

ความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจ
เพื่อสังคม: แนวโน้มการวิจัยและบทเรียนจากการทบทวนวรรณกรรมเชิงระบบ
Sustainability and Resilience to Change in Social Enterprises: Research
Trends and Insights from a Systematic Literature Review

ขจรศักดิ์ วงศ์วิราช

Kajohnsak Wongwirach

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

Asst. Prof. Dr., Department of Management, Faculty of Management Science,

Lampang Rajabhat University

Corresponding Author: Aj.Kootpai@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) สังเคราะห์องค์ความรู้และแนวโน้มการวิจัยด้านความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างเป็นระบบ และ (2) ระบุช่องว่างขององค์ความรู้พร้อมเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในฐานะความสามารถเชิงพลวัตขององค์กรเพื่อสนับสนุนการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษานี้ใช้วิธีการทบทวนวรรณกรรมเชิงระบบตามกรอบ PRISMA โดยรวบรวมข้อมูลจากฐาน Scopus, Web of Science และ ThaiJO ในช่วงปี ค.ศ. 2010–2024 และวิเคราะห์ร่วมกับการวิเคราะห์บริบท

ผลการสังเคราะห์องค์ความรู้พบว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมได้พัฒนาไปสู่การบูรณาการมิติด้านเศรษฐกิจ สังคม และความสามารถในการปรับตัว แต่ช่องว่างองค์ความรู้ยังขาดกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิบัติ โดยเฉพาะในบริบทประเทศกำลังพัฒนากรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างมิติความยั่งยืน กลไกความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และบริบทเชิงสถาบัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเชิงนโยบายและการบริหารจัดการวิสาหกิจเพื่อสังคมในระยะยาวซึ่งเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของการพัฒนากรอบแนวคิดแบบบูรณาการ การออกแบบเครื่องมือวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับบริบทท้องถิ่น และการส่งเสริมงานวิจัยสหวิทยาการเพื่อสนับสนุนการดำรงอยู่ของวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างยั่งยืนในระยะยาว พร้อมทั้งแนวทางเชิงยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปใช้สนับสนุนนโยบายและการบริหารจัดการวิสาหกิจเพื่อสังคมในระดับองค์กรและระดับประเทศอย่างเป็นระบบ

คำสำคัญ: วิสาหกิจเพื่อสังคม, ความยั่งยืน, ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง, การทบทวนวรรณกรรมเชิงระบบ, แนวทางการรายงานการทบทวนวรรณกรรมเชิงระบบ, การวิเคราะห์บริบท

Abstract

This study aims (1) to systematically synthesize the body of knowledge and research trends concerning sustainability and adaptive capacity of social enterprises, and (2) to identify existing knowledge gaps while proposing an integrated conceptual framework that links

sustainability and adaptive capacity as dynamic capabilities to support the development of social enterprises in rapidly changing environments. The study adopts a systematic literature review (SLR) approach based on the PRISMA framework, drawing upon data collected from Scopus, Web of Science, and ThaiJO databases during the period 2010–2024. The analysis is complemented by bibliometric analysis to examine research patterns and thematic developments.

The synthesis of knowledge reveals that social enterprises have evolved toward integrating economic, social, and adaptive capacity dimensions. However, the existing knowledge gap still lies in the lack of a conceptual framework that practically links sustainability with the capacity to adapt to change, particularly in the context of developing countries. An integrated conceptual framework that explains the relationships among sustainability dimensions, adaptive capacity mechanisms, and institutional contexts. The framework provides practical implications for policy formulation and managerial practices in enhancing the long-term viability of social enterprises. Furthermore, the study contributes to the literature by highlighting the need for integrated conceptual development, context-sensitive analytical tools, and interdisciplinary research approaches to support sustainable social enterprise development. Strategic implications are also provided to guide policy and management at both organizational and national levels.

Keywords: Social enterprise, Sustainability, Resilience, Systematic literature review, PRISMA, Bibliometric Analysis

บทนำ

ตลอดช่วงหลายทศวรรษที่ผ่านมาวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE) ได้กลายเป็นรูปแบบองค์กรที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางทั่วโลก ทั้งในหมู่นักวิชาการ นักพัฒนา นักนโยบาย ตลอดจนภาคธุรกิจและภาคประชาสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของเศรษฐกิจฐานราก เศรษฐกิจสร้างสรรค์ และการพัฒนาแบบยั่งยืน วิสาหกิจเพื่อสังคมถูกมองว่าเป็นทางเลือกใหม่ของระบบเศรษฐกิจที่ต้องการหลีกเลี่ยงข้อจำกัดของกลไกตลาดเสรีและรัฐสวัสดิการโดยอาศัยพลังของผู้ประกอบการที่มีเป้าหมายในการสร้างผลกระทบทางสังคมควบคู่กับความสามารถในการสร้างรายได้ที่ยั่งยืน (Battilana & Lee, 2014; Defourny & Nyssens, 2010) วิสาหกิจเพื่อสังคมถือเป็นองค์กรลูกผสม (Hybrid organizations) ที่อยู่กึ่งกลางระหว่างภาคธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไรและองค์กรไม่แสวงหากำไรที่เน้นเป้าหมายทางสังคม ด้วยเหตุนี้วิสาหกิจเพื่อสังคมจึงมีบทบาทสำคัญต่อการแก้ปัญหาทางสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมอย่างบูรณาการ เช่น การลดความเหลื่อมล้ำ การสร้างงานในชุมชน การพัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น การดูแลสิ่งแวดล้อม และการส่งเสริมสุขภาวะของผู้เปราะบาง ซึ่งองค์กรเหล่านี้ล้วนมีศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมเพื่อสังคม หรือแม้กระทั่งการนำเสนอทางเลือกใหม่ให้กับการจัดการบริการสาธารณะ การฟื้นฟูสิ่งแวดล้อม หรือการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ซึ่งภาคส่วนอื่นอาจดำเนินการได้ไม่ทั่วถึง (Ghosh et al., 2024; Littlewood & Holt, 2018)

อย่างไรก็ตาม วิสาหกิจเพื่อสังคมจะมีบทบาทสำคัญต่อสังคมแต่ก็ต้องเผชิญกับความท้าทายหลายประการ โดยเฉพาะประเด็นด้านความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงาน รวมทั้งวิสาหกิจเพื่อสังคมมิได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการทางธุรกิจเพียงอย่างเดียวแต่ต้องผสมผสานกลยุทธ์ทางสังคมและเศรษฐกิจเข้าด้วยกันอย่างสมดุล (Doherty et al., 2014) โดยวิสาหกิจเพื่อสังคมต้องบริหารจัดการแรงกดดันจากหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดด้านเงินทุนและทรัพยากร ความไม่ชัดเจนของตลาดและผู้บริโภค นโยบายรัฐที่ยังไม่เอื้อต่อการเติบโต ตลอดจนความคาดหวังที่สูงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (วรรณภา ประยุกต์วงศ์ และคณะ, 2566) รวมทั้งในช่วงที่ผ่านมาผลกระทบทางด้านวิกฤตเศรษฐกิจ ความเหลื่อมล้ำการเปลี่ยนแปลงสภาพ

ภูมิอากาศ หรือแม้กระทั่งโรคระบาดใหญ่อย่าง COVID-19 สะท้อนให้เห็นถึงประเด็นด้านความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่วิสาหกิจเพื่อสังคมต้องพัฒนาเพื่อให้อาจปรับตัวเพื่ออยู่รอดได้ในระยะยาว โดยแนวคิดด้านความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนี้มีทั้งในระดับบุคคลความสามารถในการปรับตัวของทีม และความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ซึ่งต้องมีการพัฒนาเป็นกลยุทธ์เชิงระบบ (Salwan et al., 2025)

ทั้งนี้ เมื่อทบทวนวรรณกรรมด้านวิสาหกิจเพื่อสังคมในช่วงที่ผ่านมาพบว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประกอบการของวิสาหกิจเพื่อสังคมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในหลากหลายบริบททั่วโลก แต่ในขณะเดียวกันกลับพบว่างานวิจัยที่ศึกษาในเชิงลึกเกี่ยวกับความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจเพื่อสังคมยังมีจำนวนจำกัด และมักกระจุกตัวไม่เป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของประเทศไทยกำลังพัฒนาเช่นเดียวกับประเทศไทย (Jayawardhana et al., 2022; Ghosh et al., 2024; Salwan et al., 2025) ที่แม้จะมีความพยายามในระดับนโยบายผ่านพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 และการสนับสนุนของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม (สวส.) แต่กรอบแนวคิดเชิงกลยุทธ์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมส่วนใหญ่ยังไม่ครอบคลุมมิติความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และการจัดการความเสี่ยงในระยะยาวอย่างเพียงพอ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม, 2566) ทำให้เกิดช่องว่างขององค์ความรู้ที่สำคัญ ได้แก่ ขาดการจัดหมวดหมู่เชิงกลยุทธ์ของแนวทางสร้างความยั่งยืนในวิสาหกิจเพื่อสังคม เช่น การบริหารการเงินแบบยืดหยุ่น การประเมินผลกระทบทางสังคมระยะยาว หรือการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร (Hao et al., 2022; Nurindrasari et al., 2022) หรือแม้กระทั่งขาดกรอบการวิเคราะห์ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้งในแง่โครงสร้างองค์กร พฤติกรรมผู้ประกอบการ และความสามารถในการปรับตัวต่อวิกฤตซึ่งทำให้ไม่สามารถนำบทเรียนระหว่างประเทศมาปรับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Salwan, et al., 2025; Searing, 2021)

แม้ว่างานวิจัยจำนวนมากจะยอมรับว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นองค์กรลูกผสมที่ต้องบริหารทั้งมิติทางเศรษฐกิจและสังคมควบคู่กัน แต่กรอบการวิเคราะห์ส่วนใหญ่ยังคงแยกการศึกษาความอยู่รอดในระยะยาว ออกจากความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ส่งผลให้ไม่สามารถอธิบายพลวัตของ การดำรงอยู่ของวิสาหกิจเพื่อสังคมได้อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะในบริบทประเทศไทยกำลังพัฒนาที่มีความไม่แน่นอนสูงและข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง ดังนั้น การบูรณาการทั้งสองแนวคิดจึงมีความจำเป็นในฐานะความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic capability) ขององค์กร การศึกษานี้จึงมีวัตถุประสงค์หลักในสังเคราะห์องค์ความรู้และแนวโน้มการวิจัยด้านความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างเป็นระบบ และระบุช่องว่างขององค์ความรู้พร้อมเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งเสนอข้อเสนอแนะสำหรับทิศทางการวิจัยในอนาคต ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อนักวิชาการ ผู้ปฏิบัติ และผู้กำหนดนโยบายในการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทยให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ยืดหยุ่น และยั่งยืนในระยะยาว

วัตถุประสงค์

1. เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้และแนวโน้มการวิจัยด้านความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างเป็นระบบ
2. เพื่อระบุช่องว่างขององค์ความรู้พร้อมเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจเพื่อสังคม

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการทบทวนวรรณกรรมเชิงระบบ (Systematic Literature Review: SLR) ซึ่งเป็นแนวทางการวิจัยที่มีวัตถุประสงค์ในการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์งานวิจัยที่มีอยู่แล้วอย่างเป็นระบบ โดยเน้นเฉพาะหัวข้อหรือคำสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการ ความยั่งยืน และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจเพื่อสังคมเพื่อให้สามารถสรุปแนวโน้มงานวิจัย ช่องว่างขององค์ความรู้และข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติได้อย่างชัดเจน (Tranfield et al., 2003; Snyder, 2019) โดยสามารถนำเสนอระเบียบวิธีวิทยา ดังต่อไปนี้

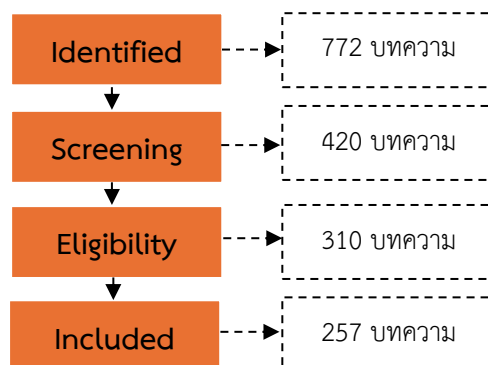
1. กรอบการทบทวนวรรณกรรม การวิจัยและนำเสนอในบทความนี้อ้างอิงตามแนวทาง PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) ซึ่งเป็นมาตรฐานการทบทวนวรรณกรรมที่มีโครงสร้างชัดเจน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้ (Page et al., 2021) (1) การระบุแหล่งข้อมูล (Identification) (2) การคัดกรอง (Screening) (3) การตรวจสอบความเหมาะสม (Eligibility) และ (4) การรวมบทความที่ใช้จริงในการวิเคราะห์ (Inclusion) ทั้งนี้ผู้วิจัยยังใช้เครื่องมือวิเคราะห์บรรณมิติ (Bibliometric Analysis) ร่วมกับการวิเคราะห์เนื้อหา (Thematic Analysis) เพื่อระบุแนวโน้มการวิจัยและกลุ่มประเด็นสำคัญที่ปรากฏในเอกสารวิชาการ

2. ฐานข้อมูลและช่วงเวลาในการศึกษา การนำเสนอเนื้อหาและผลการศึกษานี้รวบรวมข้อมูลจากฐานข้อมูลที่น่าเชื่อถือระดับนานาชาติ 2 แหล่งหลัก ได้แก่ ฐานข้อมูล Scopus และฐานข้อมูล Web of Science (WoS) ซึ่งเป็นฐานข้อมูลที่ครอบคลุมวารสารในสาขาบริหารธุรกิจ การจัดการ การบัญชี มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่ได้รับการประเมินคุณภาพอย่างเข้มงวด (Falagas et al., 2008) โดยเน้นบทความที่เผยแพร่ระหว่างปี ค.ศ. 2010–2024 เพื่อให้ครอบคลุม ทั้งพัฒนาการในระยะยาวและแนวโน้มร่วมสมัยที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจเพื่อสังคม

นอกจากนี้ยังใช้ฐานข้อมูลระดับชาติ ThaiJO ในการรวบรวมบทความภาษาไทย เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบบริบทระหว่างประเทศกับบริบทของประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การกำหนดคำค้นและเกณฑ์การคัดเลือกบทความ การสืบค้นใช้คำสำคัญ (Keywords) ที่เชื่อมโยงกับหัวข้อวิจัย ได้แก่ “Social enterprise” and “Sustainability”, “Social entrepreneurship” and “Sustainability”, “Social enterprise” and “Resilience”, “Social entrepreneurship” and “Resilience” โดยการค้นหากลุ่มคำจำกัดให้อยู่เฉพาะหมวดวิชา Business, Management, Accounting, Social Sciences และ Social Science Interdisciplinary เพื่อหลีกเลี่ยงบทความที่เน้นด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพหรือสิ่งแวดล้อมโดยตรง

นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังกำหนดเกณฑ์การประเมินคุณภาพของบทความวิจัยประกอบด้วย (1) วารสารที่อยู่ในฐาน Scopus หรือ Web of Science สำหรับบทความวิจัยในวารสารนานาชาติ และวารสารที่อยู่ในฐาน TCI 1-2 สำหรับบทความวิจัยระดับชาติของประเทศไทย (2) จำนวนการอ้างอิง (Citation ≥ 5 ครั้ง สำหรับบทความวิจัยระดับนานาชาติ) (3) ความเข้มงวดของระเบียบวิธีวิจัย (Methodological rigor) และ (4) ความเกี่ยวข้องกับประเด็น Sustainability และ Resilience โดยตรง (Jayawardhana et al., 2022; Hussain et al., 2023) ทั้งนี้บทความวิจัยที่รวบรวมได้จากคำค้นเหล่านี้จากวารสารนานาชาติมีจำนวนทั้งหมด 772 รายการ แบ่งเป็นจากฐานข้อมูล Scopus จำนวน 403 บทความ และบทความวิจัยจากฐานข้อมูล Web of Science จำนวน 275 บทความ และบทความวิจัยจากฐานข้อมูล ThaiJO จำนวน 94 บทความ ซึ่งหลังจากคัดกรองแล้วได้มาจำนวน 420 การตรวจสอบความเหมาะสมเหลือ 310 บทความ และพบว่า มีบทความวิจัยที่เข้าเกณฑ์ จำนวน 257 บทความ เพื่อนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการวิเคราะห์ต่อไป ซึ่งในกระบวนการคัดเลือกบทความวิจัยตามแนวทาง PRISMA สามารถนำเสนอกระบวนการดังภาพที่ 1 ต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กระบวนการคัดเลือกบทความแสดงด้วย PRISMA Flow Diagram

4. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีผสมผสานระหว่าง การวิเคราะห์บรรณมิติ โดยใช้โปรแกรม Bibliometric ซึ่งเป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนงานวิจัยเชิงปริมาณ ด้านบรรณมิติ (Bibliometric) (เยาวลักษณ์ ลิขิน และมาลี กาบมาลา, 2566) โดยใช้เอกสารงานวิจัยเกี่ยวกับวิสาหกิจเพื่อสังคมร่วมกับการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงธีม (Thematic Analysis) เพื่อจำแนกกลุ่มประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนา ความยั่งยืน และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจเพื่อสังคม

ผลการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมเชิงระบบเกี่ยวกับความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจเพื่อสังคมในบริบทระหว่างประเทศและประเทศไทย พบว่างานวิจัยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาและนำเสนอผลการวิจัยเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านแนวคิด กลยุทธ์ และกรณีศึกษา ในหลากหลายบริบท ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงแบ่งประเด็นออกเป็นกลุ่มสาระสำคัญ เพื่อสะท้อนแนวโน้มหลักช่องว่างองค์ความรู้ และข้อเสนอเชิงนโยบายในอนาคตสำหรับการศึกษาวิจัย ตลอดจนการพัฒนางานวิจัยด้านวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำผลการวิจัยไปสู่การพัฒนาเชิงระบบของวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย ซึ่งนำเสนอต่อหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวโน้มการวิจัยด้านความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา แนวคิดด้านความยั่งยืน (Sustainability) ได้กลายเป็นประเด็นสำคัญที่แทรกซึมอยู่ในงานวิจัยเกี่ยวกับวิสาหกิจเพื่อสังคมทั่วโลก โดยเฉพาะเมื่อองค์กรเหล่านี้ต้องดำเนินงานภายใต้บริบทที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ข้อจำกัดของตลาด และความท้าทายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่ม งานวิจัยจำนวนมากจึงมุ่งพัฒนาแนวคิดและกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการอยู่รอดอย่างยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้งในมิติทางการเงิน สังคม และสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างงาน Jayawardhana et al., (2022) ซึ่งทำการทบทวนวรรณกรรมเชิงระบบเกี่ยวกับความยั่งยืนของ SE พบว่า แม้งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จะเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ แต่การจัดหมวดหมู่ของแนวทางหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อความยั่งยืนยังไม่ชัดเจน งานส่วนใหญ่ยังคงเน้นเชิงแนวคิดมากกว่าการวิเคราะห์เชิงปฏิบัติ และขาดกรอบแนวคิดรวมที่สามารถนำไปเทียบเคียงในบริบทต่าง ๆ ได้โดยหนึ่งในประเด็นสำคัญที่ปรากฏชัดในงานวิจัยต่าง ๆ คือ การตีความของความยั่งยืนไม่ได้จำกัดอยู่แค่ความสามารถในการอยู่รอดทางการเงินเท่านั้น แต่รวมถึงการสามารถรักษากิจทางสังคมไว้ได้ในระยะยาว เช่นเดียวกับงานของ Ghosh et al., (2024) ที่ได้นำเสนออย่างหนักแน่นว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ยั่งยืนต้องมีความสามารถในการสร้างสมดุลระหว่างผลลัพธ์ทางสังคมกับความสามารถในการพึ่งพาตนเองทางเศรษฐกิจซึ่งมีความท้าทายสำคัญในโลกที่ทรัพยากรมีจำกัด

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์งานวิจัยพบว่าการจัดกลุ่มหัวข้อด้านความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

(1) ความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Sustainability) วิสาหกิจเพื่อสังคมส่วนใหญ่เผชิญความท้าทาย ในการหารายได้โดยไม่ต้องพึ่งพาเงินทุนภายนอก งานวิจัยหลายชิ้นเสนอแนวทางด้านการกระจายแหล่งรายได้ เช่น การใช้โมเดลธุรกิจแบบผสม (Hybrid Business Model) ที่รวมรายได้จากการค้าและทุนสนับสนุน (Salwan et al., 2025) รวมถึงกลยุทธ์การควบคุมต้นทุน การบริหารทุนหมุนเวียน และการเข้าถึงเงินทุนรูปแบบใหม่ เช่น การระดมทุนจากนักลงทุนรายย่อยจำนวนมากผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ (Equity Crowdfunding) (Hao et al., 2022)

(2) การส่งมอบคุณค่าทางสังคมและผลกระทบ (Social Value Creation & Impact) ความยั่งยืนในมิติทางสังคมเชื่อมโยงกับการที่วิสาหกิจเพื่อสังคม สามารถรักษาผลกระทบที่มีต่อกลุ่มเป้าหมาย เช่น กลุ่มเปราะบาง ชุมชน หรือสิ่งแวดล้อม ตัวอย่างงานที่ชัดเจนที่สุดงานหนึ่งของ Satar et al., (2024) พบว่าความสามารถในการวัดผลกระทบทางสังคม (Social Impact Measurement) เป็นตัวแปรสำคัญที่เชื่อมโยงกับการได้รับการสนับสนุนจากภายนอกและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) การจัดการพันธกิจและอัตลักษณ์องค์กร (Mission Drift Management) ความท้าทายอีกด้านหนึ่งที่งานวิจัยหลายเรื่องระบุ คือ ปრაการณที่วิสาหกิจเพื่อสังคมเบี่ยงเบนจากพันธกิจเพื่อไปเน้นผลกำไรมากขึ้น ซึ่งวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ยั่งยืนคือองค์กรที่สามารถรักษาความชัดเจนของพันธกิจไว้ได้ แม้ต้องเผชิญแรงกดดันจากตลาดและการแข่งขัน

(4) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความไว้วางใจ (Stakeholder Engagement & Legitimacy) ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมยังพึ่งพาทุนทางสังคม (Social Capital) เช่น ความไว้วางใจจากชุมชนการสนับสนุนจากภาครัฐ และพันธมิตรทางธุรกิจ โดย Jaafar et al., (2025) นำเสนอผลการวิจัยว่าการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เพียงแต่เสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร แต่ยังช่วยยืดอายุความไว้วางใจซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของวิสาหกิจเพื่อสังคมได้อีกด้วย

แม้ว่าจะมีการศึกษาองค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น แต่งานวิจัยที่สามารถสังเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างแต่ละปัจจัยในเชิงกลยุทธ์ยังคงค่อนข้างจำกัด และพบว่ยังไม่มีการรอบแนวคิดเดียวที่สามารถครอบคลุมทุกมิติของความยั่งยืนได้อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะในบริบทของประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทยที่ยังขาดการประยุกต์ใช้แนวทางดังกล่าวในเชิงลึกด้วยเหตุนี้ในประเด็นความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมจึงจำเป็นต้องก้าวข้ามการอธิบายในระดับแนวคิด ไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัด การสร้างกรอบกลยุทธ์ และการเรียนรู้จากบริบทระหว่างประเทศเพื่อให้สามารถพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ยั่งยืนได้อย่างแท้จริง

2. แนวโน้มการวิจัยด้านความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของวิสาหกิจเพื่อสังคม

แนวคิดเรื่องความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Resilience) ในบริบทของวิสาหกิจเพื่อสังคมได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะหลังจากเกิดวิกฤตการณ์ระดับโลก เช่น การแพร่ระบาดของโควิด-19 วิกฤตเศรษฐกิจถดถอยและความไม่แน่นอนด้านสิ่งแวดล้อม งานวิจัยเหล่านี้ต่างพยายามทำความเข้าใจว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมสามารถปรับตัว พิ้นฟู และรักษาความสามารถในการดำเนินงานตามพันธกิจทางสังคมท่ามกลางความไม่แน่นอนอย่างไร (Searing, 2021) จากการสังเคราะห์วรรณกรรมพบว่า แนวโน้มการวิจัยด้านความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจเพื่อสังคมสามารถจัดกลุ่มออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ (2.1) ปัจจัยเชิงโครงสร้างองค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (2.2) พฤติกรรมผู้ประกอบการและการตัดสินใจเชิงปรับตัว และ (2.3) กลยุทธ์และรูปแบบนวัตกรรมที่ใช้ในการฟื้นฟูหลังเกิดวิกฤต โดยแต่ละประเด็นสามารถนำเสนอผลการสังเคราะห์ข้อมูลดังนี้

(2.1) ปัจจัยเชิงโครงสร้างองค์กรที่ส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงวิสาหกิจเพื่อสังคมมีโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น และมีลักษณะการทำงานแบบเครือข่าย มีแนวโน้มที่จะรับมือ

กับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น โดย Salwan et al. (2025) ระบุว่า องค์ประกอบขององค์กร เช่น ความหลากหลายของแหล่งรายได้ ความคล่องตัวทางการเงิน และความสามารถในการเข้าถึงทรัพยากรในชุมชนล้วนมีบทบาทต่อความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างชัดเจน นอกจากนี้วิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การมีระบบการเรียนรู้ภายใน และการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร มีแนวโน้มที่จะฟื้นตัวเร็วกว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีโครงสร้างรวมศูนย์หรือพึ่งพาแหล่งทุนเดียว (Zhu, 2024)

(2.2) พฤติกรรมผู้ประกอบการและการตัดสินใจเชิงปรับตัว ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะจากโครงสร้างองค์กรเท่านั้น แต่ยังเกิดจากกรอบความคิดและพฤติกรรมของผู้ประกอบการด้วย ซึ่งงานวิจัยของ Satar et al. (2024) ระบุอย่างชัดเจนว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จในการปรับตัว มักมีผู้บริหารที่กล้าตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน มีความสามารถในการทดลองสิ่งใหม่ และเปิดรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ผู้ประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ยืดหยุ่นมักแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญใหม่ ปรับภารกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยไม่ละทิ้งคุณค่าหลักขององค์กร เช่น ในช่วงโควิด-19 หลายวิสาหกิจเพื่อสังคมได้เปลี่ยนจากการดำเนินกิจกรรมในชุมชนมาใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อยังคงการมีส่วนร่วมของกลุ่มเป้าหมาย

(2.3) กลยุทธ์และนวัตกรรมเพื่อการปรับตัวและฟื้นตัว แนวโน้มที่สำคัญคือการใช้นวัตกรรมเพื่อความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลไม่ว่าจะเป็น AI, Cloud, IoT, Big Data เข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร ทั้งในส่วนของการบริหารงานหรือแม้กระทั่งการสร้างประสบการณ์ลูกค้า รวมทั้งการดำเนินการในการออกแบบกิจกรรมที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ซึ่งวิสาหกิจเพื่อสังคมที่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน เช่น การให้บริการผ่านแอปพลิเคชัน หรือระบบโลจิสติกส์สามารถรักษาความต่อเนื่องในการสร้างผลกระทบทางสังคมได้แม้ในช่วงวิกฤต

นอกจากนี้วิสาหกิจเพื่อสังคมที่ใช้กลยุทธ์การกระจายความเสี่ยง เช่น การมีแหล่งรายได้มากกว่าหนึ่งช่องทางการขายตลาด หรือการสร้างแบรนด์ร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจในท้องถิ่น มีแนวโน้มจะมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สูงขึ้น (Hussain et al., 2023) ทั้งนี้แม้งานวิจัยด้านความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ของวิสาหกิจเพื่อสังคมจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นแต่ยังคงขาดกรอบแนวคิดที่สามารถบูรณาการองค์ประกอบทั้งในระดับโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมผู้ประกอบการ และกลยุทธ์การฟื้นตัวเข้าไว้ด้วยกัน โดยเฉพาะในบริบทของประเทศกำลังพัฒนา ดังนั้น การพัฒนากรอบแนวความคิดเพื่อประเมินระดับความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ของวิสาหกิจเพื่อสังคมจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงประจักษ์

3. ช่องว่างขององค์ความรู้

แม้ว่างานวิจัยด้านความยั่งยืน (Sustainability) และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Resilience) ของวิสาหกิจเพื่อสังคมจะมีแนวโน้มขยายตัวในหลากหลายมิติ แต่จากการสังเคราะห์วรรณกรรมเชิงระบบกลับพบว่ายังมีช่องว่างขององค์ความรู้สำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาแนวคิดเชิงบูรณาการ การประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ และการสร้างนโยบายที่สนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมให้ดำรงอยู่ได้ในระยะยาว โดยสามารถจัดกลุ่มช่องว่างได้เป็น 3 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

(3.1) ขาดกรอบการวิเคราะห์ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของ SE แบบองค์รวม แม้จะมีงานวิจัยจำนวนหนึ่งกล่าวถึงความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ของวิสาหกิจเพื่อสังคมในแง่เฉพาะ เช่น โครงสร้างองค์กร หรือบทบาทผู้ประกอบการ แต่ยังขาดกรอบการวิเคราะห์แบบองค์รวมที่เชื่อมโยงมิติหลักของความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การปรับตัวขององค์กร (Organizational Adaptation) การเรียนรู้เชิงระบบ (System Learning) และการฟื้นฟู (Recovery Mechanism) เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ (Salwan et al., 2025; Zhu, 2024) นอกจากนี้ ยังไม่ปรากฏโมเดลหรือเครื่องมือวิเคราะห์ความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของวิสาหกิจเพื่อสังคม เช่น กิจกรรมขนาดเล็ก

การไม่แสวงหากำไร และข้อจำกัดทางทรัพยากร ซึ่งทำให้การเปรียบเทียบระหว่างบริบทประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนายังทำได้ยาก (Searing, 2021)

(3.2) ขาดการจัดหมวดหมู่เชิงกลยุทธ์ของแนวทางสร้างความยั่งยืน งานวิจัยด้านความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมส่วนใหญ่ยังเน้นวิเคราะห์ปัจจัยเชิงเดี่ยว เช่น ความสามารถทางการเงิน การวัดผลกระทบ หรือพันธกิจองค์กร แทนที่จะวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านี้ในเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความยั่งยืนอย่างเป็นระบบ (Jayawardhana et al., 2022) ซึ่งตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือ ประเด็นการบริหารการเงินแบบยืดหยุ่น (Financial Flexibility) ซึ่งถูกกล่าวถึงในบริบทของการรับมือวิกฤต แต่ยังไม่มีการเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ระยะยาวการประเมินผลกระทบทางสังคม (Social Impact Measurement) มักเน้นตัวชี้วัดเชิงผลลัพธ์โดยขาดการติดตามผลกระทบในระยะยาว หรือแม้แต่การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในวิสาหกิจเพื่อสังคมก็ยังมีข้อจำกัดในการประยุกต์ใช้ในกลุ่มวิสาหกิจเพื่อสังคมระดับชุมชน (Hao et al., 2022; Satar et al., 2024)

(3.3) งานวิจัยส่วนใหญ่ยังอยู่ในบริบทของประเทศพัฒนาแล้ว การสังเคราะห์วรรณกรรมพบว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ถูกศึกษาส่วนใหญ่มาจากประเทศในยุโรป อเมริกาเหนือ และออสเตรเลีย ขณะที่บริบทของประเทศกำลังพัฒนา โดยเฉพาะในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เช่น ประเทศไทย ประเทศลาว หรือประเทศต่าง ๆ ยังมีงานวิจัยจำนวนน้อยมาก ทั้งที่ในความเป็นจริงวิสาหกิจเพื่อสังคมในภูมิภาคนี้มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจฐานรากและการลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม (Ghosh et al., 2024) ทั้งนี้การขาดข้อมูลในบริบทท้องถิ่นทำให้ไม่สามารถพัฒนาแบบจำลองการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคมที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งมีข้อจำกัดด้านทุน ทักษะ และการสนับสนุนเชิงนโยบายที่แตกต่างจากโลกตะวันตกอย่างชัดเจน

ทั้งนี้ ช่องว่างองค์ความรู้ที่กล่าวมาข้างต้นอาจเป็นเพียงส่วนหนึ่งจากทัศนะของผู้วิจัยอันเป็นผลมาจากการทบทวนวรรณกรรมและการสังเคราะห์จากงานวิจัย ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนาแนวคิดและเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของวิสาหกิจเพื่อสังคม โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทยหรือประเทศที่อยู่ในกลุ่มภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ซึ่งมีบริบทที่แตกต่างจากวิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศกลุ่มภูมิภาคตะวันตกอย่างชัดเจน ทั้งในด้านของทุน โครงสร้าง และนโยบายสาธารณะ การเติมเต็มช่องว่างเหล่านี้จะช่วยให้การออกแบบกลยุทธ์ การวัดผลกระทบ และการสร้างความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และความยั่งยืนในวิสาหกิจเพื่อสังคมมีความสมบูรณ์และเหมาะสมกับบริบทมากยิ่งขึ้น

4. บทเรียนจากการทบทวนวรรณกรรม ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

ผลจากการสังเคราะห์วรรณกรรมเชิงระบบในประเด็นความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจเพื่อสังคม ทั้งในบริบทนานาชาติและประเทศไทย สามารถสรุปข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์และบทเรียนที่สำคัญ สำหรับการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมที่สามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาวท่ามกลางบริบทที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ดังนี้

(4.1) การพัฒนากรอบแนวคิดบูรณาการเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง งานวิจัยจำนวนมากมักจะเน้นว่าการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างยั่งยืนต้องอาศัยการบูรณาการมิติทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไป (Jayawardhana et al., 2022; Ghosh et al., 2024) แต่ในทางปฏิบัติวิสาหกิจเพื่อสังคมยังขาดแนวทางหรือกรอบแนวคิดที่สามารถประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์หรือการประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งจากการศึกษาของ Salwan et al., (2025) ได้มีการให้ข้อเสนอแนะที่น่าสนใจว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ใช้เครื่องมือประเมินแบบผสมผสาน เช่น Triple Bottom Line (TBL), Balanced Scorecard ด้านสังคม (Social BSC) และ Resilience Framework เพื่อนำไปใช้กำหนดทิศทางกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างมีประสิทธิภาพจะนำไปสู่การพัฒนาการดำเนินงานของวิสาหกิจเพื่อสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืนในการประกอบการ

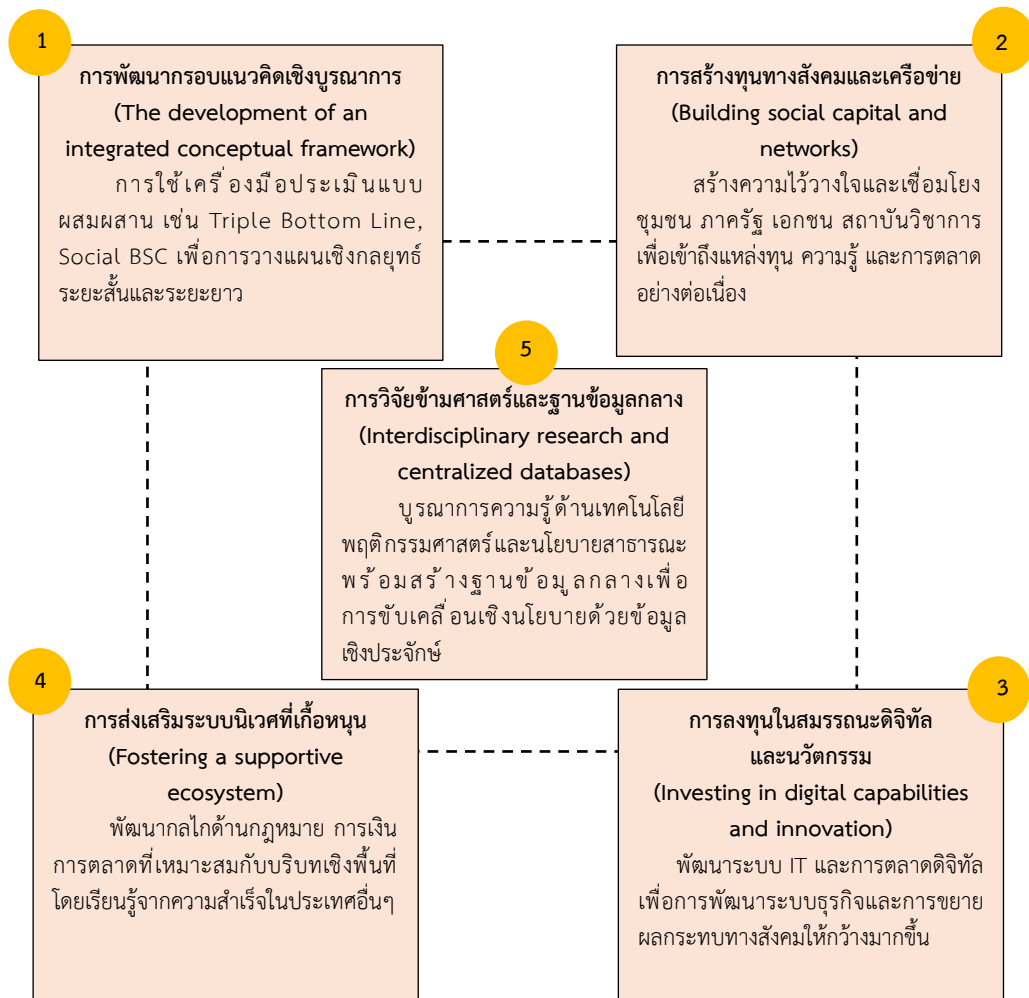
(4.2) การสร้างทุนทางสังคมและเครือข่ายความร่วมมือในระดับชุมชน วิสาหกิจเพื่อสังคมที่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนและยืดหยุ่น มักเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็งด้านทุนทางสังคม เช่น ความไว้วางใจจากชุมชน

ทุนวัฒนธรรม ทุนความสัมพันธ์กับพันธมิตร และหน่วยงานรัฐ (Jaafar et al., 2025) บทเรียนจากวิสาหกิจเพื่อสังคมในต่างประเทศหลายการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ความสามารถในการประสานความร่วมมือและใช้ทรัพยากรร่วมกันในระดับท้องถิ่น เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ขององค์กร เช่นเดียวกับในบริบทของประเทศไทย การสนับสนุนให้วิสาหกิจเพื่อสังคมเชื่อมโยงกับเครือข่าย เช่น สหกรณ์ วิสาหกิจชุมชน ศูนย์บ่มเพาะของสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้ประกอบการในระดับจังหวัดจะช่วยเสริมแรงหนุนให้วิสาหกิจเพื่อสังคมสามารถเข้าถึงแหล่งทุน ความรู้ และตลาดได้อย่างต่อเนื่อง

(4.3) การลงทุนในสมรรถนะดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อการปรับตัว ในบริบทที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การมีความสามารถด้านดิจิทัลกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้วิสาหกิจเพื่อสังคมสามารถอยู่รอดและปรับตัวได้ ซึ่ง Satar et al. (2024) ได้ชี้ให้เห็นว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ลงทุนในระบบ IT การตลาดดิจิทัล หรือแพลตฟอร์มออนไลน์มีแนวโน้มที่จะฟื้นตัวจากวิกฤตได้เร็วกว่า และสามารถขยายผลกระทบทางสังคมได้อย่างกว้างขวาง ดังนั้น ภาครัฐและองค์กรสนับสนุนควรมีนโยบายที่ช่วยเสริมสร้างสมรรถนะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมในกลุ่มวิสาหกิจเพื่อสังคมโดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ชนบทหรือกลุ่มเปราะบางที่ยังเข้าไม่ถึงโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลอย่างทั่วถึง

(4.4) การส่งเสริมระบบนิเวศที่เกื้อหนุนต่อการเติบโตของวิสาหกิจเพื่อสังคม วิสาหกิจเพื่อสังคมไม่สามารถดำรงอยู่ได้โดยลำพังแต่ต้องการระบบนิเวศทางธุรกิจที่สนับสนุนอย่างรอบด้าน ทั้งในด้านกฎหมาย การเงิน ตลาด การศึกษา และการเข้าถึงแหล่งทุน (Hussain et al., 2023) ประเทศที่ประสบความสำเร็จในการส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม เช่น สหราชอาณาจักร หรือเกาหลีใต้ มักมีนโยบายเฉพาะทางที่ออกแบบมาเพื่อวิสาหกิจเพื่อสังคมโดยเฉพาะ เช่น กฎหมายส่งเสริมธุรกิจเพื่อสังคม หรือกองทุนเฉพาะกิจสำหรับองค์กรลูกผสม ในกรณีของประเทศไทย แม้จะมี พ.ร.บ. ส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม พ.ศ. 2562 แล้วก็ตามแต่ยังขาดการดำเนินการในระดับกลไกสนับสนุนและการติดตามผลอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการเรียนรู้จากกรณีศึกษาในต่างประเทศจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบนิเวศที่เหมาะสมกับบริบทประเทศไทย

(4.5) การวิจัยแบบข้ามสาขาและการสร้างฐานข้อมูลเฉพาะด้าน บทเรียนจากงานวิจัยต่างประเทศชี้ให้เห็นว่า การศึกษาด้านวิสาหกิจเพื่อสังคมควรขยายไปสู่รูปแบบการวิจัยแบบข้ามสาขาวิชา เช่น บูรณาการด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี พฤติกรรมผู้ประกอบการ จิตวิทยาองค์กร และนโยบายสาธารณะ เพื่อให้เข้าใจพลวัตของวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างลึกซึ้งและรอบด้านมากขึ้น นอกจากนี้ควรมีการสร้างฐานข้อมูลกลางเฉพาะกิจสำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาค เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วม การเปรียบเทียบข้อมูล และการพัฒนานโยบายที่มีข้อมูลเชิงประจักษ์สนับสนุน ดังภาพที่ 2 บทเรียนรู้สำหรับการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม



ภาพที่ 2 บทเรียนรู้สำหรับการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม

ทั้งนี้ ข้อเสนอเชิงยุทธศาสตร์ที่ได้จากการสังเคราะห์วรรณกรรมนี้ ไม่เพียงแต่ช่วยชี้ให้เห็นแนวทางการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมให้มีความสามารถในการอยู่รอดในระยะยาวเท่านั้น แต่ยังสะท้อนถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนผ่านเชิงระบบ ทั้งในระดับองค์กร ชุมชน และนโยบาย เพื่อสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อวิสาหกิจเพื่อสังคมในบริบทของประเทศกำลังพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกันต่อความเปลี่ยนแปลงในอนาคต

อภิปรายผล

จากการศึกษากำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยประกอบด้วย (1) เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้และแนวโน้มการวิจัยด้านความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างเป็นระบบ และ (2) เพื่อระบุช่องว่างขององค์ความรู้พร้อมเสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจเพื่อสังคม สามารถนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังนี้

องค์ความรู้และแนวโน้มการวิจัยด้านความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างเป็นระบบ

ผลการสังเคราะห์วรรณกรรมชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวิสาหกิจเพื่อสังคมในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะการขยายกรอบการวิเคราะห์จากมิติการประกอบการเพื่อสังคม (Social Entrepreneurship) ไปสู่ประเด็นความยั่งยืนขององค์กร (Organizational Sustainability) และความสามารถในการรับมือกับความไม่แน่นอน (Resilience) ซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลก (Jayawardhana et al., 2022; Ghosh et al., 2024) โดยงานวิจัยในระดับนานาชาติส่วนใหญ่เห็นพ้องและนำเสนอเนื้อหาที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันคือ ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคมไม่สามารถอธิบายได้ด้วยมิติทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่เป็นผลลัพธ์ของการบูรณาการเป้าหมายทางสังคม เศรษฐกิจ และการจัดการองค์กรเข้าด้วยกันอย่างสมดุล (Battilana & Lee, 2014; Doherty et al., 2014) แนวคิดองค์กรแบบผสม (Hybrid Organization) จึงถูกนำมาใช้เป็นกรอบสำคัญในการอธิบายความท้าทายและโอกาสของวิสาหกิจเพื่อสังคมในการรักษาพันธกิจทางสังคมควบคู่กับการดำรงอยู่ทางธุรกิจ

ในช่วงหลังวิกฤตโควิด-19 งานวิจัยจำนวนมากเริ่มให้ความสำคัญกับแนวคิดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ขององค์กรในฐานะกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงความยั่งยืนในระยะยาว (Searing, 2021; Zhu, 2024) โดยพบว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมที่มีความสามารถในการปรับตัวเชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้จากวิกฤต และการใช้ทรัพยากรอย่างยืดหยุ่น มีแนวโน้มที่จะฟื้นตัวและรักษาผลกระทบทางสังคมได้ดีกว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมที่พึ่งพาแบบการดำเนินงานแบบตายตัว (Salwan et al., 2025) นอกจากนี้ แนวโน้มสำคัญที่พบจากการสังเคราะห์วรรณกรรม คือ การเชื่อมโยงระหว่างความยั่งยืนกับความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต กล่าวคือ ความยั่งยืนไม่ได้เป็นเพียงเป้าหมายปลายทางของการประกอบการ แต่เป็นผลลัพธ์ของกระบวนการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งวิจัยของ Weerawardena et al., (2021) และ Hussain et al., (2023) ได้สนับสนุนแนวคิดนี้ โดยชี้ว่าวิสาหกิจเพื่อสังคมที่สามารถพัฒนาความสามารถในการยืดหยุ่น เช่น การกระจายรายได้ การสร้างเครือข่าย และการใช้เทคโนโลยีจะมีโอกาสสร้างความยั่งยืนได้มากกว่าในระยะยาว

เมื่อพิจารณาจากงานวิจัยในระดับประเทศ โดยเฉพาะประเทศไทย พบว่างานวิจัยยังมีลักษณะกระจัดกระจายและเน้นเชิงกรณีศึกษาเฉพาะพื้นที่ เช่น วิสาหกิจชุมชนหรือวิสาหกิจเพื่อสังคมขนาดเล็ก โดยยังขาดการเชื่อมโยงเชิงทฤษฎีระหว่างความยั่งยืนกับความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ งานวิจัยภายในประเทศส่วนใหญ่ยังมุ่งวิเคราะห์บทบาทของวิสาหกิจเพื่อสังคมต่อการพัฒนาเศรษฐกิจฐานรากมากกว่าการวิเคราะห์กลไกการอยู่รอดในระยะยาว ซึ่งสะท้อนช่องว่างระหว่างองค์ความรู้ระดับสากลกับการประยุกต์ใช้ในบริบทไทย และจากการสังเคราะห์และนำเสนอข้างต้นชี้ให้เห็นว่า แนวโน้มการวิจัยด้านวิสาหกิจเพื่อสังคมกำลังเคลื่อนจากการอธิบายบทบาทเชิงสังคม ไปสู่การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และเชิงระบบมากขึ้น ซึ่งการบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนกับความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นทิศทางสำคัญ ขององค์ความรู้ร่วมสมัยในการศึกษาเกี่ยวกับบทบาท การประกอบการ และทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้งในประเทศไทยและนานาชาติ

ผลการสังเคราะห์และการอภิปรายเชิงเปรียบเทียบ พบว่า ช่องว่างขององค์ความรู้เกี่ยวกับวิสาหกิจเพื่อสังคมยังคงปรากฏอย่างชัดเจนในหลายประเด็น โดยเฉพาะการขาดกรอบแนวคิดที่สามารถอธิบายความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ของวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างเป็นองค์รวม เช่นเดียวกับการนำเสนอของ Salwan et al., (2025); Zhu (2024) ได้ชี้ตรงกันว่างานวิจัยส่วนใหญ่ยังศึกษาความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ในลักษณะแยกส่วนเช่น มิติการเงิน หรือมิติผู้ประกอบการ โดยขาดการบูรณาการระดับโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ และบริบทภายนอกเข้าด้วยกัน ส่วนอีกช่องว่างที่สำคัญ คือ การขาดการจัดหมวดหมู่เชิงกลยุทธ์ของแนวทางสร้างความยั่งยืน งานทบทวนวรรณกรรมหลายชิ้นพบว่า ปัจจัยด้านการเงิน การวัดผลกระทบทางสังคม และการใช้เทคโนโลยี มักถูกศึกษาแยกจากกันโดยไม่มีกรอบเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงปัจจัยเหล่านี้เข้ากับการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือการบริหารองค์กร (Jayawardhana et al., 2022; Ghosh et al., 2024)

นอกจากนี้ งานวิจัยจำนวนมากยังมุ่งเน้นบริบทของประเทศพัฒนาแล้ว ซึ่งมีระบบนิเวศของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่เข้มแข็ง แตกต่างจากประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ (Vidal et al., 2025) การนำบทเรียนจากต่างประเทศมาประยุกต์ใช้โดยไม่คำนึงถึงบริบท อาจนำไปสู่ความล้มเหลวเชิงนโยบายหรือเชิงปฏิบัติ และจากช่องว่างดังกล่าว งานวิจัยนี้เสนอแนวทางการพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการศึกษากับวิสาหกิจเพื่อสังคมในอนาคต 4 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) การพัฒนากรอบแนวคิดบูรณาการระหว่างความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สำหรับวิสาหกิจเพื่อสังคม (2) การพัฒนาเครื่องมือวัดความยั่งยืนที่เหมาะสมกับวิสาหกิจเพื่อสังคมขนาดเล็ก (3) การวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างประเทศพัฒนาแล้วกับประเทศกำลังพัฒนา (4) การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับกลยุทธ์ความยั่งยืนของวิสาหกิจเพื่อสังคม (Satar et al., 2024; Hao et al., 2022) ทั้งนี้จากการอภิปรายผลการวิจัยข้างต้นจึงสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคมในอนาคตจำเป็นต้องเน้นการปรับตัวและมีความสามารถในการอยู่รอดภายใต้บริบทที่ไม่แน่นอน

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

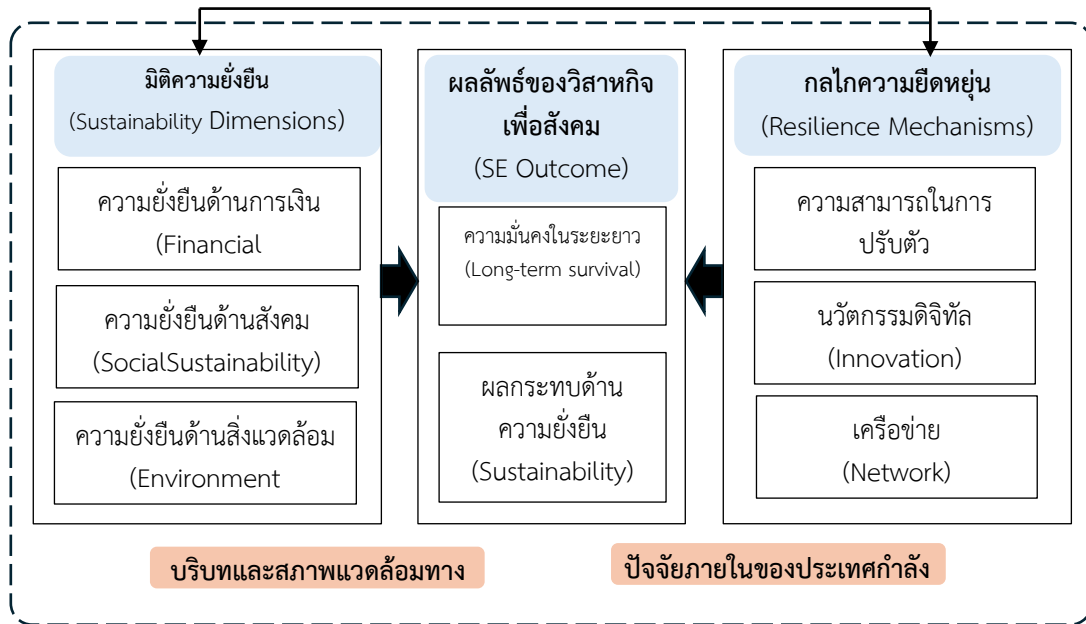
การศึกษารั้วนี้ได้นำเสนอองค์ความรู้ใหม่ในเชิงทฤษฎีและเชิงประยุกต์เกี่ยวกับแนวโน้มการวิจัยความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE) ผ่านกระบวนการทบทวนวรรณกรรมเชิงระบบอย่างเป็นขั้นตอน โดยองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยสามารถจัดกลุ่มได้เป็นมิติสำคัญ ดังนี้

1. การบูรณาการแนวคิดความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของวิสาหกิจเพื่อสังคมเป็นกรอบวิเคราะห์ร่วม

ผลการวิจัยและการอภิปรายผลการวิจัยชี้ให้เห็นประเด็นสำคัญที่พบว่าความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ของวิสาหกิจเพื่อสังคมมิได้เป็นมิติที่แยกขาดจากกัน หากแต่เป็นกลไกเสริมกัน ซึ่งการมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นเสมือนกลไกภายในที่ช่วยให้วิสาหกิจ เพื่อสังคมรักษาความยั่งยืนได้ในระยะยาวภายใต้บริบทที่ไม่แน่นอน เช่น วิกฤตเศรษฐกิจหรือการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย ซึ่งการศึกษานี้จึงเสนอให้บูรณาการแนวคิดทั้งสองมิติคือความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์องค์กรวิสาหกิจเพื่อสังคมทั้งในด้านการบริหารกลยุทธ์ การออกแบบองค์กร การจัดสรรทรัพยากร และการประเมินผลกระทบทางสังคม

2. ข้อเสนอเชิงทฤษฎีและแนวทางประยุกต์เพื่อการพัฒนาวิสาหกิจเพื่อสังคม

การศึกษาได้สังเคราะห์บทเรียนเชิงยุทธศาสตร์จากงานวิจัยนานาชาติ และนำเสนอข้อเสนอแนะแบบองค์รวมที่เชื่อมโยงความรู้ทางทฤษฎีกับแนวทางปฏิบัติ เช่น การสนับสนุนให้วิสาหกิจเพื่อสังคมพัฒนาสมรรถนะดิจิทัล (Digital capabilities) เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในการประกอบการ การส่งเสริมทุนทางสังคมและการสร้างเครือข่ายกับภาคภายในชุมชน การออกแบบนโยบายสนับสนุนวิสาหกิจเพื่อสังคมที่เชื่อมโยงระหว่างภาครัฐ สถาบันการศึกษา และภาคประชาสังคม และการใช้กรอบแนวคิดผสม เช่น Triple Bottom Line (TBL), Social Impact Measurement, หรือ Social Balanced Scorecard ในการวิเคราะห์และวางแผนเชิงกลยุทธ์ สามารถนำเสนอรูปแบบของกรอบแนวคิดเชิงพลวัตของความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวของวิสาหกิจเพื่อสังคม ดังภาพที่ 3 ต่อไปนี้



ภาพที่ 3 กรอบกระบวนการทัศน์เชิงพลวัตของความยั่งยืน
และความสามารถในการปรับตัวของวิสาหกิจเพื่อสังคม

สรุปและข้อเสนอแนะ

บทความวิจัยฉบับนี้มุ่งสังเคราะห์องค์ความรู้และแนวโน้มการวิจัยด้านความยั่งยืน (Sustainability) และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Resilience) ของวิสาหกิจเพื่อสังคม (Social Enterprise: SE) จากวรรณกรรมทั้งในระดับนานาชาติและระดับประเทศอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งระบุช่องว่างขององค์ความรู้ที่ยังขาดการศึกษาอย่างครอบคลุมในบริบทที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ผลจากการวิเคราะห์วรรณกรรมเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยที่มุ่งศึกษากับวิสาหกิจเพื่อสังคมพบว่า แนวโน้มการศึกษาวิจัยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาได้เคลื่อนจากการมุ่งเน้นเพียงบทบาททางสังคมของวิสาหกิจเพื่อสังคมไปสู่การวิเคราะห์เชิงโครงสร้างองค์กร กลยุทธ์ และสมรรถนะของวิสาหกิจเพื่อสังคมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในบริบทของวิกฤตการณ์ เช่น การแพร่ระบาดของ COVID-19 หรือภาวะเศรษฐกิจโลกที่ผันผวน งานวิจัยจำนวนมากยังให้ความสำคัญของการผสมผสานเป้าหมายทางสังคมกับความสามารถทางธุรกิจเพื่อสร้างความยั่งยืนในระยะยาว อย่างไรก็ตาม งานวิจัยในระดับประเทศ โดยเฉพาะในประเทศกำลังพัฒนาอย่างประเทศไทยยังมีข้อจำกัดทั้งในด้านจำนวน คุณภาพ และขอบเขตของประเด็นวิจัย โดยเฉพาะประเด็นด้านการประเมินผลกระทบในระยะยาว การพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์ความสำเร็จของวิสาหกิจเพื่อสังคม รวมถึงการออกแบบกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงของบริบททั้งภายในและภายนอกองค์กร

ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. หน่วยงานภาครัฐ อาทิ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรส่งเสริมการพัฒนากรอบแนวคิดแบบบูรณาการที่เชื่อมโยงมิติของความยั่งยืนและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มวิสาหกิจเพื่อสังคมขนาดเล็กและระดับชุมชนที่มีขีดจำกัดทรัพยากรในการฟื้นตัวจากวิกฤต

2. ผู้ประกอบการวิสาหกิจเพื่อสังคมควรมีการพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์และวัดผล ควรขยายจากการรอบ Triple Bottom Line (TBL) ไปสู่การประเมินเชิงพลวัต (Dynamic Assessment) ที่วัดความสามารถในการปรับตัวและฟื้นตัวในระยะยาว

3. สถาบันวิชาการหรือหน่วยงานด้านการส่งเสริมการวิจัย ควรมีการส่งเสริมการวิจัยเชิงสหวิทยาการ ที่ผสมผสานเศรษฐศาสตร์ สังคมวิทยา การจัดการ เทคโนโลยี และนโยบายสาธารณะ เพื่อให้สามารถเข้าใจ ความซับซ้อนของวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างรอบด้าน

4. นักวิจัยที่มีความสนใจศึกษาวิสาหกิจเพื่อสังคมในบริบทของประเทศกำลังพัฒนา ควรให้ความสำคัญ กับบริบทเฉพาะถิ่น เช่น วัฒนธรรม ทูทางสังคม ความเชื่อมโยงกับภาครัฐและกลุ่มทุนในท้องถิ่น เพื่อออกแบบ กลยุทธ์ที่เหมาะสม

5. ภาครัฐควรมีนโยบายสนับสนุนระบบนิเวศของวิสาหกิจเพื่อสังคมอย่างจริงจัง เช่น การให้ทุนพัฒนา นวัตกรรมสังคม การสร้างแพลตฟอร์มความร่วมมือ หรือการปรับปรุงกฎหมายให้เอื้อต่อการดำเนินงานของวิสาหกิจ เพื่อสังคม

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษากรณีตัวอย่างของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่ประสบความสำเร็จในการปรับตัวและฟื้นตัว จากวิกฤตในหลากหลายบริบท เพื่อสร้างองค์ความรู้เปรียบเทียบ

2. การพัฒนางานวิจัยที่เน้นการสร้างแบบจำลองและแบบแผนกลยุทธ์ของวิสาหกิจเพื่อสังคมที่สามารถ นำไปใช้ได้จริงในกลุ่มเปราะบางหรือพื้นที่ที่มีข้อจำกัดเชิงทรัพยากร

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยโครงการเรื่อง การพัฒนาศักยภาพของผู้ประกอบการวิสาหกิจ เพื่อสังคมจังหวัดลำปาง ภายใต้ทุนวิจัยงบประมาณเพื่อสนับสนุนงานมูลฐาน (Fundamental Fund; FF) กองทุนส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ปีงบประมาณ 2569 มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

รายการอ้างอิง

เยาวลักษณ์ ลิขิน และมาลี กาบมาลา. (2566). การวิเคราะห์บรรณมิติงานวิจัยเกี่ยวกับสมุนไพรรักษาโรคในเครื่องสำอาง. *วารสารบรรณศาสตร์ มศว.*, 16(1), 44-54.

วรรณภา ประยุกต์วงศ์, โชคธำรง จงจอหอ, และรัชดา ลิ้มศิริชัยกุล. (2566). วิสาหกิจเพื่อสังคม: การทบทวน บรรณกรรมอย่างเป็นระบบ. *วารสารปรัชญาประชาคม*, 1(5), 1-25.

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม. (2566). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจเพื่อสังคมในประเทศไทย ปี 2565. สืบค้นจาก <https://www.facebook.com/osepdsdw/photos/รายงานสถานการณ์วิสาหกิจเพื่อสังคมประเทศไทย-พ.ศ.-2566-2567-ขอบคุณทุกความร่วมมือ/986456960250296/>

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.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector. *Policy and Society*, 29(3), 231–242.

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16, 417–436.

Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A., & Pappas, G. (2008). Comparison of PubMed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: Strengths and Weaknesses. *The FASEB Journal*, 22, 338-342.

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), e240044.

Hao, Z., Zhang, X., & Wei, J. (2022). Research on the effect of enterprise financial flexibility on sustainable innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100184.



- Hussain, A., Ahmed, S. A., & Mia, M. S. (2023). A systematic literature review on performance of social enterprises. *Cogent Economics & Finance*, 10(2), 2269738-226
- Jaafar, N. F. H. N., Kadir, M. A. B. A., & Ismail, Z. (2025). Sustainability of social enterprises from a practitioner's perspective. *Environment Behaviour Proceedings Journal*, 10(S128).
- Jayawardhana, K., Fernando, M., & Siyambalapitiya, J. (2022). Sustainability in social enterprise research: A systematic literature review. *SAGE Open*, 12(3), 1–19.
- Littlewood, D., & Holt, D. (2018). Social entrepreneurship in south Africa: Exploring the influence of environment. *Business & Society*, 57(3), 525–561.
- Nurindrasari, D., Ludigdo, U., Purwanti, L. & Mulawarman, A. D. (2022). Designing performance measurement for developing social enterprises. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 11(4), 220–237.
- Page, M.J., et al. (2021) The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews*, 10(89).
- Salwan, P., Ajaonkar, S., Neelam, N., & Venkatachalam, R. (2025). Resilience and sustainability of social enterprises: A systematic review and bibliometrics using PRISMA. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 2493777.
- Satar, M. S., Alharthi, S., Alarifi, G., & Omeish, F. (2024). Does digital capabilities foster social innovation performance in social enterprises? Mediation by firm-level entrepreneurial orientation. *Sustainability*, 16(6), 2464.
- Searing, E. A. M. (2021). Resilience in vulnerable small and new social enterprises. *Sustainability*, 13(24), 13546.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- Tranfield, D., Denyer, D. & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- Vidal, S., Kourula, A. & Kolk, A. (2025). Necessity social enterprises: community resilience strategies of “Kitchen Rebellions”. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(6), 7697-7712.
- Weerawardena, J., Salunke, S., Haigh, N., & Mort, G. S. (2021). Business model innovation in social purpose organizations: Conceptualizing dual social-economic value creation. *Journal of Business Research*, 125, 762-771.
- Zhu, E. Y. (2024). Can social enterprises achieve resilience and at what price?. *Financial Accountability & Management*, 40(3), 381-406.