản lý tài chính, gắn kết với khu vực văn hóa sáng tạo và với cộng đồng.

Tóm lại, áp dụng mô hình DNXH trong lĩnh vực công nghiệp văn hóa sẽ phát huy tiềm năng và nội lực của cộng đồng và xã hội, góp phần thúc đẩy sự phát triển mạnh mẽ của các ngành công nghiệp văn hóa Việt Nam. Hy vọng với những đổi mới, sáng tạo trong quản lý nhà nước và quản trị doanh nghiệp, các DNXH văn hóa Việt Nam sẽ góp phần tích cực thực hiện mục tiêu chiến lược về văn hóa, nghệ thuật và phát triển bền vững của đất nước ■

P.B.H

1, 6, 8. Great Britain, Department of Trade and Industry, *Social Enterprise: A Strategy for success (Doanh nghiệp xã hội: Chiến lược để thành công)*, Dept. of Trade and Industry, 2002, tr.13, 19-24, 30-32.

2. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), *The Social Enterprise Sector: A Conceptual Framework (Khu vực doanh nghiệp xã hội: Khung khái niệm)*, oecd.org, 2007, tr.1.

3. *Luật Doanh nghiệp năm 2020, bổ sung sửa đổi năm 2022*, Điều 10, *thuvienphapluat.vn*.

4, 7, 13. Hội đồng Anh, Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương, Trung tâm Hỗ trợ Sáng kiến phục vụ cộng đồng, *Doanh nghiệp xã hội tại Việt Nam - Khái niệm, Bối cảnh và Chính sách*, Nxb Thanh niên, 2012, tr.7, 1, 39.

5. Hội đồng Anh, Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, *Diễn hình Doanh nghiệp xã hội tại Việt Nam*, Nxb Thanh niên, 2016, tr.1-2.

9. Great Britain, Cabinet Office, *Social Enterprise Action Plan: Scaling new heights (Kế hoạch hành động doanh nghiệp xã hội: Những tầm cao mới)*, H.M. Government, 2006.

10. *Community Interest Companies (Doanh nghiệp vì lợi ích cộng đồng)*, gov.uk, 1-9-2012.

11. *Public Services (Social Value) Act 2012 (Luật Dịch vụ công - Giá trị xã hội 2012)*.

12. Big Society Capital, *Big Society Capital - Ten Years of Investing for Impact (Quỹ Xã hội lớn - Mười năm đầu tư kiến tạo tác động)*, 2022, tr.12-13.

14. Social Enterprise UK, *socialenterprise.org.uk*.

15. Social Enterprise UK, *No Going Back - State of Social Enterprise Survey 2021 (Không lùi bước - Điều tra thực trạng doanh nghiệp xã hội 2021)*, Social Enterprise UK, 2022.

16, 17. *MakeBelieve Arts - Reimagine Learning (MakeBelieve Arts - Suy nghĩ lại về việc học tập)*, *makebelievearts.co.uk*.

18. National Advisory Committee, *All Our Futures: Creativity, Culture and Education (Tất cả tương lai của chúng ta: Sáng tạo, Văn hóa và Giáo dục)*, Dept. For Education and Employment, 1999.

19. *Helicopter Stories (Câu chuyện về máy bay trực thăng)*, *helicopterstories.co.uk*.

20. Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, *Hội thảo công bố báo cáo nghiên cứu "Doanh nghiệp xã hội cộng đồng: Thực trạng và giải pháp"*, 2019.