BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

LÊ VINH QUANG

NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN TRỊ RỦI RO ĐẾN HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA VÙNG ĐÔNG NAM BỘ

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ NGÀNH: 9340101

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH, NĂM 2025

BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

LÊ VINH QUANG

NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA QUẢN TRỊ RỦI RO ĐẾN HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA VÙNG ĐÔNG NAM BỘ

Ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số ngành: 9340101

Hội đồng
Chủ tịch: GS. TS. Nguyễn Thị Cành
Phản biện 1: PGS. TS. Nguyễn Ngọc Duy Phương
Phản biện 2: PGS. TS. Hồ Thị Thu Hòa
Phản biện 3: PGS. TS. Hồ Tiến Dũng
Ủy viên: PGS. TS. Nguyễn Ngọc Hiền
Ủy viên: PGS. TS. Nguyễn Văn Tiến
Thư ký: TS. Đàm Trí Cường
NGƯỜI HƯỚNG DẪN:
1. PGS. TS Nguyễn Ngọc Long
2. PGS. TS Phạm Xuân Giang

LỜI CAM ĐOAN

Tôi cam kết rằng luận án *"Nghiên cứu tác động của quản trị rủi ro đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp nhỏ và vừa vùng Đông Nam Bộ"* do chính tôi thực hiện theo sự hướng dẫn của các Thầy hướng dẫn khoa học.

Toàn bộ số liệu, kết quả nghiên cứu, trích dẫn và tài liệu tham khảo trong luận án này đều trung thực, chính xác và được trích dẫn rõ ràng, đúng quy định. Luận án không sao chép bất kỳ phần nội dung nào của công trình nghiên cứu nào khác mà không trích dẫn đầy đủ, đồng thời không vi phạm bản quyền của bất kỳ tổ chức hay cá nhân nào.

Tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm về tính trung thực và chính xác của toàn bộ nội dung trong luận án này.

Tác giả luận án

Lê Vinh Quang

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Luận án nghiên cứu tác động của quản trị rủi ro (ERM) lên hiệu quả tài chính và phi tài chính của các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) tại vùng Đông Nam Bộ, Việt Nam. Nghiên cứu xem xét ảnh hưởng trực tiếp của ERM đến hiệu quả hoạt động (HQHĐ) của doanh nghiệp, vai trò trung gian của KMA (quản trị tri thức) và TAD (áp dụng công nghệ), cũng như vai trò điều tiết của SCR (sự phục hồi chuỗi cung ứng) trong mối quan hệ này.

Nghiên cứu kết hợp phương pháp định tính và định lượng. Phương pháp định tính được sử dụng nhằm khám phá và xác định các biến trung gian, biến điều tiết tiềm năng; đồng thời đánh giá ý nghĩa thực tiễn của mô hình nghiên cứu và tính phù hợp của thang đo với bối cảnh cụ thể. Phương pháp định lượng kiểm tra độ tin cậy và giá trị của các thang đo (gồm tính đơn hướng, tính riêng biệt và giá trị hội tụ), đồng thời kiểm định mô hình và giả thuyết bằng phân tích PLS-SEM với công cụ Smart-PLS. Dữ liệu thu thập từ 297 quan sát, đảm bảo kích thước mẫu đáp ứng yêu cầu phân tích và kiểm tra các mối quan hệ trong mô hình.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng việc triển khai ERM có tác động tích cực đến hiệu quả tài chính của các DNNVV. Tuy nhiên, ERM không tác động đến hiệu quả phi tài chính. KMA và TAD đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả tài chính, và trung gian hoàn toàn với hiệu quả phi tài chính. Ngoài ra, SCR điều tiết mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả tài chính, nhưng không ảnh hưởng đến hiệu quả phi tài chính.

Kết quả của luận án đã bổ khuyết các khoảng trống nghiên cứu, làm rõ tác động của ERM đối với hiệu quả tài chính và phi tài chính của DNNVV. Nghiên cứu đã xác định KMA và TAD đóng vai trò trung gian, cùng với vai trò điều tiết của SCR. Đồng thời, luận án cung cấp các hàm ý quản trị và nền tảng lý thuyết vững chắc cho định hướng nghiên cứu trong thời gian tới, giúp khám phá sâu hơn mối quan hệ giữa ERM và các yếu tố ảnh hưởng đến HQHĐ doanh nghiệp.

ABSTRACT

This dissertation investigates the impact of Enterprise Risk Management (ERM) on financial and non-financial performance of small and medium enterprises (SMEs) in the Southeast region of Vietnam. The study evaluates the direct impact of ERM on firm performance, the mediating roles of knowledge management (KMA) and technology adoption (TAD), and the moderating role supply chain resilience (SCR).

A mixed-methods approach was employed. The qualitative phase identified potential mediating and moderating variables and evaluated the model's practical relevance and measurement validity. The quantitative phase tested the reliability and validity of measurement scales and examined the proposed model using PLS-SEM analysis with Smart-PLS software. Data were collected from 297 observations, meeting analytical requirements.

Results indicate that ERM positively influences financial performance but has no effect on non-financial performance. KMA and TAD partially mediate the relationship between ERM and financial performance and fully mediate the link with non-financial performance. SCR moderates the relationship between ERM and financial performance but not non-financial performance.

The thesis addresses existing research gaps by clarifying the influence of ERM on the financial and non-financial performance of SMEs. It identifies the mediating roles of KMA and TAD, as well as the moderating effect of SCR. The study provides managerial implications and a solid theoretical foundation for future research, encouraging further exploration of the relationship between ERM and factors influencing business performance.

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc và chân thành nhất tới những cá nhân và tổ chức đã đồng hành và hỗ trợ tôi trong suốt quá trình thực hiện luận án tiến sĩ này.

Trước tiên, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc tới Thầy PGS.TS. Nguyễn Ngọc Long và Thầy PGS.TS. Phạm Xuân Giang đã hướng dẫn tận tâm, luôn theo sát, động viên và hỗ trợ tôi trong từng bước nghiên cứu. Sự chỉ dẫn và khuyến khích của các Thầy đã góp phần quan trọng nhờ đó tôi mới có thể hoàn thành đề tài nghiên cứu của mình.

Tôi cũng xin cảm ơn các Thầy Cô trong Khoa Quản trị Kinh doanh của Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh, nơi tôi theo học chương trình tiến sĩ. Sự giảng dạy và hỗ trợ tận tình của Quý Thầy Cô đã giúp tôi tích lũy nhiều kiến thức quý báu và tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình học tập, nghiên cứu.

Đồng thời, tôi xin gửi lời tri ân tới Ban lãnh đạo và đồng nghiệp Đại học Quốc tế Miền Đông, nơi tôi công tác, vì đã tạo điều kiện thuận lợi trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu.

Cuối cùng, tôi xin chân thành cảm ơn gia đình, bạn bè và những người thân yêu. Sự ủng hộ, động viên và niềm tin của mọi người là động lực vô giá giúp tôi vượt qua những thử thách và hoàn thành luận án này.

Xin chân thành cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN i
TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ ii
ABSTRACT iii
LỜI CẢM ƠN iv
MỤC LỤC v
DANH MỤC HÌNH ẢNH ix
DANH MỤC BẢNG BIỂU x
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT xii
CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI 1
1.1 Sự cần thiết của đề tài nghiên cứu 1
1.1.1 Bối cảnh thực tiễn 1
1.1.2 Bối cảnh lý thuyết 6
1.2 Mục tiêu nghiên cứu 20
1.2.1 Mục tiêu nghiên cứu chung 20
1.2.2 Mục tiêu nghiên cứu cụ thể 20
1.3 Câu hỏi nghiên cứu 21
1.4 Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu 21
1.4.1 Đối tượng nghiên cứu 21
1.4.2 Đối tượng khảo sát 21
1.4.3 Phạm vi nghiên cứu 22
1.5 Phương pháp nghiên cứu 23
1.5.1 Phương pháp nghiên cứu định tính 23
1.5.2 Phương pháp nghiên cứu định lượng 24
1.6 Ý nghĩa của đề tài nghiên cứu 24
1.6.1 Về mặt khoa học 24
1.6.2 Về mặt thực tiễn 25
1.7 Kết cấu của luận án 25

CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU 27
2.1 Các khái niệm nghiên cứu liên quan 27
2.1.1 Doanh nghiệp nhỏ và vừa 27
2.1.2 Quản trị rủi ro doanh nghiệp 29
2.1.3 Quản trị trí thức (Knowledge management) 35
2.1.4 Áp dụng công nghệ (Technology adoption) 38
2.1.5 Sự phục hồi chuỗi cung ứng (Supply chain resilience) 41
2.1.6 Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp.....42
2.2 Lý thuyết nền.....44
2.2.1 Lý thuyết dựa trên nguồn lực RBV (Resources-based view) 46
2.2.2 Lý thuyết năng lực động - DCT (Dynamic capabilities) 48
2.2.3 Lý thuyết đại diện (Agency Theory).....50
2.2.4 Lý thuyết tình huống (Contingency Theory) 51
2.2.5 Lý thuyết quan điểm dựa vào tri thức - KBV (Knowledge-based view).....52
2.2.6 Sự phù hợp các lý thuyết được sử dụng trong luận án với mục tiêu và mô hình nghiên cứu.....53
2.3 Lược khảo các nghiên cứu liên quan.....56
2.3.1 Tính hiệu quả của ERM 56
2.3.2 Triển khai ERM 59
2.3.3 Các yếu tố quyết định cho việc áp dụng ERM thành công.....62
2.4 Các giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất 78
2.4.1 Mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp.....78
2.4.2 Mối quan hệ ERM và quản trị tri thức 79
2.4.3 ERM và áp dụng công nghệ.....80
2.4.4 Mối quan hệ giữa hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, quản trị tri thức và áp dụng công nghệ 81
2.4.5 Vai trò trung gian của KMA và TAD 82
2.4.6 Vai trò điều tiết của khả năng phục hồi chuỗi cung ứng 84
2.4.7 Mô hình nghiên cứu 87
CHƯƠNG 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....90
3.1 Quy trình nghiên cứu.....90

3.2 Nghiên cứu định tính 91
3.2.1 Quy trình nghiên cứu 91
3.2.2 Kết quả nghiên cứu định tính phỏng vấn chuyên gia 94
3.3 Nghiên cứu định lượng 106
3.3.1 Nghiên cứu định lượng sơ bộ 106
3.3.2 Nghiên cứu định lượng chính thức 111
3.3.3 Tính phù hợp của phương pháp nghiên cứu 122
CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN 124
4.1 Tổng quan vùng Đông Nam Bộ và Quản trị rủi ro của doanh nghiệp nhỏ và vừa ở vùng Đông Nam Bộ 124
4.1.1 Giới thiệu vùng Đông Nam Bộ 124
4.1.2 Quy mô, đặc điểm, ngành nghề hoạt động của Doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Đông Nam Bộ 126
4.1.3 Hoạt động quản trị rủi ro trong các Doanh nghiệp nhỏ và vừa ở vùng Đông Nam Bộ 127
4.2 Đặc điểm mẫu nghiên cứu 129
4.3 Đánh giá mô hình đo lường 131
4.3.1 Hệ số tải ngoài và độ tin cậy thang đo 131
4.3.2 Đánh giá tính hội tụ (Convergent Validity) 132
4.3.3 Đánh giá giá trị phân biệt (Discriminant Validity) 135
4.3.4 Kiểm định sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias - CMB) 136
4.4 Đánh giá mô hình cấu trúc 137
4.4.1 Tính cộng tuyến của các biến độc lập (Collinearity) 137
4.4.2 Kiểm định giả thuyết nghiên cứu 138
4.4.3 Phân tích các biến trung gian 139
4.4.4 Phân tích biến điều tiết 143
4.4.5 Khả năng giải thích của mô hình 144
4.4.6 Hệ số tác động f bình phương (f effect) 145
4.4.7 Tổng kết kiểm định các giả thuyết nghiên cứu 146
4.5 Thảo luận kết quả nghiên cứu 148
4.5.1 Tác động của ERM đến hiệu quả hoạt động 148

4.5.2 Vai trò trung gian của Quản trị tri thức và Áp dụng công nghệ 151
4.5.3 Vai trò điều tiết của sự phục hồi chuỗi cung ứng 153
CHƯƠNG 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ.....155
5.1 Kết luận 155
5.2 Hàm ý quản trị 157
5.2.1 Hàm ý quản trị đối với doanh nghiệp 157
5.2.2 Hàm ý đối với các nhà nghiên cứu.....166
5.3 Đóng góp mới của nghiên cứu 167
5.3.1 Đóng góp về mặt lý thuyết.....167
5.3.2 Đóng góp về thực tiễn.....168
5.4 Hạn chế và đề xuất các hướng nghiên cứu tiếp theo.....169
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....172
PHỤ LỤC.....206
Phụ lục 1 Kết quả thống kê trung bình độ lệch chuẩn các thang đo.....206
Phụ lục 2 Danh sách các chuyên gia tham gia phỏng vấn 207
Phụ lục 3 Dàn bài thảo luận với chuyên gia.....208
Phụ lục 4 Kết quả hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu 216
Phụ lục 5 Phiếu khảo sát sơ bộ.....219
Phụ lục 6 Phiếu khảo sát chính thức 223
Phụ lục 7 Thang đo gốc bằng tiếng anh 227
Phụ lục 8 Kết quả xử lý dữ liệu định lượng 228
LÝ LỊCH TRÍCH NGANG CỦA NGHIÊN CỨU SINH.....234

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1 Quy trình sàng lọc tài liệu cho tổng quan nghiên cứu 8
Hình 1.2 Số lượng nghiên cứu ERM dựa theo năm xuất bản 9
Hình 1.3 Số bài báo nghiên cứu ERM dựa trên tạp chí xuất bản.....10
Hình 1.4 Minh họa mạng lưới đồng trích dẫn.....11
Hình 1.5 Minh họa mạng lưới liên kết thư mục.....12
Hình 1.6 Phân tích đồng xuất hiện của các từ khóa 14
Hình 2.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất.....91
Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu 92
Hình 4.1 Hiệu ứng điều tiết sự phục hồi chuỗi cung ứng lên mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả tài chính 145
Hình 4.2 Mô hình nghiên cứu và thông số đường dẫn.....149

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1. 1 Các chủ đề sau khi phân tích đồng trích dẫn bằng phần mềm VOSViewer 12
Bảng 1. 2 Các chủ đề sau khi phân tích liên kết thư mục bằng phần mềm VOSViewer 13
Bảng 1. 3 Các chủ đề sau khi phân tích các từ đồng xuất hiện bằng phần mềm VOSViewer 14
Bảng 2. 1 Phân loại DNNVV tại Việt Nam theo nghị định 80/2021/NĐ-CP.....28
Bảng 2. 2 Tổng hợp các định nghĩa về rủi ro.....29
Bảng 2. 3 Sự khác biệt giữa TRM và ERM 30
Bảng 2. 4 Tổng hợp các định nghĩa về quản trị rủi ro doanh nghiệp - ERM.....32
Bảng 2. 5 Nhận dạng rủi ro chính và phụ trong áp dụng công nghệ an ninh mạng..39
Bảng 2. 6 Tổng hợp các lý thuyết được sử dụng trong nghiên cứu ERM và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp 45
Bảng 2. 7 Đánh giá chung tình hình nghiên cứu mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp 65
Bảng 2. 8 Tổng hợp các giả thuyết nghiên cứu.....86
Bảng 2. 9 Tổng hợp các yếu tố kế thừa từ các nghiên cứu trước.....87
Bảng 3. 1 Quy trình nghiên cứu định tính.....93
Bảng 3. 2 Kết quả lấy ý kiến chuyên gia 96
Bảng 3. 3 Thang đo lường quản trị rủi ro doanh nghiệp.....98
Bảng 3. 4 Thang đo lường áp dụng công nghệ 99
Bảng 3. 5 Thang đo lường quản trị tri thức.....101
Bảng 3. 6 Thang đo lường sự phục hồi chuỗi cung ứng 103
Bảng 3. 7 Thang đo lường hiệu quả hoạt động doanh nghiệp 105
Bảng 3. 8 Đặc điểm mẫu nghiên cứu sơ bộ 108
Bảng 3. 9 Độ tin cậy và giá trị hội tụ các thang đo trong mô hình (định lượng sơ bộ) 109

Bảng 3. 10 Giá trị phân biệt - (hệ số Fornell – Larcker) các thang đo trong mô hình (định lượng sơ bộ) 111
Bảng 4. 1 Đặc điểm mẫu nghiên cứu 131
Bảng 4. 2 Cronbach's Alpha, rho_A và Độ tin cậy Tổ hợp (CR) 132
Bảng 4. 3 Biến và các chỉ báo tương ứng 133
Bảng 4. 4 Fornell-Larcker Criterion 136
Bảng 4. 5 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) 136
Bảng 4. 6 Kết quả hệ số VIF 137
Bảng 4. 7 Hệ số đường dẫn mô hình (Path Coefficients) 139
Bảng 4. 8 Phân tích biến trung gian 141
Bảng 4. 9 Phân tích VAF 142
Bảng 4. 10 Bảng nhận xét hiệu ứng trung gian qua phân tích VAF 142
Bảng 4. 11 R^2 và R^2 hiệu chỉnh 144
Bảng 4. 12 Chỉ số f^2 145
Bảng 4. 13 Tóm tắt kết quản phân tích hệ số đường dẫn 147

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt
CRO	Chief risk officer	Giám đốc quản lý rủi ro
CB – SEM	Covariance-Based Structural Equation Modeling	Mô hình phương trình cấu trúc dựa trên hiệp phương sai
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission	Ủy ban các Tổ chức Tài trợ của Ủy ban Treadway
DNNVV	Small and medium enterprises	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
DCT	Dynamic capability theory	Lý thuyết năng lực động
ERM	Enterprise risk management	Quản trị rủi ro doanh nghiệp
EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
FFP	Firm Financial performance	Hiệu quả hoạt động tài chính
HQHĐ	Firm performance	Hiệu quả hoạt động
KBV	Knowledge-based view	Lý thuyết quan điểm dựa trên tri thức
KMA	Knowledge management	Quản trị tri thức
NFP	Non-financial performance	Hiệu quả hoạt động phi tài chính
PLS - SEM	Partial Least Squares SEM	Mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần
ROA	Return on assets	Tỉ suất lợi nhuận trên tổng tài sản
RBV	Resource-based view	Quan điểm dựa trên nguồn lực
ROI	Return on investment	Tỉ suất hoàn vốn
SEM	Structural equation modeling	Mô hình cấu trúc tuyến tính
SCR	Supply chain resilience	Sự phục hồi chuỗi cung ứng
TAD	Technology adoption	Áp dụng công nghệ
TRM	Traditional risk management	Quản trị rủi ro truyền thống

CHƯƠNG 1 TỔNG QUAN VỀ ĐỀ TÀI

Chương 1 giới thiệu tổng quan về đề tài nghiên cứu. Chương này làm rõ sự cần thiết của nghiên cứu từ cả góc độ thực tiễn và lý thuyết, đồng thời xác định các khoảng trống nghiên cứu và nêu rõ mục tiêu cùng câu hỏi nghiên cứu để định hướng cho toàn bộ luận án. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu được trình bày cụ thể, giúp xác lập khung nghiên cứu một cách rõ ràng. Phương pháp nghiên cứu được mô tả chi tiết nhằm đảm bảo tính khoa học và độ tin cậy. Những đóng góp mới của nghiên cứu được nhấn mạnh, phản ánh giá trị và ý nghĩa thực tiễn cũng như học thuật của luận án. Kết cấu luận án cũng được giới thiệu ở cuối chương.

1.1 Sự cần thiết của đề tài nghiên cứu

1.1.1 Bối cảnh thực tiễn

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và sự thay đổi liên tục của môi trường kinh tế hiện nay, các doanh nghiệp, đặc biệt là DNNVV, đang phải đối mặt với vô số rủi ro phức tạp. Các khó khăn không chỉ xuất phát từ sự cạnh tranh nội bộ mà còn chịu ảnh hưởng nặng nề bởi các yếu tố vĩ mô như khủng hoảng kinh tế, dịch bệnh toàn cầu (đại dịch Covid-19), xung đột địa chính trị, biến đổi khí hậu, và sự phụ thuộc ngày càng lớn vào công nghệ số (Fierro Hernandez & Haddud, 2018; Lüscher & Lewis, 2008; Peker và cộng sự, 2022). Bên cạnh các rủi ro truyền thống như tài chính, thị trường và pháp lý, các nguy cơ mới xuất hiện gần đây liên quan đến an ninh mạng, bảo vệ thông tin và tốc độ phát triển công nghệ cũng trở thành những vấn đề đáng lo ngại (Haywood, 2022). Với nguồn lực hạn chế, DNNVV trở nên nhạy cảm với những thay đổi trên, đòi hỏi cần có sự tìm hiểu kỹ lưỡng và áp dụng các biện pháp quản lý rủi ro phù hợp.

Trên phạm vi toàn cầu, xu hướng áp dụng ERM được nhiều tổ chức quốc tế và các tập đoàn lớn coi là chiến lược quan trọng để đảm bảo tính bền vững và khả năng thích ứng trong môi trường kinh doanh không ngừng thay đổi. ERM không chỉ hỗ trợ cắt giảm chi phí liên quan đến rủi ro mà còn tăng cường khả năng ra quyết định,

nâng tầm giá trị và lợi ích cho công ty (Hoyt & Liebenberg, 2011). Theo COSO (2004), ERM là một quá trình chủ động, không chỉ tập trung vào việc quản lý rủi ro mà còn hướng đến việc xác định và tận dụng các cơ hội, thông qua đó hỗ trợ tổ chức đạt được các mục tiêu chiến lược.

Việc triển khai ERM cho phép công ty giảm được nhiều loại chi phí khác nhau trong quá trình vận hành doanh nghiệp (Khan và Mehmood, 2016). Không chỉ có ý nghĩa đối với các doanh nghiệp lớn, ERM ngày càng quan trọng trong các DNNVV. Syrová và Špička (2023) cho rằng ERM giúp DNNVV giảm thiểu nguy cơ và tổn thất liên quan đến quản trị doanh nghiệp, đồng thời giúp phòng ngừa những tác động bất lợi khó kiểm soát. Nhiều nghiên cứu trước đây cũng đã phát hiện rằng ERM có thể giúp các doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh bằng cách giảm thiểu rủi ro và tận dụng triệt để các cơ hội (Armeanu và cộng sự, 2017). Với vai trò như vậy, DNNVV có thể thực hiện ERM để bảo đảm khả năng thích nghi và linh hoạt trong bối cảnh thị trường có những thay đổi không lường trước.

Tuy nhiên, việc áp dụng ERM ở DNNVV tại các nước đang phát triển vẫn gặp nhiều khó khăn. Một số công ty chưa hiểu rõ tầm quan trọng của ERM hoặc không có đủ nguồn lực để thiết lập và duy trì hệ thống quản lý rủi ro hiệu quả (Brustbauer, 2016). Điều này đặc biệt đúng ở khu vực Đông Nam Á, nơi DNNVV chiếm đến 89–99% tổng số doanh nghiệp và đóng góp từ 30–53% vào GDP quốc gia, nhưng gặp nhiều thách thức trong việc tiếp cận nguồn vốn, chuyển đổi số và năng lực quản trị hiện đại (ERIA & OECD, 2024). Theo thống kê của Ngân hàng Thế giới và Tổ chức tài chính Thế giới, khoảng 70% DNNVV ở các nước đang phát triển không thể tiếp cận được nguồn tín dụng chính thức, với nhu cầu tài chính chưa được đáp ứng ước tính lên tới 5,2 nghìn tỷ USD mỗi năm, trong đó riêng khu vực Đông Á và Thái Bình Dương chiếm 46% (International Finance Corporation, 2020; World Bank, 2018). Ngoài ra, khối DNNVV tại Đông Nam Á gặp nhiều "rào cản về công nghệ và hành chính" khi kết nối với thương mại quốc tế (ERIA & OECD, 2024). Để tháo gỡ những khó khăn này, các tổ chức quốc tế như Ngân hàng Thế giới (World Bank) và Quỹ Tiền tệ Quốc tế (IMF) khuyến nghị các quốc gia nên tập trung vào việc hỗ trợ DNNVV phát triển một hệ thống quản trị rủi ro. Các sáng kiến như tài trợ ưu

đãi, đào tạo chuyên môn, và chia sẻ kinh nghiệm thực tiễn đã được triển khai nhằm vừa giúp các công ty nhỏ và vừa tăng cường khả năng phục hồi trước các tác động kinh tế và xã hội (Barbosa và cộng sự, 2022).

Nhìn chung, bối cảnh thế giới hiện nay đặt ra nhu cầu cấp bách trong việc nghiên cứu và áp dụng các giải pháp quản trị rủi ro hiệu quả, đặc biệt là đối với các DNNVV – nhóm doanh nghiệp đóng vai trò trụ cột quan trọng trong nền kinh tế thế giới. Việc hiểu rõ và triển khai ERM không chỉ giúp các doanh nghiệp vượt qua khó khăn mà còn tạo điều kiện để họ tận dụng các cơ hội để duy trì sự phát triển giữa bối cảnh kinh doanh biến động liên tục.

Ở Việt Nam, DNNVV đóng vai trò then chốt trong nền kinh tế, chiếm hơn 97% tổng số doanh nghiệp, đóng góp khoảng 40% GDP và cung cấp hơn 51% cơ hội việc làm cho người lao động trên toàn quốc (Tổng cục Thống kê, 2023). Đặc biệt, vùng kinh tế trọng điểm Đông Nam Bộ – sau khi được điều chỉnh địa giới hành chính từ năm 2025, hiện bao gồm Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai và Tây Ninh – là khu vực dẫn đầu cả nước về GRDP, kim ngạch xuất khẩu và thu ngân sách. Tại đây, các DNNVV đóng vai trò động lực quan trọng thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, đổi mới sáng tạo và duy trì ổn định xã hội (Hà Văn, 2025). Các DNNVV tại Đông Nam Bộ tạo ra hàng triệu việc làm, giúp giải quyết vấn đề thất nghiệp và ổn định xã hội, cùng với các doanh nghiệp khác tạo ra gần 10 triệu việc làm vào năm 2022 (Tổng cục Thống kê, 2023). Bên cạnh đó, các DNNVV cũng đóng góp đáng kể vào nguồn thu từ thuế và phí của ngân sách địa phương, giúp các tỉnh Đông Nam Bộ có nguồn lực để đầu tư cho các công trình hạ tầng và dịch vụ công cộng, từ đó tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình phát triển kinh tế một cách bền vững. DNNVV cũng là nơi diễn ra nhiều hoạt động đổi mới sáng tạo, từ việc cải tiến hàng hóa và quy trình chế tạo đến áp dụng công nghệ mới. Sự linh hoạt và thích ứng của DNNVV giúp họ dễ dàng thích ứng với những thay đổi của thị trường và thị hiếu của người tiêu dùng, góp phần thúc đẩy tiến trình phát triển công nghiệp 4.0 tại khu vực.

Tuy nhiên, các doanh nghiệp này vẫn gặp nhiều trở ngại trong nỗ lực cải thiện hiệu quả kinh doanh, từ khả năng tiếp cận vốn, năng lực quản trị điều hành, đến tính dễ tổn thương trước biến động thị trường. Mặc dù có nhiều tiềm năng phát triển, song

trên thực tế, tốc độ tăng trưởng kinh tế của vùng Đông Nam Bộ có xu hướng chững lại trong thời gian qua. Theo Nguyễn Hữu Tịnh (2023), mức tăng trưởng bình quân của vùng giảm từ trên 10% xuống còn 7-8% mỗi năm trong thập kỷ qua. Giai đoạn 2020-2021 ghi nhận sự suy giảm sâu của GRDP do ảnh hưởng bất lợi của đại dịch Covid-19. Bên cạnh đó, sức cạnh tranh trong việc thu hút FDI đã bị suy yếu, khi quy mô trung bình mỗi dự án tại vùng chỉ đạt khoảng 10 triệu USD, thấp hơn mức bình quân cả nước là 12,42 triệu USD (Viễn Thông, 2023). Điều này cho thấy rõ những thách thức mà các doanh nghiệp, đặc biệt là DNNVV, đang gặp phải trong quá trình duy trì và hướng tới phát triển bền vững.

Trong bối cảnh đầy thách thức như hiện nay, việc nghiên cứu tác động của ERM đến HQHĐ của doanh nghiệp trở nên đặc biệt cần thiết. Các nghiên cứu thực nghiệm đã chỉ ra rằng ERM có tương quan dương với HQHĐ của DNNVV, được đo lường bởi các chỉ số như ROA và ROE (Mai Thị Tuyết Nhung, 2021). Nghiên cứu của Nguyễn Thùy Dương (2024) cũng nhấn mạnh rằng việc triển khai quản trị rủi ro trong một khoảng thời gian nhất định có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đáng kể đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, với độ tin cậy đạt 95%.

Mặc dù vậy, thực tiễn tại Việt Nam cho thấy năng lực quản trị rủi ro của DNNVV Việt Nam đang ở mức yếu kém do thiếu sự quan tâm, cơ chế, và phương pháp luận rõ ràng, dẫn đến năng lực triển khai thấp và khả năng chống đỡ rủi ro nội tại kém trước các biến động thị trường (Nguyễn Khoa Diệu An, 2022). DNNVV thực hiện từng phần các bước thuộc quy trình quản trị rủi ro chỉ khoảng 30%-40%, phản ánh năng lực quản trị còn yếu kém và sự thiếu chú trọng của lãnh đạo (Thúy Hà, 2017). Ngay cả các tập đoàn lớn như MobiFone cũng chưa phát triển được nền tảng quản trị rủi ro toàn diện, mà chỉ áp dụng các giải pháp xử lý ở vài bộ phận cụ thể, chủ yếu là mảng kỹ thuật (Nguyễn Thùy Dương, 2024). Điều này khiến khả năng thích ứng và xử lý rủi ro của doanh nghiệp vẫn ở mức thấp, dễ bị tổn thương trước những biến động từ môi trường kinh doanh. Chính dưới ảnh hưởng của dịch bệnh và hoạt động quản trị rủi ro còn nhiều bất cập như vậy, hàng loạt các DNNVV buộc phải dừng hoạt động. Theo số liệu từ Cục Quản lý đăng ký kinh doanh của Bộ Kế hoạch và

Đầu tư, trong ba quý đầu năm 2021, có đến hơn 70 nghìn doanh nghiệp (chủ yếu là DNNVV) rút khỏi thị trường, tương ứng tăng 25% so với cùng kỳ năm trước (Vũ Anh., 2021). Điều này khiến khả năng thích ứng và xử lý rủi ro của doanh nghiệp vẫn ở mức thấp, dễ bị tổn thương trước những biến động từ môi trường kinh doanh.

Đặc biệt, tại vùng Đông Nam Bộ – nơi tập trung nhiều DNNVV năng động và sáng tạo – việc triển khai ERM sẽ giúp các doanh nghiệp không chỉ vượt qua khó khăn mà còn tận dụng được các cơ hội để phát triển bền vững. Khi áp dụng ERM, các doanh nghiệp có khả năng dự báo và ứng phó hiệu quả với những biến động thị trường, giảm thiểu chi phí và bảo vệ hoạt động kinh doanh. Sự hiểu biết sâu sắc về ERM không chỉ giúp DNNVV trụ vững trong môi trường cạnh tranh khốc liệt mà còn tạo nền tảng cho sự tăng trưởng dài hạn.

Khu vực Đông Nam Bộ đang đối mặt với nhiều thách thức và rủi ro đặc thù, từ tài chính, chuỗi cung ứng, công nghệ, thị trường đến cạnh tranh quyết liệt giữa các công ty. Bằng chứng cho thấy rủi ro tài chính đối với cộng đồng DNNVV tại Việt Nam, bao gồm cả Tp. Hồ Chí Minh, đang có xu hướng gia tăng đáng kể trong giai đoạn 2022-2024. Cụ thể, một nghiên cứu của Fiingroup chỉ ra rằng, vào năm 2024, có tới gần 60% DNNVV đối mặt với rủi ro vỡ nợ từ cao đến rất cao (Fiingroup, 2025). Nguyên nhân của rủi ro này không chỉ đến từ sự yếu kém nội tại về công nghệ và quy mô sản xuất nhỏ lẻ, mà còn do các rào cản bên ngoài. Đáng chú ý là việc khó tiếp cận nguồn vốn tín dụng, khi các tổ chức tài chính thường ưu tiên khách hàng có lịch sử hoạt động từ 5 năm trở lên, khiến các doanh nghiệp mới thành lập gặp khó khăn trong việc kéo dài hoạt động sản xuất – kinh doanh. Hơn nữa, tâm lý "không dám lớn" tồn tại trong cộng đồng DNNVV do lo ngại mở rộng quy mô sẽ làm gia tăng rủi ro và phát sinh chi phí, cũng như áp lực về thủ tục hành chính phức tạp, góp phần làm suy giảm tiềm năng phát triển tài chính của khu vực này (Vân Phong, 2025). Về chuỗi cung ứng và logistics, có tới 80% doanh nghiệp logistics trong khu vực cho biết họ đang gặp gián đoạn trung bình đến nghiêm trọng do chính sách quản lý vận tải, làm chi phí vận hành tăng thêm khoảng 20% (Phạm Ngọc Sơn, 2024). Hệ thống kho bãi và vận chuyển chưa được tối ưu hóa khiến năng suất chuỗi giá trị bị ảnh hưởng đáng kể (KPMG, 2021). Về công nghệ, phần lớn các

DNNVV trong vùng chưa đủ năng lực để tiếp cận công nghệ số và thiếu nguồn lực đầu tư cho R&D và chuyển đổi số, trong khi đây là điều kiện cần thiết để triển khai quản trị rủi ro hiệu quả (World Bank, 2021). Ngoài ra, áp lực cạnh tranh trong khu vực ngày càng gia tăng khi nhiều doanh nghiệp trong nước gặp khó khăn trong việc xây dựng thương hiệu và tham gia sâu vào chuỗi giá trị toàn cầu, đặc biệt là trước sự hiện diện mạnh mẽ của các doanh nghiệp FDI (Nguyễn Khoa Diệu An, 2022). Bên cạnh đó, rủi ro về môi trường và biến đổi khí hậu cũng đang tác động đáng kể đến các chuỗi cung ứng nông sản của vùng, trong đó chi phí kiểm soát truy xuất nguồn gốc và đảm bảo chất lượng vẫn là trở ngại lớn đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa (Ngô Phương Thảo, 2023).

Những thách thức trên cho thấy sự cần thiết cấp bách trong việc xây dựng và áp dụng các mô hình quản trị rủi ro phù hợp, giúp doanh nghiệp trong vùng nâng cao năng lực thích ứng và khả năng cạnh tranh bền vững. Trong điều kiện này, ERM được xem như công cụ thiết yếu giúp DNNVV dự đoán và thích ứng tốt hơn với các biến động thị trường. Việc nghiên cứu tác động của ERM đến HQHĐ của doanh nghiệp không chỉ mang tính học thuật mà còn có ý nghĩa thực tiễn sâu sắc, thúc đẩy tiến trình phát triển ổn định và bền vững của DNNVV trên cả nước, với trọng tâm là vùng Đông Nam Bộ. Đây chính là lý do vì sao vấn đề nghiên cứu về ERM cần được ưu tiên và đầu tư mạnh mẽ trong giai đoạn hiện nay.

1.1.2 Bối cảnh lý thuyết

Tác giả tiến hành tổng quan hệ thống tài liệu (systematic review) nhằm xác lập cơ sở lý thuyết và nhận diện khoảng trống nghiên cứu. Phương pháp lược khảo hệ thống được áp dụng nhằm rà soát, phân tích các công trình nghiên cứu quan trọng trong lĩnh vực. Quy trình tổng quan bắt đầu từ việc xác định bộ từ khóa phù hợp, xây dựng chuỗi tìm kiếm từ khóa trên các cơ sở dữ liệu uy tín, sau đó tiến hành sàng lọc, phân loại và tổng hợp các tài liệu liên quan, đảm bảo tính bao quát và có hệ thống (Tranfield và cộng sự, 2003). Để đảm bảo phạm vi tiếp cận rộng rãi và tránh bỏ sót các nghiên cứu quan trọng, tác giả tìm kiếm các từ khóa chính sau đây: “Enterprise Risk Management”, “ERM”, và “Risk Management”. Do nghiên cứu về ERM bắt đầu được quan tâm từ năm 2008, tác giả sẽ lọc các nghiên cứu trong giai

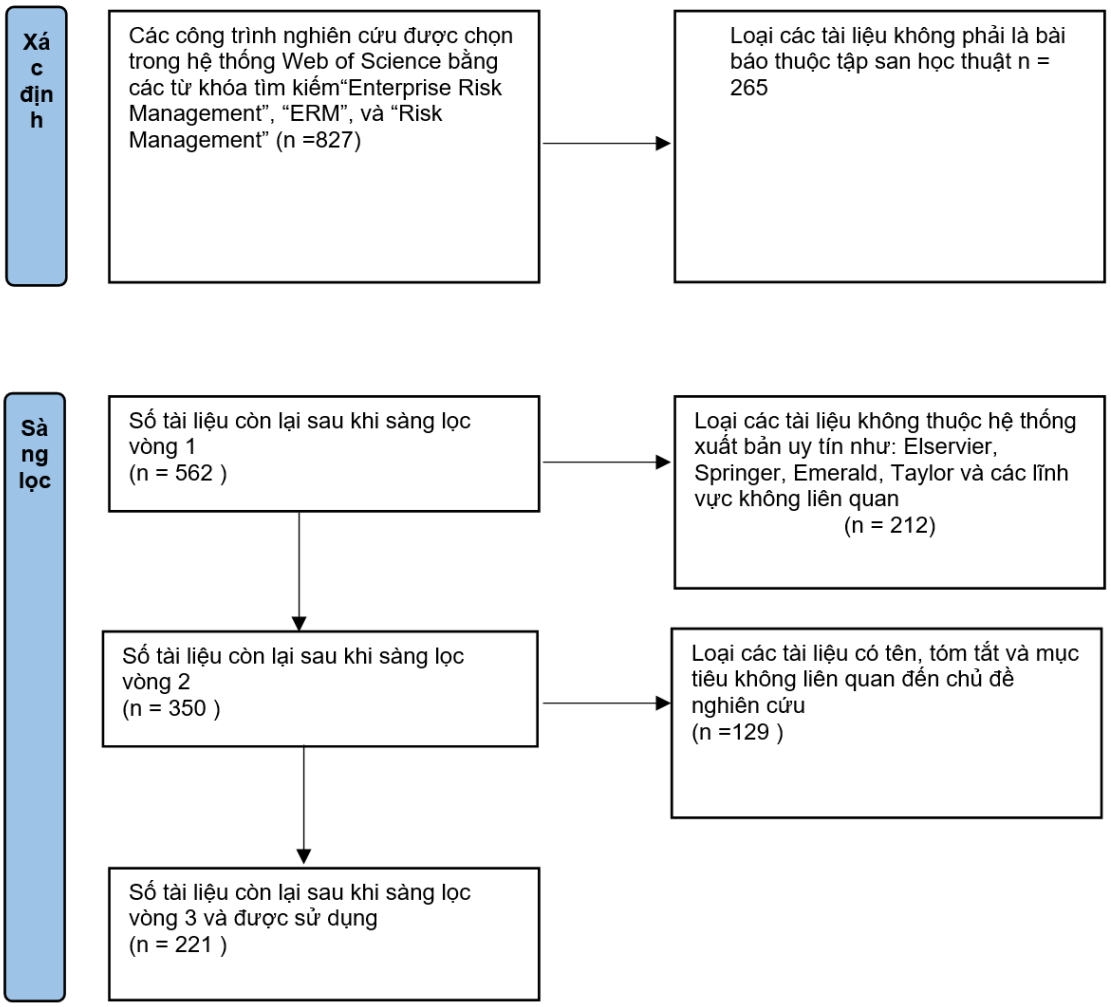
đoạn từ năm 2008 đến năm 2023. Nhằm thu thập được các bài báo chất lượng cao và được xuất bản tại các tạp chí uy tín, nghiên cứu chỉ lựa chọn các bài báo khoa học được xuất bản bằng tiếng Anh trong hệ thống Web of Science. Hình 1.1 minh họa quy trình lựa chọn các bài báo được sử dụng trong phần tổng quan của luận án theo 3 bước bao gồm:

Bước 1: Chọn các tài liệu là bài báo của tạp chí học thuật.

Bước 2: Chọn các bài báo trong các tạp chí học thuật thuộc các nhà xuất bản uy tín như Elsevier, Emerald, Springer, Wiley và Taylor and Francis,…

Bước 3: Chọn các bài báo có tựa, tóm tắt và mục tiêu liên quan mật thiết với đề tài cần nghiên cứu.

Sau quá trình lựa chọn và sàng lọc, tác giả giữ lại 221 tài liệu để tiến hành tổng quan xem xét bối cảnh lý thuyết để đánh giá sự cần thiết của đề tài nghiên cứu bằng cách phân loại và phân tích đồng trích dẫn, trắc lượng thư mục và liên kết thư mục.

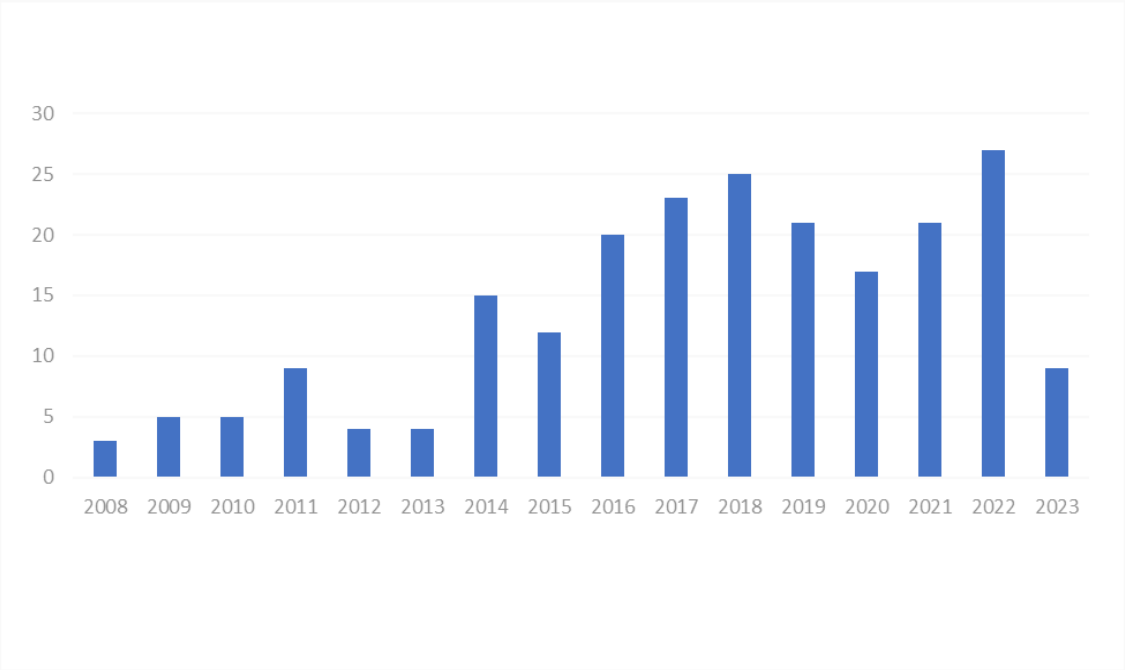


Hình 1.1 Quy trình sàng lọc tài liệu cho tổng quan nghiên cứu

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Năm xuất bản của các nghiên cứu ERM

Chủ đề ERM đã thu hút sự quan tâm của giới nghiên cứu kể từ năm 2008. Theo Hình 1.2, số lượng công trình nghiên cứu ERM từ năm 2008 đến 2023 đã liên tục tăng lên trong khoảng thời gian từ 2014 đến 2018, đạt đỉnh vào năm 2018. Từ năm 2020, trước tác động của đại dịch Covid-19 và xung đột chính trị, sự quan tâm đến ERM đã tăng trở lại. Tình hình này cho thấy rằng trong mười năm qua, ERM là lĩnh vực được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm và nghiên cứu.

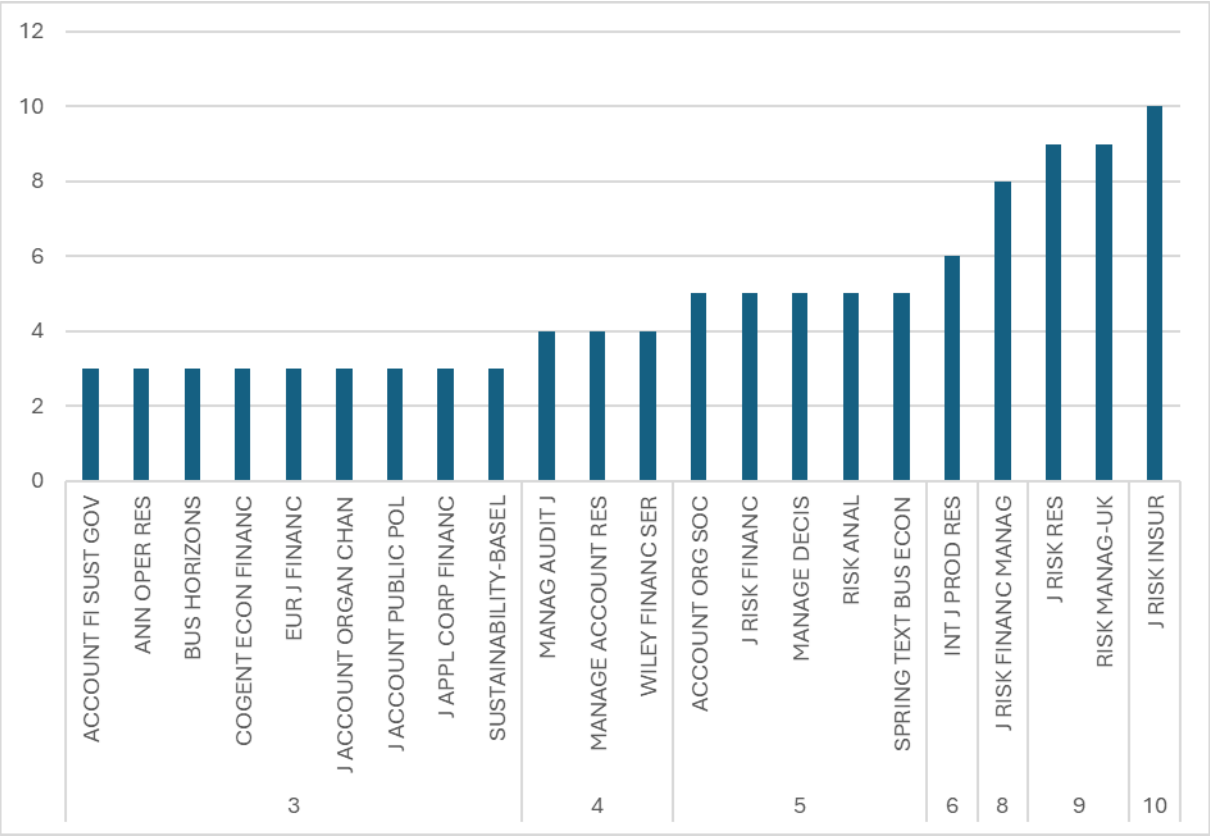


Hình 1.2 Số lượng nghiên cứu ERM dựa theo năm xuất bản

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Số lượng bài báo nghiên cứu ERM theo trên tạp chí xuất bản

Theo như Hình 1.3, dữ liệu thống kê cho thấy từ năm 2008 đến đầu năm 2023, nhiều tạp chí chuyên ngành khác nhau đã xuất bản nhiều công trình nghiên cứu ERM trong 221 bài được chọn để tổng quan. Các tạp chí chuyên về quản trị rủi ro như Journal of Risk Research, Risk Management Journal và Journal of Risk and Insurance đã xuất bản số lượng lớn bài báo từ 08 đến 10 bài. Ngoài ra, các tạp chí chuyên về tài chính và kế toán như Journal of Risk Financial Management và Journal of Risk Finance cũng đã xuất bản trên 05 bài báo. Đặc biệt xu hướng nghiên cứu ERM trong quản trị đang tăng lên và tập trung vào các tạp chí như Management Decision và International Journal of Production Research, cũng có trên 05 bài báo xuất bản về chủ đề này. Điều này phản ánh mức độ quan tâm ngày càng gia tăng đối với các nghiên cứu về ERM, đồng thời cho thấy sự mở rộng ứng dụng của ERM trong nhiều lĩnh vực thuộc quản trị kinh doanh.



Hình 1.3 Số bài báo nghiên cứu ERM dựa trên tạp chí xuất bản

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

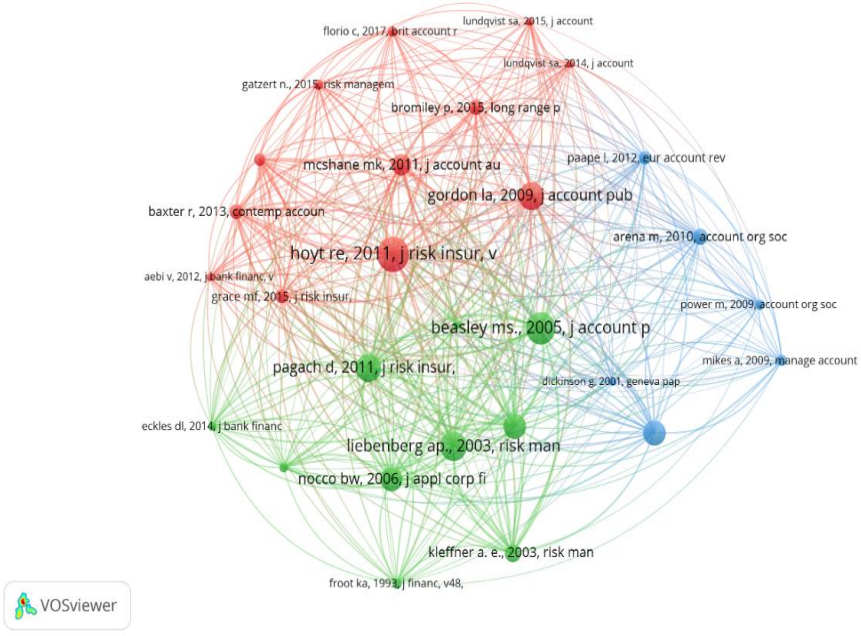
Phân tích trắc lượng thư mục

Phương pháp trắc lượng thư mục (bibliometric analysis) là kỹ thuật sử dụng các công cụ toán học và thống kê nhằm phân tích sách, tài liệu và các phương tiện truyền thông khác. Phương pháp này giúp đánh giá định lượng các yếu tố như tần suất xuất bản, tác giả, từ khóa, và xu hướng nghiên cứu trong một lĩnh vực cụ thể. Trong phân tích ERM, phân tích thư mục là công cụ hữu hiệu để nhận diện và đánh giá xu hướng phát triển trong lĩnh vực nghiên cứu, xác định các chủ đề chính và các mối liên hệ quan trọng giữa các tài liệu khác nhau. Các kỹ thuật phổ biến của phân tích thư mục bao gồm phân tích đồng trích dẫn, phân tích liên kết thư mục, phân tích từ khóa đồng xuất hiện. Những kỹ thuật này góp phần làm sáng tỏ các nghiên cứu về ERM đã phát triển theo thời gian, từ đó giúp xác định những khoảng trống trong nghiên cứu và những lĩnh vực cần được khám phá thêm. Tác giả đã sử dụng

221 bài báo được chọn lọc từ quá trình tổng quan hệ thống để tiến hành phân tích trắc lượng thư mục bằng phần mềm VOSviewer.

Phân tích đồng trích dẫn trong ERM

Phân tích đồng trích dẫn là sự thể hiện việc hai ấn phẩm được đồng trích dẫn trong ấn phẩm thứ ba, điều này giúp khám phá sự liên kết giữa các tài liệu và phản ánh khả năng liên quan về mặt ngữ nghĩa của các tài liệu được đồng trích dẫn (Leung và cộng sự, 2017). Mục đích của phân tích này là xác định mối quan hệ giữa các tài liệu được trích dẫn để nắm bắt được quá trình phát triển của các chủ đề cốt lõi trong lĩnh vực nghiên cứu. Những phát hiện của phân tích đồng trích dẫn cho thấy các ấn phẩm ERM được chia thành ba lĩnh vực (xem bảng 1.1). Để xác định các lĩnh vực, tác giả tập trung xem xét từng bài viết tiêu biểu trong từng lĩnh vực này. Lĩnh vực đầu tiên là hiệu quả của việc triển khai ERM, tập trung vào các cuộc điều tra về mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ của công ty. Lĩnh vực thứ hai đề cập đến việc triển khai thực hiện ERM, đầu tư vào các sáng kiến quản trị rủi ro vững chắc. Lĩnh vực thứ ba bao gồm khái niệm ERM, thuật ngữ, quy trình ERM và hệ thống. Hình 1.4 minh họa mạng lưới đồng trích dẫn.



Hình 1.4 Minh họa mạng lưới đồng trích dẫn

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm VOSViewer)

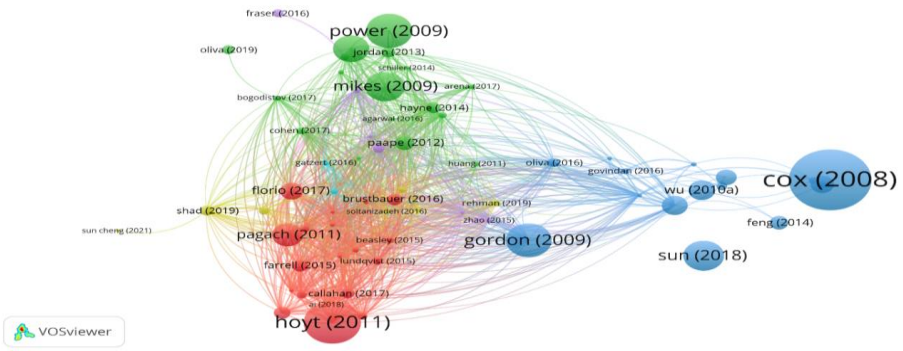
Bảng 1. 1 Các chủ đề sau khi phân tích đồng trích dẫn bằng phần mềm VOSViewer

Chủ đề	Các trích dẫn đại diện
Triển khai ERM	Beasley và cộng sự (2005), Pagach & Warr (2011), Beasley và cộng sự (2008), Liebenberg & Hoyt (2003)
Tính hiệu quả của ERM	Hoyt & Liebenberg (2011), McShane và cộng sự (2011), Gordon và cộng sự (2009), Grace và cộng sự (2015)
Khái niệm, định nghĩa, hệ thống, quy trình ERM	Dickinson (2001), Power (2009), Arena và cộng sự (2010), Paape & Speklé (2012b)

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Phân tích liên kết thư mục trong ERM

Phân tích liên kết thư mục là quá trình hai ấn phẩm cùng trích dẫn ấn phẩm thứ ba, chỉ ra rằng nếu số lượng tài liệu tham khảo trùng lặp càng nhiều thì mức độ liên quan về chủ đề giữa hai tài liệu càng cao (Leung và cộng sự, 2017). Mục đích là để phân tích mối quan hệ giữa các tài liệu được trích dẫn để làm rõ các giai đoạn phát triển và bối cảnh hiện nay của những chủ đề trọng tâm trong lĩnh vực nghiên cứu. Những phát hiện từ phân tích liên kết thư mục trong bảng 1.2 cho thấy các nghiên cứu của ERM được chia thành sáu lĩnh vực bao gồm: hiệu quả của ERM, việc thực thi ERM, quản trị rủi ro chuỗi cung ứng, các nhân tố ảnh hưởng đến ERM và HQHĐ vững chắc, ERM và danh tiếng của công ty. Hình 1.5 minh họa mạng lưới liên kết thư mục.



Hình 1.5 Minh họa mạng lưới liên kết thư mục

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm VOSViewer)

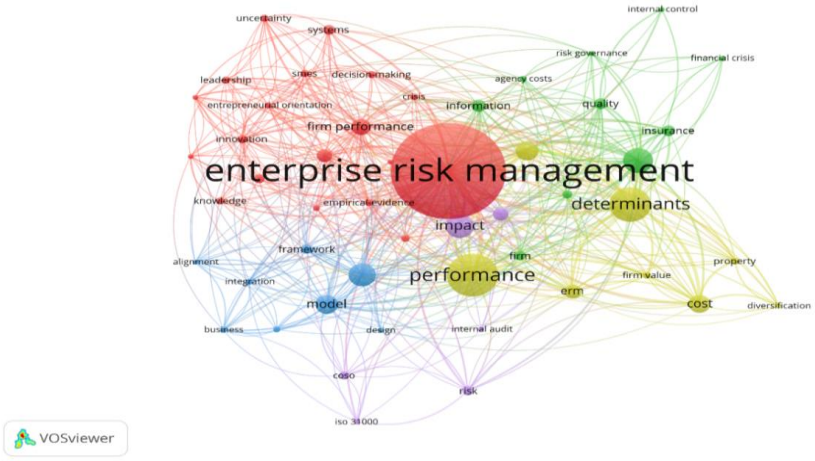
Bảng 1. 2 Các chủ đề sau khi phân tích liên kết thư mục bằng phần mềm VOSViewer

Chủ đề	Các trích dẫn đại diện
Tính hiệu quả của ERM	Hoyt & Liebenberg (2011), Florio & Leoni (2017), Pagach & Warr (2011), Brustbauer (2016)
Chấp nhận sử dụng ERM	Paape & Speklé (2012a), Power (2009), McShane (2018), Arena và cộng sự (2011)
Quản trị rủi ro chuỗi cung ứng	Blome & Schoenherr (2011), Gordon và cộng sự 2009), Feng và cộng sự (2014), Kamalahmadi và cộng sự (2022), Oliva (2016)
Nhân tố tác động mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ	Shad và cộng sự (2019), Rehman & Anwar (2019), Yang và cộng sự (2018), Hanggraeni và cộng sự (2019), Naseem và cộng sự (2020)
Triển khai ERM	Zhao và cộng sự (2014), Subramaniam và cộng sự (2015), McShane (2018), Zhao & Singhaputtangkul (2016)
ERM và danh tiếng doanh nghiệp	Gatzert & Schmit (2016), Pérez-Cornejo và cộng sự (2019)

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Phân tích đồng xuất hiện của các từ khóa trong nghiên cứu ERM

Phân tích đồng xuất hiện từ khóa giúp đánh giá tần suất mà hai từ khóa xuất hiện cùng nhau trong một tài liệu, từ đó xác định các chủ đề cụ thể được nhấn mạnh trong lĩnh vực. Bảng 1.3 cho thấy một cụm từ khóa nổi bật phản ánh mối liên hệ giữa ERM và HQHĐ doanh nghiệp, đặc biệt nhấn mạnh các yếu tố như đổi mới trong công nghệ, kiến thức và quản lý thông tin. Lý thuyết năng lực động dùng để giải thích mối quan hệ này dựa trên bằng chứng thực nghiệm, góp phần mở rộng nền tảng nghiên cứu trước đây về tác động của ERM. Phân tích này không chỉ xem xét mối quan hệ trực tiếp giữa ERM và HQHĐ doanh nghiệp mà còn đánh giá các yếu tố trung gian hoặc tác động điều tiết có thể tồn tại. Ngoài ra, quản trị rủi ro chuỗi cung ứng cũng thu hút sự quan tâm đáng kể từ giới nghiên cứu trong triển khai ERM, giúp các tổ chức nâng cao khả năng phục hồi trước các rủi ro tổng thể. Hình 1.6 phân tích đồng xuất hiện của các từ khóa.



Hình 1.6 Phân tích đồng xuất hiện của các từ khóa

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ phần mềm VOSViewer)

Bảng 1. 3 Các chủ đề sau khi phân tích các từ đồng xuất hiện bằng phần mềm VOSViewer

Nhóm	**Từ khóa**
Nhóm mối liên hệ ERM, năng lực tổ chức và HQHĐ doanh nghiệp	Quản trị rủi ro doanh nghiệp, bằng chứng thực nghiệm, năng lực động, HQHĐ của doanh nghiệp, tri thức, đổi mới, công nghệ thông tin.
Nhóm tài chính doanh nghiệp và quản trị rủi ro	Chi phí đại diện, quản trị công ty, khủng hoảng tài chính, bảo hiểm, đầu tư
Nhóm quản trị rủi ro trong chuỗi cung ứng	Quản lý chuỗi cung ứng, sự đồng bộ, quản trị rủi ro, tích hợp
Nhóm Các tiêu chuẩn ERM	COSO, quản trị, ISO 31000, kiểm toán nội bộ
Nhóm khác	Chi phí, giá trị doanh nghiệp, đa dạng hóa, các yếu tố quyết định

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Kết luận sau khi xem xét bối cảnh lý thuyết về nghiên cứu ERM:

Nhìn chung, trong giai đoạn 2008–2023, theo phân tích đồng trích dẫn các nghiên cứu ERM được chia làm các lĩnh vực như sau:

- Tính hiệu quả của ERM qua HQHĐ doanh nghiệp

- Triển khai ERM
- Khái niệm, định nghĩa, hệ thống, quy trình ERM

Trong cùng giai đoạn đó, theo phân tích liên kết thư mục từ góc nhìn của các nghiên cứu hiện tại thì các nhà nghiên cứu đang tập trung vào khám phá các nhân tố tác động đến sự liên hệ giữa ERM và hiệu quả kinh doanh, cũng như khám phá các rủi ro mới xuất hiện trong doanh nghiệp như rủi ro công nghệ và an ninh mạng. Đồng thời, nhiều nghiên cứu đề cập đến vai trò của ERM trong lĩnh vực trách nhiệm xã hội doanh nghiệp. Khi thực hiện phân tích sự đồng xuất hiện từ khóa liên quan đến ERM, các cụm từ về quản trị tri thức, quản trị đổi mới công nghệ, quản trị rủi ro chuỗi cung ứng xuất hiện với tần suất cao trong các nghiên cứu gần đây. Lý thuyết năng lực động (dynamic capabilities) cùng với phương pháp nghiên cứu thực nghiệm (empirical research) đang được áp dụng phổ biến trong lĩnh vực này.

Khoảng trống nghiên cứu

Mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ doanh nghiệp

Trước sự biến động không ngừng và cạnh tranh gay gắt của môi trường kinh doanh, quản trị rủi ro doanh nghiệp ERM được xem là một công cụ chiến lược quan trọng nhằm nâng cao HQHĐ doanh nghiệp. Nhiều nghiên cứu đã xác lập mối liên hệ tích cực giữa ERM và HQHĐ, tuy nhiên mức độ tác động, cơ chế ảnh hưởng và các điều kiện làm gia tăng hiệu quả của ERM vẫn chưa được làm rõ một cách đầy đủ, và còn nhiều khác biệt tùy thuộc vào bối cảnh, quy mô doanh nghiệp và phương pháp nghiên cứu.

Một loạt nghiên cứu đã chỉ ra rằng ERM mang lại lợi ích tài chính và gia tăng giá trị doanh nghiệp. Hoyt và Liebenberg (2011) cho thấy việc triển khai ERM có thể làm tăng ít nhất 20% tài sản cổ đông. Florio và Leoni (2017) phát hiện các công ty triển khai ERM hiệu quả đạt kết quả tốt hơn về chỉ số ROA và Tobin’s Q. Tại các thị trường mới nổi như Brazil hay Iran, các nghiên cứu cũng khẳng định mối quan hệ tích cực giữa ERM và giá trị doanh nghiệp (Silva và cộng sự, 2019; Nasr và cộng sự, 2019). Dẫu vậy, hiệu quả này không phải lúc nào cũng hiện hữu rõ ràng trong mọi bối cảnh (Alawattegama, 2018)

Một số nghiên cứu cho thấy hiệu quả của ERM phụ thuộc vào mức độ tương thích với môi trường hoạt động và cấu trúc doanh nghiệp. Beasley và cộng sự (2008) phát hiện phản ứng tích cực của thị trường chỉ xảy ra trong một số điều kiện nhất định như quy mô lớn, đòn bẩy tài chính thấp. Gordon và cộng sự (2009) chỉ ra rằng ERM chỉ thật sự hiệu quả khi được điều chỉnh phù hợp với mức độ cạnh tranh ngành, quy mô công ty và sự giám sát từ ban lãnh đạo.

Gần đây, nghiên cứu đã chuyển hướng từ việc phân tích mối quan hệ trực tiếp giữa ERM và HQHĐ sang khám phá vai trò trung gian và điều tiết của các yếu tố như lợi thế cạnh tranh (Yang và cộng sự, 2018), công nghệ thông tin, vốn trí tuệ (Saeidi và cộng sự, 2019; 2021), hay văn hóa tổ chức và hiệu suất quản lý rủi ro (Syrová & Špička, 2023). Tuy nhiên, những tiếp cận này vẫn còn rời rạc, thiếu sự tích hợp trong một khung lý thuyết thống nhất.

Bên cạnh đó, nhiều nghiên cứu cũng nhấn mạnh rằng hiệu quả của ERM phụ thuộc vào tính thực chất và mức độ trưởng thành của hệ thống này. Việc triển khai ERM mà không có nền tảng văn hóa phù hợp hoặc thiếu sự hỗ trợ từ lãnh đạo thường không mang lại kết quả như kỳ vọng (Viscelli và cộng sự, 2017; Fraser & Simkins, 2016; Bailey, 2022).

Tổng thể, các nghiên cứu hiện nay đều thừa nhận ERM có thể nâng cao HQHĐ, nhưng hiệu quả này phụ thuộc vào mức độ phù hợp với đặc điểm doanh nghiệp và môi trường hoạt động. Mối quan hệ này mang tính phức tạp, bị chi phối bởi nhiều yếu tố trung gian và điều tiết. Phân tích trắc lượng thư mục bằng phương pháp đồng trích dẫn, liên kết thư mục, và phân tích đồng xuất hiện từ khóa đối với 221 công trình khoa học từ năm 2008 đến 2023 đã có nhiều công trình đề cập đến quản trị tri thức, áp dụng công nghệ và quản trị chuỗi cung ứng trong ERM. Nội dung chương 2 của luận án đã tổng hợp phân tích cơ sở lý thuyết và rà soát các nghiên cứu liên quan đến mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ DN cũng chỉ ra rằng vai trò trung gian của quản trị tri thức (KMA), áp dụng công nghệ (TAD) và vai trò điều tiết của sự phục hồi chuỗi cung ứng (SCR) vẫn chưa được các nghiên cứu trước đây xem xét một cách đầy đủ. Ngoài ra, vẫn còn thiếu các mô hình lý thuyết tích hợp để lý giải toàn diện mối liên hệ này, nhất là trong bối cảnh doanh nghiệp nhỏ và vừa tại các

nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam. Do đó, bốn khoảng trống nghiên cứu chính liên quan đến mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ của DNNVV được xác định sau đây:

Khoảng trống 1: Vai trò trung gian của KMA trong mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ còn ít được nghiên cứu.

Mặc dù nhiều nghiên cứu đã chứng minh tác động tích cực của ERM đến HQHĐ của doanh nghiệp, nhưng vai trò trung gian của KMA trong sự liên kết này vẫn chưa được nghiên cứu thấu đáo. Những nghiên cứu trước chủ yếu khám phá mối quan hệ trực tiếp giữa ERM và HQHĐ, trong khi cơ chế ERM ảnh hưởng đến KMA và gián tiếp cải thiện HQHĐ vẫn chưa được làm rõ.

Đáng chú ý, phân tích đồng xuất hiện từ khóa trong các nghiên cứu mới nhất về ERM thì cụm từ "quản trị tri thức" xuất hiện với tần suất cao, cho thấy mối liên hệ giữa hai yếu tố này càng được giới học thuật quan tâm. Tuy nhiên, các nghiên cứu như Heisig (2009) và Mannes và Jesus (2022) mới chỉ dừng lại ở kết luận rằng ERM có thể tác động đến KMA, mà chưa cung cấp dữ liệu thực nghiệm cụ thể.

Khoảng trống nghiên cứu này càng trở nên quan trọng trong bối cảnh nền kinh tế tri thức và quá trình chuyển đổi số, khi các DNNVV cần tối ưu hóa việc KMA nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững. Do đó, việc làm rõ cơ chế trung gian của KMA trong mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ không chỉ góp phần làm phong phú lý thuyết mà còn mang lại những ứng dụng thực tiễn có giá trị đối với các doanh nghiệp trong bối cảnh hiện tại.

Khoảng trống 2: Vai trò trung gian của TAD trong mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ vẫn chưa được khám phá đầy đủ.

Tương tự như KMA, mặc dù ERM đã được xác nhận có tác động tích cực đến HQHĐ của doanh nghiệp, nhưng cơ chế tác động cụ thể, đặc biệt vai trò trung gian của TAD, vẫn chưa được làm rõ. Các cụm từ như “đổi mới” và “công nghệ” thường xuyên được nhắc đến trong các phân tích và trích dẫn, cho thấy tầm quan trọng của yếu tố này.

Một mặt, ERM giúp doanh nghiệp đo lường và quản lý rủi ro trong quá trình triển khai công nghệ, tạo môi trường thuận lợi cho đổi mới và cải thiện HQHĐ (Krušinskas & Benetytė, 2015). Mặt khác, ERM có thể tạo ra tâm lý e ngại rủi ro, làm doanh nghiệp do dự đầu tư vào công nghệ mới, làm chậm quá trình đổi mới (Ediriweera & Wiewiora, 2021; Marc và cộng sự, 2018).

Công trình của Pangestuti và cộng sự (2023) chỉ ra công nghệ có thể giúp giảm tác động tiêu cực này bằng cách cung cấp các công cụ tăng cường đánh giá dữ liệu và dự đoán xu hướng, giúp doanh nghiệp tự tin hơn trong quyết định đổi mới. Thực tế, Saeidi và cộng sự (2019) đã chỉ rõ TAD thúc đẩy đổi mới và nâng cao hiệu quả kinh doanh, đặc biệt khi doanh nghiệp có một cơ sở quản trị rủi ro hiệu quả nhằm kiểm soát các yếu tố không chắc chắn.

Những nghiên cứu này chỉ ra tác động của việc TAD, nhưng vẫn chưa thống nhất trong việc xác định vai trò của công nghệ trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả doanh nghiệp. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện nay vẫn chưa thống nhất trong việc xác định bản chất mối quan hệ giữa ERM và TAD — liệu đây là mối quan hệ hai chiều hay đơn chiều. Đặc biệt, chưa có nhiều bằng chứng thực nghiệm làm rõ vai trò trung gian của TAD trong mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ.

Do đó, luận án này tập trung kiểm định tác động của ERM đến TAD, qua đó làm rõ vai trò trung gian của TAD trong cơ chế ảnh hưởng của ERM đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Việc làm rõ vai trò trung gian của công nghệ không chỉ giúp chúng ta hiểu sâu hơn về cơ chế tác động của ERM mà còn cung cấp các khuyến nghị thực tế có giá trị, giúp doanh nghiệp tận dụng công nghệ hiệu quả hơn.

Khoảng trống 3: Thiếu bằng chứng thực nghiệm về vai trò điều tiết của SCR trong mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ doanh nghiệp.

Phân tích từ khóa đồng xuất hiện cho thấy "quản trị rủi ro chuỗi cung ứng" là một trong những vấn đề chính được tập trung nghiên cứu trong lĩnh vực ERM gần đây. Tuy nhiên, vai trò điều tiết của SCR trong mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ doanh nghiệp vẫn chưa được làm rõ, với các kết quả nghiên cứu hiện tại còn chưa thống nhất. Cụ thể, Yang và cộng sự (2021) cho rằng quản trị rủi ro chuỗi cung ứng hiệu

quả giúp doanh nghiệp tăng khả năng phục hồi, tác động đến việc cải thiện HQHĐ. Ngược lại, Um và Han (2020) phát hiện rằng trong môi trường có mức độ rủi ro cao về giao nhận hàng, quản trị rủi ro không giúp cải thiện khả năng phục hồi, cho thấy mối quan hệ này có thể bị tác động bởi các yếu tố khác. Vấn đề này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh vùng Đông Nam Bộ, Việt Nam, nơi hệ thống giao thông chưa đồng bộ, chi phí logistics cao và chuỗi cung ứng thường xuyên bị gián đoạn. Báo cáo Logistics Việt Nam (Bộ Công Thương, 2024) chỉ ra rằng chi phí logistics của Việt Nam cao hơn 10-12% so với mức trung bình toàn cầu, gây áp lực lớn lên các doanh nghiệp. Trong bối cảnh này, câu hỏi đặt ra là liệu SCR có thể giúp doanh nghiệp khai thác tốt hơn lợi ích của ERM hay không và những yếu tố nào quyết định mức độ thành công của sự kết hợp này. Nghiên cứu Jidda và cộng sự (2025) đề cập việc nâng cao khả năng phục hồi giúp doanh nghiệp tận dụng tốt hơn các lợi ích từ quản trị rủi ro, từ đó cải thiện hiệu suất chuỗi cung ứng một cách hiệu quả hơn. Tuy nhiên, vẫn thiếu các nghiên cứu thực nghiệm kiểm định vai trò điều tiết của SCR tại DNNVV. Do đó, nghiên cứu này sẽ làm rõ vai trò điều tiết của SCR trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả doanh nghiệp, đồng thời cung cấp những gợi ý thực tiễn giúp tăng cường khả năng quản trị rủi ro trong chuỗi cung ứng với điều kiện hạ tầng và môi trường kinh doanh còn nhiều thách thức.

Khoảng trống 4: Nghiên cứu tích hợp về KMA, TAD và SCR đối với mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ của DNNVV.

Dựa trên tổng quan nghiên cứu và phân tích liên kết thư mục, có thể thấy chưa có nghiên cứu nào kết hợp cả ba yếu tố (KMA, TAD, SCR) vào một khung nghiên cứu tích hợp để xem xét tác động tổng thể đến HQHĐ của DNNVV, đặc biệt tại Việt Nam nói chung và vùng Đông Nam Bộ nói riêng. Mô hình ERM của COSO (2004) và các mô hình ERM hiện đại nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xem xét rủi ro trong một khung tích hợp, tuy nhiên, cách tiếp cận này chưa được áp dụng đầy đủ trong nghiên cứu về DNNVV tại Việt Nam.

Bằng cách giải quyết bốn khoảng trống nghiên cứu này, luận án sẽ đóng góp vào việc xây dựng một khung ERM toàn diện, phù hợp với bối cảnh đặc thù của các DNNVV tại vùng Đông Nam Bộ, Việt Nam, từ đó cải thiện khả năng quản trị rủi ro

và hỗ trợ sự phát triển lâu dài của các doanh nghiệp trong một môi trường kinh doanh không ngừng thay đổi.

Tóm lại, với những lý do đã được phân tích trong bối cảnh nghiên cứu và bối cảnh thực tiễn, tác giả nhận thấy cần bổ sung giải quyết các khía cạnh mà các nghiên cứu trước chưa khai thác đầy đủ thông qua việc nghiên cứu tác động của ERM đến HQHĐ của DNNVV, đặc biệt trong bối cảnh khu vực Đông Nam Bộ – với vai trò đầu tàu kinh tế của Việt Nam. Qua đó, cung cấp nền tảng lý thuyết và thực tiễn để đưa ra các chiến lược phát triển bền vững, tận dụng tối đa tiềm năng sẵn có của DNNVV tại khu vực này. Xuất phát từ những lý do trên, tác giả đã quyết định chọn đề tài ***"Nghiên cứu tác động của quản trị rủi ro đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp nhỏ và vừa vùng Đông Nam Bộ"*** để thực hiện, nhằm khắc phục và bổ sung những khoảng trống nghiên cứu còn tồn tại.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu

1.2.1 Mục tiêu nghiên cứu chung

Nghiên cứu tác động của quản trị rủi ro đến HQHĐ của các DNNVV vùng Đông Nam Bộ.

1.2.2 Mục tiêu nghiên cứu cụ thể

Mục tiêu 1: Xác định các biến trung gian và biến điều tiết mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ của các DNNVV vùng Đông Nam Bộ.

Mục tiêu 2: Kiểm định mối quan hệ trực tiếp của ERM lên HQHĐ của các DNNVV vùng Đông Nam Bộ.

Mục tiêu 3: Kiểm định mối quan hệ gián tiếp của ERM lên HQHĐ của các DNNVV vùng Đông Nam Bộ thông qua vai trò trung gian của quản trị tri thức và áp dụng công nghệ.

Mục tiêu 4: Kiểm định vai trò điều tiết của sự phục hồi chuỗi cung ứng trong mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ của DNNVV.

Mục tiêu 5: Đề xuất hàm ý quản trị cho việc triển khai hiệu quả ERM, qua đó nâng cao HQHĐ DNNVV.

1.3 Câu hỏi nghiên cứu

Để giải quyết được các vấn đề đặt ra trong mục tiêu nghiên cứu tổng quát và mục tiêu nghiên cứu cụ thể, các câu hỏi nghiên cứu được đặt ra như sau:

Câu hỏi 1: Những biến trung gian và biến điều tiết nào ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ của các DNNVV?

Câu hỏi 2: ERM có ảnh hưởng trực tiếp đến HQHĐ của các DNNVV vùng Đông Nam Bộ như thế nào?

Câu hỏi 3: ERM có ảnh hưởng gián tiếp đến HQHĐ của các DNNVV vùng Đông Nam Bộ thông qua vai trò trung gian của yếu tố quản trị tri thức và áp dụng công nghệ ra sao?

Câu hỏi 4: Sự phục hồi chuỗi cung ứng điều tiết mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ của DNNVV như thế nào?

Câu hỏi 5: Các hàm ý quản trị nào có thể được đề xuất để triển khai quản trị rủi ro, từ đó nâng cao HQHĐ của các DNNVV?

1.4 Đối tượng nghiên cứu và phạm vi nghiên cứu

1.4.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là tác động của ERM đến HQHĐ của DNNVV vùng Đông Nam Bộ.

1.4.2 Đối tượng khảo sát

Đối tượng khảo sát trong nghiên cứu này bao gồm các DNNVV vùng Đông Nam Bộ, đã dạng về loại hình và ngành nghề hoạt động, tập trung chủ yếu là tại Tp.Hồ Chí Minh (sau hợp nhất với tỉnh Bình Dương) và tỉnh Đồng Nai.

1.4.3 Phạm vi nghiên cứu

Về không gian nghiên cứu: nghiên cứu được thực hiện tại khu vực Đông Nam Bộ, tập trung chủ yếu ở Tp. Hồ Chí Minh (sau sát nhập với tỉnh Bình Dương) và Đồng Nai. Đây là khu vực kinh tế trọng điểm phía Nam, nơi tập trung số lượng lớn DNNVV, đóng góp đáng kể vào sự phát triển của nền kinh tế đất nước.

Việc lựa chọn khu vực này xuất phát từ nhiều yếu tố mang tính chiến lược và phù hợp với mục tiêu nghiên cứu.

- *Thứ nhất*, Đông Nam Bộ là khu vực kinh tế trọng điểm phía Nam, đóng vai trò đầu tàu trong tăng trưởng kinh tế quốc gia, với tỷ lệ đóng góp cao vào GDP và ngân sách Nhà nước. Tp. Hồ Chí Minh (sau sát nhập với tỉnh Bình Dương) và tỉnh Đồng Nai là những địa phương có môi trường kinh doanh phát triển, hạ tầng công nghiệp và dịch vụ phát triển mạnh, thu hút số lượng lớn doanh nghiệp hoạt động.
- *Thứ hai*, khu vực này tập trung mật độ lớn các DNNVV hoạt động trong đa dạng lĩnh vực như sản xuất, thương mại, dịch vụ và công nghiệp phụ trợ. Đây là nhóm doanh nghiệp mục tiêu của nghiên cứu vì các doanh nghiệp này đối mặt với nhiều rủi ro trong môi trường cạnh tranh và biến động, nhưng lại có nguồn lực hạn chế trong việc triển khai hệ thống ERM.
- *Thứ ba*, các tỉnh thành trong vùng Đông Nam Bộ có tính đại diện cao cho các DNNVV tại Việt Nam về cả quy mô, lĩnh vực hoạt động và bối cảnh kinh doanh. Điều này giúp kết quả nghiên cứu có tính ứng dụng thực tiễn cao, đồng thời tạo tiền đề cho khả năng mở rộng ra các khu vực khác trong tương lai.

Vì vậy, lựa chọn không gian nghiên cứu tại khu vực Đông Nam Bộ không chỉ đảm bảo tính khả thi trong triển khai khảo sát, mà còn góp phần nâng cao giá trị thực tiễn và độ tin cậy của kết quả.

Về thời gian nghiên cứu: nghiên cứu được triển khai thông qua hai nguồn dữ liệu chính:

Dữ liệu thứ cấp: Thông tin thứ cấp được thu thập từ các nguồn dữ liệu học thuật uy tín như Web of Science, Scopus cũng như các tài liệu thu thập từ Google Scholar, tập trung vào các tài liệu nghiên cứu từ năm 2008 đến nay. Việc lựa chọn tài liệu

dựa trên tiêu chí liên quan trực tiếp đến các chủ đề: ERM, KMA, TAD, SCR, và DNNVV tại khu vực Đông Nam Bộ. Đồng thời, nghiên cứu cũng phân tích các báo cáo, số liệu thống kê về tình hình kinh tế và môi trường kinh doanh của khu vực này, đặc biệt trong giai đoạn 2020 – 2025, nhằm làm rõ thực trạng và bối cảnh nghiên cứu.

Dữ liệu sơ cấp: Dữ liệu sơ cấp được lấy qua ba giai đoạn chính.

- Giai đoạn nghiên cứu định tính diễn ra từ tháng 5/2022 đến tháng 7/2022. Tác giả tiến hành phỏng vấn sâu các chuyên gia, bao gồm chủ doanh nghiệp và nhà quản lý cấp cao tại các DNNVV, nhằm hiệu chỉnh thang đo và bổ sung các yếu tố phù hợp với thực tiễn.
- Tiếp theo, khảo sát định lượng sơ bộ diễn ra từ tháng 7/2022 đến tháng 8/2022, thông qua gửi bảng câu hỏi khảo sát trực tiếp, nhằm kiểm tra độ tin cậy và hiệu lực ban đầu của bộ công cụ đo lường.
- Giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức được triển khai vào tháng 9/2022 bằng hình thức khảo sát trực tuyến qua biểu mẫu Google (Google Forms). Phiếu khảo sát được gửi đến các chủ doanh nghiệp, nhà quản lý cấp cao, cấp trung, cũng như các chuyên viên điều hành có hiểu biết sâu về vận hành công ty, và được lãnh đạo công ty đề cử tham gia trả lời để đảm bảo tính chính xác và sát với thực tiễn.

1.5 Phương pháp nghiên cứu

1.5.1 Phương pháp nghiên cứu định tính

Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua hai bước quan trọng. Đầu tiên, tác giả tiến hành tổng hợp và phân tích các nghiên cứu trong và ngoài nước để xây dựng cơ sở lý thuyết và đề xuất mô hình nghiên cứu ban đầu. Tiếp theo tiến hành các cuộc phỏng vấn trực tiếp với chuyên gia, dựa trên dàn bài câu hỏi đã chuẩn bị trước, nhằm khẳng định ý nghĩa thực tiễn của mô hình nghiên cứu, đánh giá tính phù hợp của các nhân tố mới được đề xuất cũng như kiểm tra sơ bộ thang đo trước khi tiến hành nghiên cứu định lượng sơ bộ và chính thức.

1.5.2 Phương pháp nghiên cứu định lượng

Phân tích trắc lượng thư mục (bibliometric analysis) là một phương pháp nghiên cứu định lượng, sử dụng các công cụ và kỹ thuật thống kê để tổng hợp các đặc trưng của tài liệu và ấn phẩm khoa học, chẳng hạn như số lượng bài báo, tần suất trích dẫn, từ khóa, và mạng lưới tác giả. Mục tiêu là đánh giá xu hướng nghiên cứu, tầm ảnh hưởng của các công trình khoa học và xác định các chủ đề nổi bật trong lĩnh vực ERM. Phương pháp này giúp tác giả xác định được các biến quan trọng để bổ sung vào mô hình nghiên cứu lý thuyết.

Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua hai bước là nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức bằng phần mềm Smart-PLS 4 nhằm:

- Để xem xét mô hình đo lường: sự nhất quán nội tại được thực hiện kiểm tra độ tin cậy của các thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha và Composite Reliability (CR). Tính hợp lệ hội tụ được đánh giá bằng cách xem xét Average Variance Extracted (AVE), trong khi tính hợp lệ phân biệt được kiểm tra bằng cách so sánh AVE với các phương sai chia sẻ giữa các biến tiềm ẩn.
- Để đánh giá mô hình cấu trúc: Kiểm định đa cộng tuyến (Multicollinearity) được thực hiện thông qua việc xem xét các chỉ số VIF nhằm đảm bảo không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập. Tiếp theo, các thông số đường dẫn (path coefficients) được phân tích để đánh giá mức độ mạnh và ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ trong mô hình. Đồng thời, giá trị R-squared của các biến tiềm ẩn được kiểm tra để đánh giá mức độ giải thích của mô hình, kết hợp với chỉ số f^2 (Effect Size) nhằm đánh giá sự tác động riêng biệt của từng biến độc lập đến biến phụ thuộc. Bên cạnh đó, nghiên cứu tiến hành kiểm định hiệu ứng trung gian (mediation) và điều tiết (moderation) để làm sáng tỏ vai trò của các biến trung gian và điều tiết trong cơ chế tác động giữa các yếu tố của mô hình nghiên cứu.

1.6 Ý nghĩa của đề tài nghiên cứu

1.6.1 Về mặt khoa học

Trước hết, kết quả nghiên cứu không chỉ khẳng định tác động tích cực của ERM đối với HQHĐ của DNNVV, mà còn làm rõ cơ chế tác động thông qua các yếu tố trung

gian và điều tiết. Luận án đã xác minh vai trò trung gian của KMA và TAD, đồng thời nhấn mạnh vai trò điều tiết của SCR. Phân tích góp phần lý giải cách các yếu tố liên kết, tương tác với nhau để hình thành HQHĐ DNNVV.

Thứ hai, nghiên cứu cũng thực hiện cách tiếp cận tổng thể bằng cách tích hợp các yếu tố vào một mô hình nghiên cứu tổng thể; giúp đánh giá được tác động đồng thời và tổng hợp của các yếu tố, mang lại cái nhìn toàn diện về quản trị rủi ro trong DNNVV.

Cuối cùng, đối tượng nghiên cứu là các DNNVV ở Đông Nam Bộ, khu vực giữ vai trò then chốt trong nền kinh tế quốc gia, năng động nhưng còn thiếu các nghiên cứu chuyên sâu về ERM. Việc kiểm định mô hình trong bối cảnh này giúp bổ sung các khía cạnh nghiên cứu còn bỏ ngỏ, đồng thời cung cấp các kết quả phù hợp với đặc thù và thực tiễn của khu vực.

1.6.2 Về mặt thực tiễn

Những phát hiện từ nghiên cứu có những đóng góp cho quá trình phát triển của DNNVV. Phát hiện góp phần nâng cao nhận thức của nhà quản lý DNNVV về vai trò, lợi ích của ERM. Đồng thời, nghiên cứu đưa ra gợi ý hữu ích cho việc thiết kế và áp dụng hệ thống ERM tối ưu. Bên cạnh đó nghiên cứu này cũng giúp nhà quản lý có cơ sở để đưa ra quyết định liên quan đến quản trị rủi ro, đẩy mạnh việc TAD tiên tiến kết hợp với nâng cao khả năng KMA, từ đó góp phần cải thiện HQHĐ kinh doanh. Đối với các nhà hoạch định chính sách, nghiên cứu cung cấp bức tranh tổng quan về thực trạng ERM tại Việt Nam, góp phần định hướng cho việc hoạch định chính sách phù hợp và hoàn thiện khung pháp lý hỗ trợ DNNVV tăng trưởng ổn định và lâu dài. Đóng góp của nghiên cứu không chỉ giúp doanh nghiệp tăng cường năng lực cạnh tranh, mà còn hỗ trợ phát triển kinh tế, tạo thêm việc làm và giữ vững sự ổn định xã hội.

1.7 Kết cấu của luận án

Luận án được bố cục bao gồm 5 chương, bao gồm:

Chương 1 - Phần mở đầu: Phần này giới thiệu tổng quan về toàn bộ luận án với các nội dung như sự cần thiết của nghiên cứu, khoảng trống nghiên cứu, mục tiêu

nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, những đóng góp mới của luận án và kết cấu của luận án.

Chương 2 – Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu: Chương này trình bày hệ thống cơ sở lý thuyết bao gồm các khái niệm, lý thuyết và các nghiên cứu liên quan về mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ DNNVV. Các giả thuyết nghiên cứu và mô hình lý thuyết cũng được nêu rõ trong chương này.

Chương 3 – Phương pháp nghiên cứu: Chương này trình bày nội dung cơ bản về việc thiết kế nghiên cứu, thang đo và bảng câu hỏi, mẫu điều tra và cách thu thập dữ liệu, phân tích dữ liệu. Cũng như trình bày kết quả phân tích định lượng sơ bộ.

Chương 4 – Kết quả nghiên cứu: Chương này trình bày các kết quả nghiên cứu và phân tích dữ liệu và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Thảo luận kết quả nghiên cứu cũng được thực hiện trong chương này.

Chương 5 – Kết luận và hàm ý quản trị: Trình bày kết quả nghiên cứu của luận án, giải thích các phát hiện quan trọng cũng như những hạn chế của nghiên cứu. Ngoài ra các giải pháp và khuyến nghị nhằm hoàn thiện việc triển khai quản trị rủi ro doanh nghiệp để nâng cao HQHĐ doanh nghiệp. Những hạn chế và định hướng cho nghiên cứu trong tương lai cũng được thảo luận trong phần này.

CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Nội dung chương này tập trung vào việc hệ thống hóa các cơ sở lý thuyết phục vụ cho việc triển khai nghiên cứu, bao gồm các khái niệm trọng tâm, các lý thuyết nền tảng và tổng quan các nghiên cứu liên quan về mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ của DNNVV. Dựa trên cơ sở lý thuyết và kết quả tổng quan tài liệu, các giả thuyết nghiên cứu được xây dựng và mô hình nghiên cứu tổng thể được đề xuất ở phần cuối chương.

2.1 Các khái niệm nghiên cứu liên quan

2.1.1 Doanh nghiệp nhỏ và vừa

DNNVV đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế của hầu hết các quốc gia trên thế giới. Tuy nhiên, định nghĩa về DNNVV có sự khác biệt giữa các quốc gia và tổ chức quốc tế do sự khác nhau về tiêu chí phân loại như quy mô lao động, doanh thu và tổng tài sản.

Theo OECD (2023), doanh nghiệp được phân loại theo quy mô dựa trên số lượng lao động, trong đó DNNVV là những doanh nghiệp có dưới 250 nhân viên. DNNVV được chia thành ba nhóm nhỏ hơn: doanh nghiệp siêu nhỏ (dưới 10 nhân viên), doanh nghiệp nhỏ (10 - 49 nhân viên) và doanh nghiệp vừa (50 - 249 nhân viên). Các doanh nghiệp lớn có từ 250 nhân viên trở lên. Doanh thu hàng năm không vượt quá 50 triệu euro.

Theo Ngân hàng Thế giới (2009), DNNVV thường được định nghĩa là các doanh nghiệp có số lượng nhân viên dưới 250 người. Định nghĩa này áp dụng cho phần lớn các doanh nghiệp trong khu vực kinh tế DNNVV. Ngoài ra, tiêu chí về doanh thu cũng được sử dụng, trong đó DNNVV thường có doanh thu hàng năm không quá 15 triệu USD.

Tại Việt Nam, DNNVV được định nghĩa theo Nghị định 80/2021/NĐ-CP như trong bảng 2.1 DNNVV tại Việt Nam được phân loại theo quy mô lao động và doanh thu hoặc tổng nguồn vốn. Các tiêu chí này giúp xác định rõ đối tượng khảo sát trong

nghiên cứu về ERM, đảm bảo sự phù hợp với thực tiễn hoạt động của DNNVV tại khu vực Đông Nam Bộ.

Bảng 2. 1 Phân loại DNNVV tại Việt Nam theo nghị định 80/2021/NĐ-CP

Loại hình DN	Tiêu chí	Siêu nhỏ	Nhỏ	Vừa
Doanh nghiệp trong lĩnh vực nông, lâm, ngư nghiệp và công nghiệp, xây dựng	Số lao động tham gia BHXH	≤ 10 người	≤ 100 người	≤ 200 người
	Tổng doanh thu năm hoặc tổng nguồn vốn	≤ 3 tỷ đồng	≤ 50 tỷ đồng	≤ 200 tỷ đồng
Doanh nghiệp trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ	Số lao động tham gia BHXH	≤ 10 người	≤ 50 người	≤ 100 người
	Tổng doanh thu năm hoặc tổng nguồn vốn	≤ 10 tỷ đồng	≤ 100 tỷ đồng	≤ 300 tỷ đồng

(Nguồn: Chính phủ (2021)- Nghị định 80/2021/NĐ-CP)

DNNVV thường có nguồn vốn và nhân lực hạn chế, khiến họ dễ bị ảnh hưởng bởi các biến động kinh tế bên ngoài (Rehman & Anwar, 2019b). Theo Bianchi và cộng sự (2018), so với doanh nghiệp lớn, các doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ không chỉ khác biệt về quy mô mà còn về cơ cấu tổ chức, chiến lược kinh doanh và cách thức quản trị. Những doanh nghiệp này thường hoạt động theo mô hình quản lý cá nhân, chủ yếu do gia đình sở hữu và có ít sự phân quyền. Lợi thế cạnh tranh của DNNVV chủ yếu đến từ chất lượng sản phẩm, khả năng đổi mới và tốc độ cung ứng ra thị trường. Những lợi thế này dựa phần lớn vào tay nghề hoặc chuyên môn kỹ thuật của chủ doanh nghiệp. Tuy nhiên, do hạn chế về kỹ năng quản lý và thiếu các cơ chế kiểm soát bài bản, DNNVV phải tận dụng tối đa thế mạnh cốt lõi để duy trì và phát triển.

Việc áp dụng ERM trong DNNVV còn nhiều hạn chế do gặp phải không ít thách thức (Bensaada & Taghezout, 2019). Ngoài khó khăn về tài chính, các doanh nghiệp này thường thiếu nhân sự có chuyên môn và hệ thống quản lý phù hợp. Bên cạnh đó, tỷ lệ thay đổi nhân sự cao, tâm lý ngại rủi ro và sự e dè trước những thay đổi cũng là những rào cản lớn khiến DNNVV khó triển khai hiệu quả các chiến lược quản trị rủi ro.

2.1.2 Quản trị rủi ro doanh nghiệp

Phần này giới thiệu khái quát về khái niệm quản trị rủi ro doanh nghiệp. Nội dung phần này tập trung làm rõ quá trình chuyển đổi từ cách tiếp cận quản lý rủi ro truyền thống theo từng bộ phận (silo) sang mô hình ERM toàn diện; trình bày định nghĩa, nền tảng khái niệm cũng như ảnh hưởng của ERM trong việc nâng cao chiến lược và năng lực ứng phó của tổ chức. Đồng thời, phần này cũng giới thiệu các thành phần cốt lõi của ERM, bao gồm việc nhận diện, đánh giá, giảm thiểu, giám sát và báo cáo rủi ro.

Rủi ro

Thuật ngữ rủi ro thường được định nghĩa là khả năng gây ra hư hại, tổn thất hoặc các tình huống không thuận lợi hoặc không mong muốn (Renn, 1992). Định nghĩa này phản ánh ý nghĩa truyền thống của rủi ro, được các chuyên gia quản trị rủi ro cổ điển sử dụng, với trọng tâm là hậu quả tiêu cực của một sự kiện rủi ro. Tuy nhiên, trong các văn bản quản trị rủi ro hiện đại và các tiêu chuẩn quốc tế, khái niệm "rủi ro" còn bao gồm các tác động tích cực và tiêu cực của kết quả. Tiêu chuẩn ISO 31000 về quản trị rủi ro (2009) định nghĩa rủi ro là ảnh hưởng của sự không chắc chắn đến các mục tiêu dẫn đến kết quả là một sai lệch so với kế hoạch dự kiến (tích cực hoặc tiêu cực). Rủi ro thường là kết quả kết hợp giữa mức độ tác động từ một tình huống có khả năng phát sinh và khả năng sự kiện đó xảy ra. Khả năng được hiểu là xác suất một sự việc xảy ra, có thể định lượng, đo lường hoặc chỉ được miêu tả theo cách thông thường hoặc toán học (như xác suất hoặc tần suất trong một giai đoạn nhất định). Hopkin (2018) tóm tắt định nghĩa rủi ro trong bối cảnh kinh doanh, như thể hiện trong Bảng 2.2.

Bảng 2. 2 Tổng hợp các định nghĩa về rủi ro

Tác giả	Định nghĩa
ISO 3100 (2009)	Rủi ro là ảnh hưởng của sự không chắc chắn đến các mục tiêu dẫn đến kết quả là một sai lệch so với kế hoạch dự kiến (tích cực và / hoặc tiêu cực)
Viện quản trị rủi ro (2002)	Rủi ro là sự kết hợp giữa khả năng xảy ra của một sự kiện và kết quả của nó, có thể tạo ra tác động từ tích cực đến tiêu cực
Ward (2000)	Tác động của việc tích lũy các khả năng xảy ra các sự kiện không chắc chắn có thể ảnh hưởng tích cực hoặc tiêu cực đến mục tiêu của dự án.
Treasury (2004)	Tình huống rủi ro là sự không chắc chắn về kết quả cuối cùng. Điều này phụ thuộc vào cả tác động và khả năng xảy ra của các sự kiện tiềm năng.

(Nguồn: Tổng hợp từ Hopkin (2018))

Quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM)

Quản trị rủi ro là một trong những công cụ chính giúp tổ chức duy trì ổn định để tăng trưởng nhanh trong bối cảnh cạnh tranh phức tạp và biến động. Phần lớn các doanh nghiệp áp dụng quản trị rủi ro truyền thống (TRM), trong đó thông thường các loại rủi ro riêng lẻ được quản lý riêng biệt (Hoyt & Liebenberg, 2011). Lin và các cộng sự (2017) cũng chỉ ra rằng các rủi ro được xử lý riêng biệt trong hệ thống TRM. Xử lý từng rủi ro cụ thể có thể không nhất quán với độ chấp nhận rủi ro của tổ chức và các phương pháp quản lý rủi ro toàn diện của tổ chức đó. Hơn nữa, việc quản lý các loại rủi ro riêng lẻ có thể dẫn đến thiếu hiệu quả do sự thiếu phối hợp giữa các đơn vị quản trị rủi ro khác nhau. Sự khác biệt giữa TRM và ERM được chỉ ra trong Bảng 2.2 theo Banham (2004).

Bảng 2. 3 Sự khác biệt giữa TRM và ERM

TRM	**ERM**
Cách tiếp cận riêng lẻ theo chức năng	Theo tính toàn diện có hệ thống
Rủi ro được xem xét như đe dọa của từng bộ phận riêng lẻ	Rủi ro được xem xét trong bối cảnh chiến lược kinh doanh
Tập trung vào các rủi ro rời rạc	Tập trung vào các rủi ro quan trọng
Giảm thiểu rủi ro	Tối ưu hóa rủi ro
Mục tiêu hạn chế rủi ro	Mục tiêu quản trị rủi ro chiến lược

(Nguồn: Tổng hợp của Banham (2004))

Shenkir và Walker (2018) đã đưa ra các bằng chứng về sự phát triển của quản trị rủi ro từ TRM. Những năm 1980, các tổ chức bắt đầu quan tâm đến rủi ro thị trường như biến động lãi suất, tỷ giá và giá hàng hóa, nhưng quản lý rủi ro vẫn mang tính rời rạc, chưa có sự phối hợp chặt chẽ. Sang những năm 1990, rủi ro hoạt động (lỗi quy trình, gian lận) và rủi ro chiến lược (cạnh tranh, thay đổi chính sách) trở nên quan trọng, đánh dấu bước chuyển mình khi quản trị rủi ro được tích hợp vào hoạt động kinh doanh, hỗ trợ doanh nghiệp linh hoạt thích nghi với biến động của môi trường kinh doanh. Đến những năm 2000, ERM ra đời, tích hợp toàn bộ các loại rủi ro vào một hệ thống chung, không chỉ giúp giảm thiểu rủi ro mà còn biến các rủi ro thành cơ hội để tối ưu hóa hiệu quả và ra quyết định chiến lược, nhấn mạnh sự quản lý rủi ro toàn diện, chủ động và gắn liền với mục tiêu của tổ chức.

Trước áp lực ngày càng lớn từ tiến trình toàn cầu hóa, cùng với hợp nhất ngành và việc bãi bỏ quy định trong những thập kỷ gần đây, các doanh nghiệp phải đối diện với nhiều thách thức phức tạp. Vì vậy, ERM trở thành một giải pháp tối ưu giúp doanh nghiệp đối phó với áp lực quản lý hiệu quả (Lundqvist, 2014). ERM đang nhanh chóng trở nên phổ biến tại các công ty và tổ chức trên toàn thế giới ở nhiều quốc gia khác nhau (Saeidi và cộng sự, 2019). Trái ngược với cách tiếp cận dựa trên "silo – riêng lẻ" truyền thống để quản trị rủi ro, phương pháp ERM yêu cầu phải xác định chiến lược, đánh giá và quản trị rủi ro một cách tổng thể (Kleffner và cộng sự, 2003). ERM gắn chặt với việc lập kế hoạch chiến lược đảm bảo rằng các chiến lược ứng phó rủi ro nhận được sự hợp tác giữa các phòng ban, nhằm đạt hiệu quả tối ưu trong thực hiện các mục tiêu chiến lược lâu dài (Sax & Andersen, 2019). ERM sử dụng các quy trình tiêu chuẩn để xác định những rủi ro và cơ hội quan trọng nhất, phân tích cách tốt nhất để quản lý, thiết lập hướng dẫn giảm thiểu rủi ro, lập báo cáo rủi ro định kỳ cho quản lý cấp cao, và theo dõi tiến trình của các rủi ro quan trọng nhất để triển khai các biện pháp giảm thiểu kịp thời (Sax & Torp, 2015).

Hệ thống ERM có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh lâu dài không chỉ bằng cách tập trung vào việc tránh rủi ro mà còn tạo ra giá trị ở cả cấp vĩ mô và vi mô, giúp công ty tận dụng hiệu quả nguồn lực trong thị trường tài chính và các nguồn lực khác (Nocco & Stulz, 2006). Phạm vi các loại rủi ro trong ERM rất rộng, bao gồm cả các yếu tố bên trong và bên ngoài (Bromiley và cộng sự, 2015). Các nguồn lực trong ERM được dùng bảo vệ và nâng cao năng lực của tổ chức đối phó với bất ổn (Bogodistov & Wohlgemuth, 2017). Vì vậy, việc thực thi ERM sẽ giúp doanh nghiệp tăng cường năng lực để đối phó với các rủi ro bên trong và bên ngoài ở cả cấp vĩ mô và vi mô.

Bảng 2. 4 Tổng hợp các định nghĩa về quản trị rủi ro doanh nghiệp - ERM

Tác giả	Nội dung
Dickinson (2001)	ERM là một phương pháp quản lý tổng thể và có hệ thống để xử lý tất cả các loại rủi ro mà một công ty có thể đối mặt.
Harrington và cộng sự (2002)	ERM là hệ thống xác định và đo lường tất cả các loại rủi ro mà công ty gặp phải, bao gồm cả rủi ro hoạt động và cạnh tranh. Sau đó, công ty cần quản lý những rủi ro này trong một hệ thống thống nhất, thay vì xử lý từng loại rủi ro một cách riêng lẻ.
Meulbroek (2002)	Quản trị rủi ro tích hợp là quá trình nhận diện và đánh giá tổng thể các rủi ro ảnh hưởng đến giá trị doanh nghiệp, đồng thời triển khai một chiến lược quản lý rủi ro trên toàn tổ chức.
Verbrugge và cộng sự (2003)	Quản trị rủi ro là một chiến lược tổng thể nhằm kiểm soát và tối ưu hóa rủi ro trên toàn doanh nghiệp, thay vì quản lý riêng lẻ theo từng bộ phận. Nội dung nhấn mạnh vào việc điều chỉnh cơ cấu nợ phải trả và quản lý nguồn vốn hiệu quả, hỗ trợ tài sản và gia tăng giá trị doanh nghiệp. Đây là một cách tiếp cận có tính phối hợp cao, giúp doanh nghiệp cân bằng rủi ro và cơ hội để tối đa hóa giá trị tài sản theo nguyên tắc tài chính.
Liebenberg & Hoyt (2003)	Không giống như cách tiếp cận "dựa trên silo" truyền thống để quản trị rủi ro doanh nghiệp, ERM cho phép các công ty hưởng lợi từ cách tiếp cận tích hợp để quản trị rủi ro. ERM chuyển trọng tâm của quản trị rủi ro từ phòng thủ sang chủ động, có tính chiến lược, giúp quản lý rủi ro một cách toàn diện.
Kleffner và cộng sự (2003)	Trái ngược với cách tiếp cận quản lý rủi ro truyền thống theo mô hình "silo", ERM yêu cầu một phương pháp tiếp cận trên toàn doanh nghiệp để nhận diện, đánh giá và quản lý rủi ro một cách tổng thể.
COSO (2004)	*"Quản trị rủi ro doanh nghiệp là một quy trình do ban giám đốc, ban quản lý và các nhân viên thực hiện, áp dụng trong việc thiết lập chiến lược và trên toàn doanh nghiệp. Quá trình này nhằm xác định các sự kiện tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến đơn vị và quản lý các rủi ro trong phạm vi chấp nhận của đơn vị, nhằm đảm bảo việc đạt được các mục tiêu của doanh nghiệp một cách hợp lý*."
Beasley & Frigo (2010)	ERM khác biệt so với cách tiếp cận quản lý rủi ro truyền thống, thường được gọi là mô hình "silo" hoặc "stovepipe", nơi rủi ro được quản lý một cách riêng lẻ. Trong mô hình truyền thống, các rủi ro được kiểm soát bởi các lãnh đạo từng đơn vị kinh doanh với sự giám sát hạn chế và ít trao đổi về tác động của các biện pháp quản lý rủi ro đối với các khía cạnh rủi ro khác, bao gồm cả rủi ro chiến lược. Ngược lại, ERM tìm cách đánh giá một cách chiến lược tác động tương tác giữa các sự kiện rủi ro khác nhau, nhằm cân bằng danh mục rủi ro của doanh nghiệp trong phạm vi chấp nhận được của các bên liên quan. Mục tiêu cuối cùng là tăng khả năng đạt được các mục tiêu chiến lược, đồng thời bảo toàn và gia tăng giá trị doanh nghiệp.
ISO 31000 (ISO, 2009)	Thiết kế, triển khai và duy trì các quy trình quản lý rủi ro trên toàn tổ chức. Tiêu chuẩn này chính thức hóa thực hành quản lý rủi ro, thúc đẩy áp dụng rộng rãi hơn nhờ khả năng tích hợp các hệ thống quản lý vốn dĩ vận hành riêng lẻ.
COSO (2017)	"ERM không phải là một chức năng hay một bộ phận riêng lẻ. Đó là văn hóa, năng lực và các thực tiễn mà tổ chức tích hợp vào quá trình thiết lập chiến lược và áp dụng trong quá trình thực hiện chiến lược đó, với mục tiêu quản lý rủi ro nhằm tạo ra, duy trì và hiện thực hóa giá trị."

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Các định nghĩa về ERM đều nhấn mạnh tính hệ thống và tích hợp, đây là điểm khác biệt rõ ràng nhất giữa ERM và các phương pháp quản lý rủi ro truyền thống. Dickinson (2001) mô tả ERM như một "giải pháp mang tính đồng bộ và toàn diện"

để xử lý tất cả các loại rủi ro của doanh nghiệp, thay vì chỉ tập trung vào từng loại rủi ro cụ thể. Harrington và cộng sự (2002) bổ sung thêm rằng ERM không chỉ xác định và đo lường các rủi ro, mà còn quản lý chúng trong một khung quản lý thống nhất. Điều này khắc phục hạn chế của mô hình "silo", nơi các rủi ro được xử lý một cách phân tán và thiếu sự phối hợp giữa các bộ phận.

Liebenberg và Hoyt (2003) và Kleffner và cộng sự (2003) cũng khẳng định rằng ERM yêu cầu một cách tiếp cận toàn doanh nghiệp, thay vì chỉ dừng lại ở việc quản lý rủi ro tại từng đơn vị kinh doanh hoặc phòng ban. Đây là điểm khác biệt rõ nét so với mô hình quản lý rủi ro "silo" truyền thống, nơi các lãnh đạo thường kiểm soát rủi ro một cách độc lập, dẫn đến sự thiếu trao đổi thông tin và khó khăn trong việc đánh giá tác động tổng thể. Beasley và Frigo (2010) cũng nhấn mạnh rằng mô hình silo dễ khiến doanh nghiệp bỏ sót các mối tương tác giữa các loại rủi ro, làm giảm hiệu quả quản trị. Trong khi đó, ERM cung cấp một cái nhìn toàn cảnh, thúc đẩy sự hợp tác hiệu quả giữa các đơn vị nội bộ và ban lãnh đạo, giúp doanh nghiệp cân bằng danh mục rủi ro, tối ưu hóa hiệu suất hoạt động và đưa ra các quyết định chiến lược hiệu quả hơn. Đồng thời, theo COSO (2004), ERM là một quy trình đòi hỏi sự thực hiện đồng bộ của ban giám đốc, quản lý cấp trung và nhân viên ở mọi cấp độ, từ đó tạo nên sự phối hợp chặt chẽ và môi trường minh bạch, có trách nhiệm trong toàn tổ chức. Năm 2017, COSO đã ban hành bản cập nhật cho khung ERM – Tích hợp năm 2004, với tên gọi mới Quản trị rủi ro doanh nghiệp – Tích hợp với chiến lược và hiệu quả hoạt động. Khung COSO 2017 thể hiện sự phát triển trong tư duy quản trị rủi ro, nhấn mạnh rằng ERM không chỉ là một chức năng hay bộ phận riêng biệt mà là một phần của văn hóa và năng lực tổ chức. Khung COSO 2017 gắn quản trị rủi ro với việc xây dựng và thực thi chiến lược, hướng tới mục tiêu tạo ra, duy trì và gia tăng giá trị cho doanh nghiệp (COSO, 2017).

Một điểm chung nổi bật trong các định nghĩa về ERM là vai trò trong việc tăng cường giá trị doanh nghiệp. Meulbroek (2002) nhấn mạnh rằng quản trị rủi ro tích hợp không chỉ nhằm giảm thiểu rủi ro mà còn hướng đến việc đánh giá tổng thể các rủi ro tác động đến giá trị công ty. Verbrugge và cộng sự (2003) bổ sung thêm rằng ERM giúp công ty tối ưu hóa cơ cấu tài chính, điều chỉnh nguồn vốn và nợ phải trả

để hỗ trợ tài sản, từ đó tạo đà tăng trưởng giá trị doanh nghiệp trên nền tảng tài chính vững chắc.

Gắn kết với chiến lược doanh nghiệp là một yếu tố quan trọng của ERM. COSO (2004) và Beasley và Frigo (2010) nhấn mạnh ERM không chỉ dừng lại ở việc phòng ngừa rủi ro mà còn đóng góp vào việc thiết lập chiến lược và đạt được các mục tiêu dài hạn. Đặc biệt, COSO (2004) khẳng định rằng ERM là một quy trình liên tục, được thực hiện bởi ban giám đốc, ban quản lý và nhân viên, nhằm bảo đảm các rủi ro được nhận diện và xử lý kịp thời trong phạm vi chấp nhận được, từ đó giúp doanh nghiệp hoàn thành các mục tiêu chiến lược. Điều này cho thấy ERM không chỉ là công cụ phòng thủ mà còn mang tính chiến lược và chủ động. Liebenberg & Hoyt (2003) nhấn mạnh rằng ERM chuyển trọng tâm từ phòng thủ sang chiến lược, giúp doanh nghiệp khai thác hiệu quả các cơ hội từ rủi ro để tối ưu hóa hiệu suất và giá trị. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt, khi doanh nghiệp cần sự linh hoạt và tư duy đổi mới để bảo vệ lợi thế cạnh tranh. Ngoài ra ERM còn được xem như là một phần văn hóa và năng lực của tổ chức (COSO, 2017).

Một điểm đáng chú ý khác trong các định nghĩa về ERM là khả năng cân bằng giữa rủi ro và cơ hội. Verbrugge và cộng sự (2003) và Liebenberg và Hoyt (2003) nhấn mạnh rằng ERM không chỉ tập trung vào việc giảm thiểu rủi ro mà còn tận dụng các cơ hội từ rủi ro để tối ưu hóa HQHĐ và giá trị tạo ra. Điều này phản ánh sự thay đổi trong tư duy quản lý rủi ro, từ một công cụ phòng thủ sang một chiến lược chủ động và tích cực. Beasley & Frigo (2010) bổ sung rằng ERM giúp doanh nghiệp cân bằng danh mục rủi ro trong phạm vi chấp nhận được của các bên liên quan, từ đó hỗ trợ việc đạt được các mục tiêu chiến lược. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh các công ty đang đối mặt với nhiều loại rủi ro phức tạp và đa dạng, từ rủi ro tài chính, hoạt động, đến rủi ro chiến lược và cạnh tranh.

Trong số các định nghĩa về ERM, khung quản lý rủi ro do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) công bố năm 2004 được coi là một trong những định nghĩa toàn diện, chặt chẽ và được đồng thuận cao nhất. Khung COSO (2004) không chỉ được giới học giả đánh giá cao mà còn được sử

dụng phổ biến trong thực tiễn bởi các tổ chức thuộc mọi quy mô và ngành nghề (Shenkir & Walker, 2018). Ngoài ra, Tiêu chuẩn quản lý rủi ro ISO 31000 do International Standard Organisation (ISO) ban hành và được áp dụng rộng khắp tại nhiều quốc gia trên toàn cầu (Purdy, 2010).

Dựa trên cách tiếp cận của Sax & Torp (2015), nghiên cứu kế thừa các quan sát thực hành ERM được phát triển từ các khung quản lý rủi ro như COSO (2004) và ISO 31000 (2009). Các quan sát này xem xét mức độ mà công ty đã ưu tiên dành cho việc xây dựng chính sách xử lý rủi ro chiến lược, thiết lập các quy trình chuẩn để xác định các rủi ro và cơ hội lớn, phân tích rủi ro và cơ hội làm cơ sở để quyết định cách chúng nên được quản lý, tuân thủ các quy trình theo chuẩn mực để triển khai các hoạt động giảm thiểu rủi ro, chuẩn bị báo cáo rủi ro định kỳ cho ban lãnh đạo cấp cao, và thiết lập các quy trình chuẩn để giám sát sự phát triển của các rủi ro lớn cũng như các biện pháp đã được triển khai.

2.1.3 Quản trị trí thức (Knowledge management)

Quản lý tri thức (KMA) là một khái niệm quan trọng trong quản trị hiện đại, ngày càng được quan tâm trong bối cảnh tổ chức cần thích ứng nhanh với thay đổi và khai thác hiệu quả tài sản vô hình. Lytras và cộng sự (2002) định nghĩa KMA là việc áp dụng tri thức một cách hệ thống, rõ ràng và ứng dụng để tối đa hóa hiệu quả liên quan đến tri thức và lợi ích từ tài sản tri thức của tổ chức. KMA cũng được định nghĩa là quá trình thu thập, lưu trữ, chia sẻ và sử dụng tri thức (Chang & Lin, 2015). Theo Liu và cộng sự (2019), tri thức không chỉ là thông tin tích lũy mà còn bao gồm kinh nghiệm, kỹ năng và sự hiểu biết được áp dụng vào thực tiễn. Điều này đòi hỏi tổ chức phải KMA một cách chủ động để tránh lãng phí hoặc lạc hậu. Gold và cộng sự (2001) nhấn mạnh KMA bao gồm việc *nhận diện tri thức từ cả nội bộ và bên ngoài*, chuyển hóa thành chiến lược mới, đồng thời bảo vệ và áp dụng tri thức một cách hiệu quả. Tri thức được thu thập từ nhiều nguồn, bao gồm *kênh nội bộ* (tài liệu lưu trữ, quy trình tổ chức) và các *kênh bên ngoài* (hội thảo chuyên ngành, khóa học, đối tác, khách hàng).

Liu và cộng sự (2019) đưa ra bằng chứng cho thấy việc tiếp cận tri thức từ các nguồn đáng tin cậy giúp tổ chức cập nhật xu hướng, nâng cao năng lực nhân viên và

giảm rủi ro thiếu hụt thông tin. Nhân viên học hỏi từ các chuyên gia, tham gia diễn đàn khoa học, hoặc khai thác kinh nghiệm từ đối tác đều là cách thức để mở rộng nguồn tri thức. Quá trình này phản ánh *sự chủ động trong việc thu thập tri thức*, phù hợp với định nghĩa của Alavi và cộng sự (2005), rằng tri thức có thể được hiểu là những thông tin mà con người sở hữu trong tâm trí, hoặc là kinh nghiệm và sự hiểu biết của họ về tri thức như "tài nguyên có thể ra quyết định thực thi".

Chia sẻ tri thức là yếu tố trung tâm của KMA, đòi hỏi tổ chức phải xây dựng *văn hóa hợp tác* thông qua cả kênh chính thức và không chính thức. Si Xue (2017) khẳng định rằng việc chuyển đổi tri thức tiềm ẩn (tacit knowledge) thành tri thức rõ ràng (explicit knowledge) chỉ có thể thực hiện thông qua trao đổi liên tục. Nhân viên có thể chia sẻ kiến thức qua các cuộc họp, thảo luận tự do, hoặc sử dụng nền tảng số để lưu trữ và phổ biến tri thức. Bollinger và Smith (2001) bổ sung KMA là việc nhận diện và truyền thông tri thức hiện hữu và tri thức tiềm ẩn tồn tại trong các quy trình, con người, sản phẩm và dịch vụ.

Tri thức mang lại giá trị thiết thực khi được vận dụng nhằm cải thiện HQHĐ. Lytras và cộng sự (2002) cho rằng ứng dụng tri thức vào thực tiễn là cách thức trực tiếp nhất để biến tri thức trở thành nguồn lực cạnh tranh. Nhân viên áp dụng kinh nghiệm từ các dự án trước đó, sử dụng tài liệu hướng dẫn để tối ưu hóa quy trình, hoặc vận dụng kiến thức từ hội thảo để đề xuất giải pháp mới. Tseng và Lee (2014) nhấn mạnh việc ứng dụng tri thức cần được lồng ghép vào chiến lược tổ chức, đảm bảo mọi quyết định đều dựa trên cơ sở tri thức đã được hệ thống hóa.

Tri thức được xem là *tài sản chung của tổ chức*, không thuộc sở hữu cá nhân. Điều này đòi hỏi nhân viên phải có trách nhiệm chia sẻ, bảo vệ và phát triển tri thức. Si Xue (2017) cho rằng mục đích chính của việc chia sẻ tri thức là làm cho tri thức trở nên rõ ràng hơn, qua đó đóng vai trò thiết yếu trong tổ chức. Điều này cũng nhằm khuyến khích nhân viên phát triển thói quen chia sẻ tri thức và xây dựng cơ sở tri thức trong tổ chức.

Theo Si Xue (2017), KMA bao gồm bốn yếu tố và quy trình chính: (1) Tạo ra hoặc thu thập tri thức thông qua việc khai thác tri thức mới, cập nhật nội dung hiện có

hoặc tận dụng tri thức tiềm ẩn từ các đơn vị nội bộ và các tổ chức bên ngoài; (2) Lưu trữ tri thức bằng cách sắp xếp, hệ thống hóa tri thức hiện hữu (tường minh) và tri thức tiềm ẩn từ cá nhân để đảm bảo tính sẵn có khi cần; (3) Phổ biến hoặc chuyển giao tri thức bằng cách chia sẻ tri thức giữa các cá nhân, nhóm hoặc toàn thể doanh nghiệp, đồng thời chuyển hóa tri thức tiềm ẩn thành tri thức hiện hữu để dễ dàng trao đổi; và (4) Ứng dụng tri thức vào thực tiễn như điều chỉnh chiến lược, giải quyết vấn đề, ra quyết định, nâng cao hiệu quả và giảm chi phí. Các yếu tố này phản ánh một quy trình khép kín, từ việc tạo dựng, lưu giữ đến khai thác tri thức, nhằm tối ưu hóa năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững của tổ chức.

Tuy nhiên, để phản ánh sâu hơn về cách tri thức thực sự được vận hành trong doanh nghiệp – đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ – luận án kế thừa cách tiếp cận của Rašula và cộng sự (2012). Theo nhóm tác giả này, KMA không chỉ là chuỗi quy trình kỹ thuật mà còn là một quá trình tương tác đa chiều, bao gồm:

- Tích lũy tri thức: diễn ra từ bên trong hoặc bên ngoài, có thể chủ động hoặc ngẫu nhiên;
- Chia sẻ tri thức: thông qua các hình thức chính thức và không chính thức;
- Sử dụng tri thức: ở cấp độ cá nhân và tập thể, dựa vào học hỏi, kinh nghiệm và đổi mới sáng tạo;
- Sở hữu tri thức: thể hiện tri thức như một phần của bản sắc cá nhân hoặc nhóm, và phân biệt rõ giữa tri thức chuyên môn và tri thức tổng quát.

Cách tiếp cận này làm nổi bật quá trình vận hành quản trị tri thức trong bối cảnh các tổ chức đang đối mặt với sự biến động, đổi mới công nghệ và áp lực cạnh tranh ngày càng cao, việc hiểu và triển khai KMA theo hướng này sẽ giúp doanh nghiệp khai thác tối đa tiềm năng tri thức để nâng cao hiệu quả hoạt động.

Do đó, luận án lựa chọn kế thừa khái niệm KMA của Rašula và cộng sự (2012) như một nền tảng lý thuyết phù hợp để phân tích vai trò trung gian của KMA trong mối quan hệ giữa quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM) và hiệu quả hoạt động (HQHĐ). Đây là cách tiếp cận cho phép nhìn nhận KMA không chỉ như một quá trình kỹ

thuật, mà còn là một cơ chế tổ chức năng động, tạo điều kiện cho đổi mới, thích ứng và tăng trưởng bền vững.

2.1.4 Áp dụng công nghệ (Technology adoption)

Khái niệm chấp nhận công nghệ (TAD) đã được tiếp cận từ nhiều góc độ trong các nghiên cứu trước đây. Theo Rogers (2010), TAD là một quá trình gồm năm giai đoạn: nhận thức, thuyết phục, quyết định, triển khai và xác nhận, phản ánh hành vi tiếp nhận dần dần một đổi mới của cá nhân hoặc tổ chức. Ở hướng tiếp cận khác, Renaud và Biljon (2008) nhấn mạnh tính liên tục của quá trình này, bắt đầu từ khi người dùng nhận thức công nghệ cho đến khi họ sử dụng công nghệ một cách hiệu quả và lâu dài. Ediriweera và Wiewiora (2021) xem TAD như mức độ sẵn sàng của tổ chức trong việc tiếp nhận và triển khai các giải pháp công nghệ nhằm thúc đẩy đổi mới, hiệu quả và tăng trưởng.

Tuy nhiên, các định nghĩa trên chủ yếu tập trung vào yếu tố hành vi và tâm lý người sử dụng, trong khi chưa phản ánh đầy đủ chiều sâu và tính phức tạp của quá trình TAD trong môi trường tổ chức – đặc biệt là ở cấp độ doanh nghiệp. Do đó, luận án này lựa chọn định nghĩa của Guo và cộng sự (2017), với cách tiếp cận thực tiễn và tổng hợp hơn. Theo đó, TAD được hiểu là quá trình tiếp cận và áp dụng các sản phẩm, quy trình, thiết bị, phần mềm và phần cứng, nguyên mẫu sáng tạo, kết quả kỹ thuật (ví dụ như giấy phép hoặc thiết kế), cũng như các phát minh chưa được đăng ký sáng chế. Cách tiếp cận này bao quát nhiều khía cạnh trong quá trình triển khai công nghệ ở cấp độ tổ chức, phù hợp với mục tiêu nghiên cứu trong bối cảnh DNNVV tại các nền kinh tế đang phát triển.

Nhiều nghiên cứu đã cho thấy TAD giữ vai trò then chốt trong quá trình phát triển của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp không chỉ khắc phục các hạn chế về nguồn lực và năng lực nội tại, mà còn gia tăng tính linh hoạt trong ra quyết định chiến lược liên quan đến đổi mới công nghệ (Kang và cộng sự, 2015). Bên cạnh đó, Kwon và Stoneman (1995) cũng chỉ ra rằng TAD có ảnh hưởng tích cực đến sản lượng và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Đáng chú ý, trong bối cảnh công nghiệp 4.0, Hopkins (2021) khẳng định rằng quy mô tổ chức là yếu tố ảnh hưởng đến khả năng

chấp nhận công nghệ, với các doanh nghiệp lớn có xu hướng tiếp cận công nghệ nhanh và hiệu quả hơn. Điều này làm nổi bật nhu cầu nghiên cứu TAD trong khu vực DNNVV – khu vực chiếm tỷ trọng lớn trong nền kinh tế của các quốc gia đang phát triển nhưng lại gặp nhiều rào cản khi tiếp cận đổi mới công nghệ.

Rủi ro TAD An ninh mạng (cyber security technology)

Kết quả tổng hợp lý thuyết phân tích trắc lượng thư mục, công nghệ an ninh mạng đang được đề cập như yếu tố nổi trội để đối phó với các rủi ro liên quan an ninh mạng. Để nắm rõ hơn về các rủi ro gắn liền với TAD, nghiên cứu cũng xây dựng cấu trúc cấp bậc về rủi ro áp dụng an ninh mạng dựa trên những thách thức trong quá trình áp dụng công nghệ được đề xuất bởi Kabra và cộng sự (2023). Bảng phân loại các rủi ro về công nghệ an ninh mạng thành hai cấp độ đã được hoàn thiện và đảm bảo phản ánh bối cảnh thực tế mà các doanh nghiệp đang phải đương đầu khi thực thi các giải pháp an ninh mạng, thể hiện trong Bảng 2.5.

Bảng 2. 5 Nhận dạng rủi ro chính và phụ trong áp dụng công nghệ an ninh mạng

Tiêu chí	**Rủi ro**	**Nghiên cứu liên quan**
Các rủi ro chính	Rủi ro về chiến lược (SC)	Gcaza & von Solms (2017)
	Rủi ro về tổ chức	Kabanda và cộng sự (2018)
	Rủi ro về con người	Bowen và cộng sự (2011)
	Rủi ro về tài chính	Kabanda và cộng sự (2018)
	Rủi ro về công nghệ	De Bruijn & Janssen (2017)
Chiến lược (S)	Thiếu chính sách để áp dụng công nghệ	Stewart & Jürjens (2017)
	Nhận thức chính sách và hỗ trợ từ chính phủ chưa đầy đủ	Kraemer và cộng sự (2009)
	Thiếu tầm nhìn quản lý	Tsohou và cộng sự (2015)
	Thiếu sự triển khai đồng bộ công nghệ an ninh mạng trong tổ chức	Zissis & Lekkas (2012)
	Thiếu hiểu biết về chuỗi cung ứng	Yeboah-Ofori & Islam (2019)
Tổ chức	Mâu thuẫn với văn hóa các mục tiêu ngắn hạn trong tổ chức	Zissis & Lekkas (2012)

Tiêu chí	Rủi ro	Nghiên cứu liên quan
(O)	Không tham khảo ý người sử dụng cuối	Zissis & Lekkas (2012)
	Thiếu nhân sự có chuyên môn về công nghệ an ninh mạng	Szczepaniuk và cộng sự (2020)
	Thiếu áp lực từ các tổ chức khác	Singh & Alshammari (2020)
	Thiếu minh bạch trong sử dụng vốn	Sirisha và cộng sự (2019)
Con người (H)	Thiếu kỹ năng trong việc sử dụng công nghệ an ninh mạng	Tam và cộng sự (2021)
	Thiếu các chương trình huấn luyện và đào tạo cho nhân viên	Akter và cộng sự (2022)
	Thiếu đối sánh với các kiến thức chuẩn về công nghệ	Holstein và cộng sự (2015)
	Nhân viên không chịu thích nghi với sự chuyển đổi trong sử dụng công nghệ an ninh mạng	Kumar và cộng sự (2021)
	Thiếu động lực sử dụng công nghệ an ninh mạng	Wessels và cộng sự (2021)
Tài chính (F)	Hỗ trợ từ nhà tài trợ	Chang & Coppel (2020)
	Thiếu vốn đầu tư cho công nghệ	Fielder và cộng sự (2016)
	Chi phí cao	Alsuwian và cộng sự (2022)
	Cạnh tranh về nguồn lực tài chính	Balon & Baggili (2023)
	Chi phí về lắp đặt và bảo trì bảo dưỡng	Eusanio & Rosenbaum (2019)
Công nghệ (T)	Thiếu nhận thức về giải pháp công nghệ	Alahmari & Duncan (2020)
	Thiếu cơ sở hạ tầng hỗ trợ công nghệ	Kumar (2016)
	Thiếu sự tùy chỉnh trong việc áp dụng công nghệ an ninh mạng vào từng doanh nghiệp	Alahmari & Duncan (2020)
	Thường xuyên cập nhật công nghệ	Tawalbeh và cộng sự (2020)
	Sự không tương thích trong các cơ sở công nghệ an ninh mạng được liên kết với các đối tác liên quan	Dankar et al (2018)

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

2.1.5 Sự phục hồi chuỗi cung ứng (Supply chain resilience)

Sự phục hồi là một năng lực quan trọng trong quản trị chuỗi cung ứng và được tích hợp khi xây dựng chuỗi cung ứng (Tang & Tomlin, 2008). Kochan và Nowicki (2018) chỉ ra rằng SCR được nghiên cứu ở nhiều ngành nghề khác nhau và chú trọng xử lý gián đoạn nguồn cung.

Khái niệm SCR bắt đầu được đề cập từ những năm đầu 2000. Các nghiên cứu của Christopher và Peck (2004), Blackhurst và cộng sự (2005), Wagner và Bode (2008), Ponomarov và Holcomb (2009) và Blackhurst và cộng sự (2011) đã từng bước hoàn thiện khái niệm này dựa trên thực tế về các sự cố gây gián đoạn chuỗi cung ứng lớn xảy ra vào đầu thế kỷ 21. Gần đây Ivanov (2018) đã tổng hợp và định nghĩa SCR là năng lực duy trì, triển khai và hoàn thiện hoạch định để hoàn thành mục tiêu dự kiến hoặc có thể điều chỉnh một cách phù hợp. Hosseini và cộng sự (2019) định nghĩa SCR là khả năng chịu đựng, thích ứng và phục hồi sau các sự gián đoạn, để đáp ứng yêu cầu của đối tác, đạt được mục tiêu, và duy trì hoạt động trong các môi trường kinh doanh dễ bị tổn thương.

Theo Ivanov (2018), trọng tâm chính của việc đảm bảo SCR là đảm bảo hoạt động liên tục khi xảy ra các sự cố trong chuỗi cung ứng. Để thực hiện chiến lược này, cần xây dựng một kế hoạch dự phòng bao gồm đối phó với các rủi ro về tồn kho, dự phòng công suất sản xuất và tăng cường tính linh hoạt. Điều thiết yếu là các doanh nghiệp cần phải cân nhắc kỹ về tính hiệu quả, khả năng đáp ứng và khả năng phục hồi để thiết kế các hệ thống giá trị tăng cường hiệu suất và ngăn ngừa khả năng đứt gãy trong chuỗi cung ứng.

Kochan và Nowicki (2018) khẳng định ERM giữ vai trò rất quan trọng để tăng cường SCR. Quản lý hiệu quả rủi ro chuỗi cung ứng giúp giảm thiểu khả năng dễ tổn thương thông qua giảm thiểu nguy cơ đứt gãy, nâng cao sự phục hồi của chuỗi cung ứng.

Brandon-Jones và cộng sự (2014) đã đề xuất khái niệm SCR là khả năng của chuỗi cung ứng hồi phục sau một sự gián đoạn. Trong đó, bốn thành phần được thiết kế để đo lường bao gồm: (1) sự khôi phục của nguồn nguyên phụ liệu, (2) phục hồi

HQHĐ, (3) khả năng phục hồi tổng thể của chuỗi cung ứng và (4) tốc độ xử lý sự gián đoạn. Cách tiếp cận này không chỉ thể hiện được tính toàn diện của SCR mà còn cho phép lượng hóa rõ ràng các khía cạnh cấu thành, từ đó phù hợp với các mô hình kiểm định thực nghiệm.

Khái niệm SCR của Brandon-Jones và cộng sự (2014) phù hợp trong nghiên cứu này là vì cấu trúc bốn thành phần phản ánh sát thực trạng vận hành của các doanh nghiệp hiện đại trong môi trường nhiều biến động. Khác với các định nghĩa mang tính mô tả chung, mô hình này cụ thể hóa SCR thành những yếu tố có thể đo lường, phù hợp để làm biến trung gian trong mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa năng lực quản trị ERM và kết quả đầu ra (như HQHĐ). Bốn thành phần nêu trên cũng bao quát cả yếu tố đầu vào (nguồn cung), quá trình vận hành (hiệu quả nội bộ) và khả năng ứng phó nhanh chóng (tốc độ xử lý sự cố), cho thấy mối liên kết chặt chẽ giữa SCR với cả năng lực phản ứng và năng lực phục hồi trong chuỗi cung ứng.

2.1.6 Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp

HQHĐ doanh nghiệp là khái niệm quan trọng trong nghiên cứu quản trị doanh nghiệp để đo lường HQHĐ của doanh nghiệp và đã được nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Tuy nhiên, vẫn chưa có sự đồng thuận rõ ràng về định nghĩa và phương pháp đo lường mặc dù đây là một khái niệm rất thông dụng trong lý thuyết và thực tiễn (Taouab & Issor, 2019).

Theo Madella và cộng sự (2005), hiệu quả hoạt động doanh nghiệp phản ánh khả năng tổ chức sử dụng hiệu quả các nguồn lực như con người, tài chính và cơ sở vật chất để đạt được các mục tiêu đề ra. Quan điểm này phù hợp với Lebas (1995), người cho rằng HQHĐ là kết quả đầu ra của tổ chức, có thể được đo lường bằng các chỉ số tài chính và phi tài chính.

Murphy và cộng sự (1996) nhấn mạnh rằng HQHĐ là một khái niệm đa chiều, không thể đo lường bằng một chỉ số đơn lẻ mà cần kết hợp nhiều thành phần để phản ánh đầy đủ cả hiệu quả ngắn hạn và năng lực phát triển dài hạn. Cụ thể, theo phân loại của Venkatraman và Ramanujam (1986), HQHĐ bao gồm hai nhóm chỉ số chính:

- Hiệu quả tài chính (Financial Performance): Gồm các chỉ số như lợi nhuận, ROI, ROA, ROE, tăng trưởng doanh thu – những thước đo phản ánh trực tiếp kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

- Hiệu quả phi tài chính (Non-Financial Performance): Gồm các chỉ số như chất lượng sản phẩm, thị phần, mức độ hài lòng của khách hàng, khả năng đổi mới hay sự gắn kết nhân viên – những yếu tố có tính chiến lược, ảnh hưởng đến sự phát triển bền vững và khả năng cạnh tranh dài hạn của tổ chức.

Nếu hiệu quả tài chính phản ánh kết quả hoạt động của doanh nghiệp thông qua các chỉ tiêu tiền tệ và định lượng, thì hiệu quả phi tài chính lại thể hiện ở những khía cạnh khó đo lường hơn, như quy trình vận hành, chất lượng nguồn nhân lực hay mức độ hài lòng của khách hàng (Searcy, 2012; Walls et al., 2012).

Trong thực tiễn nghiên cứu, đặc biệt là với các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV), việc sử dụng thang đo cảm nhận (perceptual measures) thường phổ biến hơn so với thang đo khách quan, do hạn chế về dữ liệu tài chính (Koh và cộng sự, 2007). Các nghiên cứu cũng ghi nhận rằng các nhà quản lý, đặc biệt là cấp lãnh đạo – thường có đủ thông tin và góc nhìn bao quát để đưa ra đánh giá đáng tin cậy về hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (Soto-Acosta và cộng sự, 2016).

Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu trước đây về ảnh hưởng của quản trị rủi ro đến HQHĐ lại thiên về đo lường hiệu quả tài chính, trong khi hiệu quả phi tài chính – với vai trò nền tảng cho tăng trưởng bền vững – chưa được chú trọng đúng mức (Hernaus và cộng sự, 2012). Trên thực tế, các chỉ số phi tài chính như sự hài lòng của khách hàng, danh tiếng thương hiệu và sự gắn kết nội bộ không chỉ góp phần tạo dựng lợi thế cạnh tranh mà còn giúp nâng cao hiệu quả tài chính trong dài hạn (Anwar & Shah, 2021).

Do đó, việc đánh giá HQHĐ cần được thực hiện một cách toàn diện, kết hợp cả hai chiều tài chính và phi tài chính. Cách tiếp cận đa chiều này sẽ giúp nghiên cứu hiểu rõ hơn vai trò của quản trị rủi ro không chỉ trong việc cải thiện kết quả tài chính trước mắt mà còn trong việc xây dựng nền tảng chiến lược để doanh nghiệp thích ứng và phát triển bền vững trong môi trường đầy biến động.

2.2 Lý thuyết nền

Các nghiên cứu trước đây đã sử dụng nhiều lý thuyết khác nhau để giải thích mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ doanh nghiệp. Trong đó, tác giả đã tổng hợp các lý thuyết chính từ các nghiên cứu nổi bật trước đó bao gồm: lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-Based View - RBV), lý thuyết năng lực động (Dynamic Capabilities), lý thuyết đại diện (Agency Theory) và lý thuyết tình huống (Contingency Theory). Mỗi lý thuyết cung cấp một góc nhìn khác nhau về cách ERM có thể ảnh hưởng đến HQHĐ doanh nghiệp, từ việc tối ưu hóa nguồn lực, nâng cao khả năng thích nghi với môi trường kinh doanh, đến giảm thiểu mâu thuẫn về quyền lợi giữa các bên liên quan. Bảng 2.6 chỉ ra các lý thuyết được sử dụng trong nghiên cứu ERM và HQHĐ doanh nghiệp.

Bảng 2. 6 Tổng hợp các lý thuyết được sử dụng trong nghiên cứu ERM và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp

Lý Thuyết	Mô tả	Các NC đã sử dụng lý thuyết
Lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource-Based View - RBV)	Lý thuyết RBV giải thích rằng lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp đến từ các nguồn lực có giá trị, hiếm, khó bắt chước và không thể thay thế (VRIN). ERM giúp tối ưu hóa và bảo vệ các nguồn lực cốt lõi, qua đó tác động tích cực đến hiệu suất doanh nghiệp.	Ai Ping và cộng sự (2017), Bogodistov & Wohlgemuth (2017), Yang và cộng sự (2018), Hanggraeni và cộng sự (2019), Saeidi và cộng sự (2019), Al-Nimer và cộng sự (2021), Saeidi và cộng sự (2021)
Năng lực động (Dynamic Capabilities - DCT)	ERM đóng vai trò như một năng lực động giúp doanh nghiệp thích nghi với môi trường kinh doanh biến động, nâng cao khả năng phục hồi và tận dụng cơ hội từ các rủi ro tiềm ẩn.	Ai Ping và cộng sự (2017), Bogodistov & Wohlgemuth (2017)
Lý thuyết đại diện (Agency Theory)	ERM giúp giảm bớt vấn đề bất cân xứng thông tin giữa nhà quản lý và cổ đông bằng cách thiết lập một hệ thống quản lý rủi ro minh bạch, từ đó gia tăng HQHĐ và giá trị doanh nghiệp.	Ai Ping và cộng sự (2017), Saeidi và cộng sự (2021)
Lý thuyết tình huống (Contingency Theory)	Lý thuyết tình huống được sử dụng để giải thích vai trò của các biến trung gian và điều tiết. HQHĐ không chỉ phụ thuộc vào ERM mà còn vào mức độ phù hợp giữa ERM và các yếu tố bối cảnh như chiến lược kinh doanh, vốn trí tuệ, công nghệ thông tin và các biến số kiểm soát như quy mô, tuổi đời doanh nghiệp.	Soltanizadeh và cộng sự (2016), Saeidi và cộng sự (2019), Saeidi và cộng sự (2021), Syrová & Špička (2023)

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Nghiên cứu còn sử dụng lý thuyết quan điểm dựa vào tri thức (KBV) để biện luận vai trò trung gian của KMA trong mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ doanh nghiệp. Theo KBV, KMA giúp doanh nghiệp khai thác và ứng dụng tri thức từ ERM, qua đó nâng cao HQHĐ.

2.2.1 Lý thuyết dựa trên nguồn lực RBV (Resources-based view)

Nội dung lý thuyết

Lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV) được sử dụng phổ biến trong lĩnh vực quản lý chiến lược, cung cấp những hiểu biết hữu ích để tổ chức đạt được và giữ vững lợi thế cạnh tranh. Wernerfelt (1984) phát biểu rằng các doanh nghiệp nên được coi là tập hợp các nguồn lực, bao gồm cả tài sản hữu hình và vô hình, vốn được chia sẻ không đồng đều giữa các tổ chức. Trong đó, nguồn lực được định nghĩa là tất cả các tài sản, năng lực, quy trình tổ chức, thuộc tính của doanh nghiệp, thông tin, kiến thức và mối quan hệ với các đối tác. Những nguồn lực này được coi là có giá trị khi được công ty xác định, sử dụng để thực thi các chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả công ty và tạo ra giá trị kinh tế. Mặc dù không được trích dẫn trực tiếp, những phát biểu của Barney (1991) về RBV rõ ràng dựa theo công trình ban đầu của Wernerfelt (1984). Theo Barney (1991), doanh nghiệp nên xem xét các nguồn lực của mình dựa trên (1) giá trị, (2) sự hiếm có, (3) tính không thể bắt chước, và (4) khả năng thay thế. Trong đó:

- Giá trị (Value): Nguồn lực phải tạo ra giá trị hoặc cơ hội để khai thác.
- Sự hiếm có (Rarity): Nguồn lực phải hiếm, không phổ biến trong ngành.
- Tính không thể bắt chước (Imitability): Nguồn lực khó bị đối thủ cạnh tranh sao chép.
- Khả năng thay thế (Substitutability): Nguồn lực không dễ dàng bị thay thế bằng nguồn lực khác.

Nguồn lực của doanh nghiệp thường bao gồm hai yếu tố chính: tài nguyên (resources) và năng lực (capabilities). Nguồn lực có thể là tài sản hữu hình lẫn vô hình, được doanh nghiệp nắm giữ và khai thác nhằm phục vụ cho quá trình tăng trưởng và thực hiện chiến lược nâng cao HQHĐ. Theo Barney (1991), nguồn lực của doanh nghiệp được chia thành ba nhóm cơ bản: nguồn lực vật chất, nguồn lực

tổ chức và nguồn lực con người. Trong đó, nguồn lực vật chất bao gồm công nghệ, máy móc, trang thiết bị, vị trí địa lý và nguyên liệu đầu vào. Nguồn lực tổ chức liên quan đến hệ thống kế hoạch, mạng lưới phân phối và sự phối hợp giữa các bộ phận nội bộ. Nguồn lực con người thể hiện qua trình độ đào tạo, kinh nghiệm tích lũy và mối quan hệ giữa nhân viên trong doanh nghiệp. Việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực này không chỉ giúp doanh nghiệp tận dụng tốt cơ hội trên thị trường mà còn giảm bớt tác động từ áp lực cạnh tranh. Theo Barney (1991) nếu doanh nghiệp khai thác và phát huy các nguồn lực đáp ứng bốn tiêu chí gồm giá trị, sự hiếm có, khó bắt chước và không thể thay thế, doanh nghiệp sẽ có khả năng tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững và cải thiện hiệu quả hoạt động.

Vận dụng lý thuyết nguồn lực vào nghiên cứu ERM

Lý thuyết RBV được ứng dụng phổ biến nhằm xây dựng liên kết giữa năng lực và lợi thế cạnh tranh (Kellermanns và cộng sự, 2014). Barney (1991) khẳng định các nguồn lực vừa có giá trị, vừa khan hiếm có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh. Nếu những nguồn lực này khó chuyển giao, không thể thay thế và khó bắt chước, lợi thế cạnh tranh của công ty sẽ được duy trì lâu dài. Chúng được gọi là tài nguyên chiến lược. Hệ thống ERM được thiết kế để xác định, phân tích, giảm thiểu và giám sát rủi ro bên trong và bên ngoài ở tất cả các cấp để đảm bảo đạt được các mục tiêu chiến lược của công ty (COSO, 2004). Theo Hoyt và Liebenberg (2011) cùng COSO (2004), hệ thống ERM của mỗi doanh nghiệp là duy nhất, không thể hoàn toàn áp dụng cho tổ chức khác. Sự triển khai hợp lý hệ thống ERM mang lại nhiều lợi ích, giúp tổ chức đạt được lợi thế cạnh tranh và nâng cao hiệu suất hoạt động (Saeidi và cộng sự, 2019).

Cụ thể, theo Saeidi và cộng sự (2021), hệ thống ERM thể hiện bốn đặc tính: duy nhất, giá trị, khó bị sao chép và không dễ thay thế. ERM có tính duy nhất vì được thiết kế riêng cho từng tổ chức, phù hợp với tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu và hoạt động kinh doanh cụ thể. Đồng thời, ERM mang lại giá trị lớn bằng cách giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro, tối ưu hóa phân bổ nguồn lực, nâng cao hiệu suất và cải thiện quá trình ra quyết định. Do được tích hợp sâu vào hoạt động nội bộ, một hệ thống ERM hiệu quả rất khó bị sao chép bởi các đối thủ cạnh tranh, tạo ra rào cản

vững chắc trong việc bảo vệ lợi thế của doanh nghiệp. Hơn nữa, ERM khó bị thay thế bằng mô hình khác, vì nó giúp tổ chức kiểm soát rủi ro trên nhiều phương diện, đặc biệt là rủi ro liên quan đến quản lý và phân bổ nguồn lực, đảm bảo HQHĐ bền vững.

2.2.2 Lý thuyết năng lực động - DCT (Dynamic capabilities)

Nội dung lý thuyết

Khái niệm về năng lực đã được nghiên cứu từ lâu trong lĩnh vực quản lý chiến lược và kinh tế học. Theo Penrose (1959) nguồn lực tự thân không có ích, trừ khi chúng kết hợp để sản xuất các dịch vụ cần thiết trong một tổ chức. Khi lý thuyết RBV xuất hiện trong quản trị chiến lược, các học giả bắt đầu phân biệt giữa nguồn lực và năng lực. Nguồn lực là các yếu tố đầu vào trong hoạt động kinh doanh sản xuất, trong khi đó năng lực được tạo ra từ việc kết hợp các tài nguyên. Amit và cộng sự (1993) mô tả sự khác biệt như sau: "Nguồn lực sẽ được định nghĩa là nguồn dự trữ các yếu tố có sẵn mà công ty sở hữu hoặc kiểm soát. Nguồn lực được tạo ra thành các sản phẩm hoặc dịch vụ cuối cùng thông qua các thiết bị và các cơ chế liên kết khác của công ty như công nghệ, hệ thống quản lý thông tin, hệ thống khen thưởng, sự tin tưởng giữa quản lý và lao động. Trong khi đó năng lực liên quan đến việc công ty triển khai tài nguyên và kết hợp sử dụng các quy trình tổ chức, để tác động đến một mục tiêu mong muốn".

Sau đó, Teece và cộng sự (1997) đã đề xuất khái niệm năng lực động, được định nghĩa là khả năng tích hợp, xây dựng và tái cấu trúc các năng lực bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp nhằm thích ứng với những thay đổi liên tục của môi trường kinh doanh. Trong khi các năng lực hoạt động (hay còn gọi là năng lực đặc thù) giúp doanh nghiệp duy trì sự phù hợp kỹ thuật và đảm bảo hoạt động hiệu quả trong hiện tài, thì năng lực động lại cho phép doanh nghiệp đổi mới, thích ứng và hình thành các nguồn lực cạnh tranh mới, giúp duy trì và nâng cao lợi thế cạnh tranh. Theo Winter (2003), phần lớn các nghiên cứu cho thấy năng lực động khác biệt với năng lực hoạt động ở chỗ nó tập trung vào khả năng thay đổi và tái tạo các năng lực hiện có. Tương tự, Zahra và cộng sự (2006) cũng nhấn mạnh rằng năng lực hoạt

động giúp doanh nghiệp vận hành ổn định trong hiện tại, còn năng lực động giúp doanh nghiệp thích ứng và phát triển trong tương lai.

Vận dụng lý thuyết năng lực động (DCT) vào nghiên cứu ERM

DCT giải thích cách doanh nghiệp tận dụng năng lực động để đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua khả năng phản ứng linh hoạt trước những biến động từ môi trường bên ngoài và nội bộ (Kamukama & Sulait, 2017).

DCT gợi ý rằng ERM được xem là một năng lực động, liên quan đến việc tích hợp và điều phối các nguồn lực cũng như khả năng trong việc xác định và ứng phó với rủi ro và cơ hội trong môi trường thay đổi (Nair và cộng sự, 2014). ERM đòi hỏi sự gia tăng và tích hợp một số năng lực động, bao gồm khả năng xác định rủi ro mới nổi, khả năng đánh giá mức độ tác động từ các rủi ro, cũng như khả năng phối hợp và truyền thông để xây dựng và thực hiện các chiến lược quản trị rủi ro (Bogodistov & Wohlgemuth, 2017).

Dựa trên DCT, ERM có thể tác động đến hiệu suất doanh nghiệp thông qua ba khả năng cốt lõi. Thứ nhất, khả năng nhận diện (sensing), trong đó ERM cung cấp một khuôn khổ hệ thống để nhận diện và đánh giá rủi ro cũng như cơ hội, giúp giám sát các thay đổi bên trong và bên ngoài, từ đó phản ứng nhanh chóng hơn so với đối thủ (Malik và cộng sự, 2020). Thứ hai, khả năng nắm bắt (seizing), khi đã nhận diện được rủi ro và cơ hội, ERM hỗ trợ đưa ra quyết định và triển khai hành động phù hợp, chẳng hạn như lựa chọn chiến lược quản lý rủi ro và tận dụng cơ hội để tạo ra giá trị, giúp linh hoạt điều chỉnh theo biến động thị trường (Ai Ping và cộng sự, 2017). Cuối cùng, khả năng biến đổi (transforming), ERM không chỉ giúp doanh nghiệp đối phó với các rủi ro hiện tại mà còn hỗ trợ tái cấu trúc nguồn lực và năng lực, tích hợp quản lý rủi ro vào các quy trình chiến lược nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh dài hạn (Sprčić và cộng sự, 2016). Nhờ đó, doanh nghiệp có thể không ngừng đổi mới và phát triển bền vững.

Ngoài ra, để giải thích cho vai trò trung gian của KMA và TAD, theo Ai Ping và cộng sự (2017) năng lực động như là chìa khóa để đạt được lợi thế cạnh tranh, định nghĩa năng lực là khả năng thích ứng với môi trường kinh doanh biến động, và gợi

ý rằng ERM có thể ảnh hưởng quản trị tri thức trong ngoài doanh nghiệp. Tương tự, trong bối cảnh chuyển đổi số, việc chấp nhận công nghệ được xem như một biểu hiện cụ thể của năng lực động, giúp doanh nghiệp nhận diện cơ hội, triển khai đổi mới và tái cấu trúc quy trình nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động.

Tóm lại, theo lý thuyết năng lực động, ERM không chỉ là một công cụ quản lý rủi ro tĩnh mà là một loại năng lực động. Bằng cách tăng cường năng lực nhận thức, nắm bắt và biến đổi, ERM cho phép doanh nghiệp thích ứng một cách linh hoạt và hiệu quả với môi trường kinh doanh đầy biến động và không chắc chắn, từ đó cải thiện HQHĐ doanh nghiệp.

2.2.3 Lý thuyết đại diện (Agency Theory)

Nội dung lý thuyết

Lý thuyết này tập trung hai vấn đề chủ yếu có thể nảy sinh trong mối quan hệ giữa chủ sở hữu và người đại diện. Thứ nhất là vấn đề đại diện, xảy ra khi mục tiêu hoặc lợi ích của chủ sở hữu và người đại diện không đồng nhất, đồng thời chủ sở hữu gặp khó khăn hoặc tốn kém trong việc giám sát hành vi của người đại diện, dẫn đến xuất hiện nguy cơ người đại diện không đặt lợi ích của chủ sở hữu lên hàng đầu. Thứ hai là vấn đề chia sẻ rủi ro, khi chủ sở hữu và người đại diện có mức độ chấp nhận rủi ro khác nhau, khiến họ có xu hướng lựa chọn các hành động khác biệt (Eisenhardt, 1989). Lý thuyết đại diện ban đầu được Armen A. Alchian & Harold Demsetz (1972) đề xuất trong lĩnh vực kinh tế học và sau đó được Eisenhardt (1985) áp dụng vào lĩnh vực quản trị để giải thích sự khác biệt về lợi ích giữa bên sở hữu (cổ đông) và bên quản lý (người đại diện).

Vận dụng lý thuyết đại diện vào nghiên cứu ERM

Theo lý thuyết đại diện, việc triển khai một hệ thống ERM có thể giúp nâng cao hiệu suất tổng thể của doanh nghiệp và giá trị cho cổ đông (Norlida & Idris, 2016). Các nghiên cứu về ERM cho thấy hệ thống này giúp doanh nghiệp giảm biến động thu nhập, chi phí vốn, đồng thời nâng cao hiệu quả sử dụng vốn và giá trị cổ đông (Lechner & Gatzert, 2018). Theo lý thuyết đại diện, xung đột lợi ích giữa bên chủ sở hữu và người đại diện có khả năng xảy ra, đặc biệt trong bối cảnh thông tin

không cân xứng. ERM đóng vai trò cơ chế giám sát nhằm hạn chế vấn đề đại diện, qua đó nâng cao hiệu suất doanh nghiệp và bảo vệ lợi ích cổ đông (Ghazieh & Chebana, 2021). Cụ thể, ERM giúp giảm chi phí đại diện bằng cách hạn chế các quyết định mang tính cơ hội, cải thiện tính minh bạch thông qua việc công khai thông tin rủi ro, và tăng cường vai trò giám sát của Hội đồng Quản trị thông qua các ủy ban rủi ro. Ngoài ra, ERM giúp tối đa hóa giá trị cổ đông bằng cách giảm biến động thu nhập, tối ưu hóa sử dụng vốn, và giảm chi phí vốn bên ngoài. Để đạt hiệu quả, ERM cần có sự cam kết mạnh mẽ từ ban lãnh đạo cấp cao nhằm đảm bảo tuân thủ và triển khai hệ thống quản lý rủi ro một cách nhất quán.

2.2.4 Lý thuyết tình huống (Contingency Theory)

Nội dung lý thuyết

Lý thuyết tình huống cho rằng các tổ chức là hệ thống mở, luôn tương tác và thích ứng với môi trường xung quanh (de Camargo Fiorini và cộng sự, 2018). Do đó, các đặc điểm của tổ chức chịu ảnh hưởng (hoặc phụ thuộc) vào các yếu tố như môi trường, thị trường và công nghệ đang được áp dụng. Lý thuyết nhấn mạnh sự bất định trong môi trường tổ chức và sự cần thiết phải điều chỉnh để duy trì hiệu quả (de Camargo Fiorini và cộng sự, 2018). Morgan (1997) trình bày tóm tắt lý thuyết tình huống như sau: các tổ chức là hệ thống mở, cần được quản lý cẩn thận để cân bằng nhu cầu nội bộ và thích ứng với môi trường. Không có một mô hình tổ chức tối ưu duy nhất, mô hình tổ chức này phải phù hợp với nhiệm vụ và bối cảnh cụ thể. Quản lý hiệu quả đòi hỏi sự điều chỉnh và thích nghi liên tục. Từng loại hình tổ chức sẽ thích nghi hiệu quả hơn trong những môi trường nhất định.

Vận dụng lý thuyết tình huống vào nghiên cứu ERM

Theo lý thuyết tình huống, hiệu quả của ERM bị chi phối bởi các yếu tố đặc thù của từng doanh nghiệp (Saeidi và cộng sự, 2021). Thay vì xem xét mối quan hệ trực tiếp, đơn giản giữa ERM và các kết quả của doanh nghiệp (ví dụ: hiệu suất tài chính, lợi thế cạnh tranh), lý thuyết tình huống cho rằng mối quan hệ này bị chi phối bởi các yếu tố khác nhau, được gọi là các biến tình huống (Saeidi và cộng sự, 2019).

Lý thuyết tình huống giúp làm rõ mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ doanh nghiệp bằng cách xem xét các biến trung gian và biến điều tiết (Saeidi và cộng sự, 2021). Lý thuyết tình huống tạo cơ sở lý thuyết toàn diện cho ERM bằng cách lồng ghép các yếu tố bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, giúp xác định điều kiện phù hợp để ERM đạt hiệu quả cao nhất thay vì chỉ tập trung vào một biến số đơn lẻ. Saeidi và cộng sự (2019) đề xuất xem xét nhiều biến số trung gian và điều tiết nhằm đánh giá chính xác mối quan hệ giữa ERM và hiệu suất doanh nghiệp.

Theo lý thuyết tình huống, không có mối quan hệ hai biến (bivariate), mà tác động của biến độc lập lên biến phụ thuộc chịu sự tác động bởi một biến thứ ba, như biến tương tác, điều tiết hoặc trung gian (Reinking, 2012). Điều này cho thấy mối quan hệ giữa các biến nằm trong một hệ thống nhân quả phức tạp, đòi hỏi xem xét các mối quan hệ ba biến (trivariate) hoặc đa biến để có kết luận chính xác.

Nghiên cứu này mở rộng các nghiên cứu và mô hình hiện có, vốn chủ yếu tập trung vào mối quan hệ trực tiếp giữa ERM và hiệu quả của doanh nghiệp. Bằng cách xem xét các tài sản vô hình như SCR (supply chain resilience) như một biến tình huống (contingency) và biến động (dynamic variable), và các biến trung gian là KMA và TAD để làm rõ vai trò điều tiết và trung gian trong mối quan hệ này.

2.2.5 Lý thuyết quan điểm dựa vào tri thức - KBV (Knowledge-based view)

Nội dung lý thuyết

KBV được phát triển từ lý thuyết RBV do Grant (1996) đề xuất. KBV tập trung vào cách thức tổ chức có thể khai thác và KMA để tạo ra giá trị và cải thiện HQHĐ. Theo lý thuyết này, tri thức không chỉ là một nguồn tài nguyên quan trọng mà còn là yếu tố quyết định trong việc phát triển các năng lực tổ chức và tạo ra giá trị bền vững

Tri thức được xem như một tài sản chiến lược quan trọng theo lý thuyết KBV. Đây là một tài sản khan hiếm và có giá trị trong doanh nghiệp, bao gồm cả tri thức cá nhân và tri thức tổ chức. KBV nhấn mạnh rằng tri thức không chỉ là yếu tố tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững mà còn là nguồn lực cần được tích hợp và ứng dụng một cách hiệu quả. Theo lý thuyết này doanh nghiệp được xem như một tổ chức tích hợp

tri thức chuyên môn của các thành viên với mục tiêu ứng dụng tri thức vào hoạt động sản xuất kinh doanh hơn là chỉ tạo ra tri thức mới. Các cơ chế phối hợp tri thức, như thiết kế tổ chức, phân quyền quyết định và xác định ranh giới ngang và dọc của doanh nghiệp, đều đóng vai trò quan trọng trong việc tận dụng tri thức. Hệ quả của lý thuyết này đối với quản lý bao gồm việc thiết kế tổ chức để phát triển năng lực tổ chức và các nguyên tắc đổi mới tổ chức. KBV không giống với RBV, coi tri thức là một tài nguyên đặc biệt với các đặc điểm riêng biệt, đóng vai trò chính trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững vì tri thức thường phức tạp và khó bắt chước. Trong môi trường kinh doanh động, tri thức giúp công ty tối ưu chi phí, thúc đẩy đổi mới, cải thiện hiệu quả và mang lại lợi ích cho khách hàng.

Vận dụng lý thuyết KBV vào nghiên cứu ERM

ERM cung cấp một cấu trúc quản trị rủi ro xuyên suốt minh bạch giúp tổ chức nhận diện và quản trị rủi ro một cách hệ thống và có tổ chức (McShane và cộng sự, 2011). Tuy nhiên, việc triển khai hiệu quả ERM không chỉ phụ thuộc vào các biện pháp kiểm soát và quy trình, mà còn vào khả năng của tổ chức trong việc quản lý và khai thác tri thức thu thập được từ quá trình quản trị rủi ro. KMA giúp tổ chức thu thập, lưu trữ, chia sẻ và áp dụng kiến thức liên quan đến rủi ro một cách hiệu quả, từ đó hỗ trợ việc ra quyết định và tối ưu hóa quy trình ERM. Sự tích lũy và ứng dụng kiến thức từ việc quản trị rủi ro có thể dẫn đến việc cải thiện khả năng dự đoán và ứng phó với các sự kiện rủi ro, qua đó nâng cao hiệu quả tài chính và phi tài chính của doanh nghiệp.

2.2.6 Sự phù hợp các lý thuyết được sử dụng trong luận án với mục tiêu và mô hình nghiên cứu

Việc kết hợp sử dụng những lý thuyết nền tảng gồm lý thuyết dựa vào nguồn lực – RBV, lý thuyết năng lực động - DCT, lý thuyết quan điểm dựa vào tri thức KBV, lý thuyết người đại diện , và lý thuyết tình huống không chỉ có cơ sở lý luận vững chắc mà còn thể hiện sự gắn kết chặt chẽ với mô hình nghiên cứu tích hợp nhiều yếu tố như mối quan hệ trực tiếp, trung gian và điều tiết giữa ERM và HQHĐ doanh nghiệp.

Thứ nhất, lý thuyết RBV được chọn để lý giải vai trò của ERM như một nguồn lực chiến lược. Theo RBV, lợi thế cạnh tranh bền vững đến từ những nguồn lực có giá trị (valuable), hiếm (rare), khó bắt chước (inimitable), và không thể thay thế (non-substitutable) – gọi tắt là tiêu chí VRIN (Barney, 1991). Trong bối cảnh đó, ERM được xem như một nguồn lực độc đáo của tổ chức vì được thiết kế phù hợp với đặc điểm, mục tiêu và môi trường của từng doanh nghiệp. Một hệ thống ERM hiệu quả sẽ tối ưu hóa quá trình phân bổ nguồn lực, ra quyết định, kiểm soát rủi ro, và cải thiện hiệu suất tổng thể – điều này lý giải mối quan hệ trực tiếp giữa ERM và HQHĐ (giả thuyết H1, H2).

Thứ hai, lý thuyết DCT bổ sung và mở rộng RBV bằng cách coi ERM như một tổ chức có khả năng thích ứng cao. DCT cho rằng doanh nghiệp không chỉ cần sở hữu nguồn lực tốt mà còn phải có năng lực điều phối, tái cấu trúc và đổi mới các nguồn lực này trong môi trường biến động. ERM đóng vai trò như một năng lực động, giúp doanh nghiệp thực hiện ba chức năng cốt lõi: nhận diện rủi ro và cơ hội (sensing), đưa ra quyết định chiến lược (seizing), và biến đổi cấu trúc để thích nghi (transforming). DCT giúp lý giải mối quan hệ gián tiếp từ ERM đến hiệu quả hoạt động thông qua quản trị tri thức (KMA) và áp dụng công nghệ (TAD) (giả thuyết H3, H4).

Theo DCT, ERM là bao gồm năng lực cảm nhận, nắm bắt và chuyển đổi, giúp tổ chức nhận diện và quản lý rủi ro. Trong bối cảnh số hóa, Mức độ áp dụng công nghệ (TAD) chính là thước đo cho năng lực tái cấu trúc này. ERM (cảm nhận) nhận thấy rủi ro ngày càng phức tạp, đòi hỏi các nền tảng số (AI, ERP). Điều này thúc đẩy tổ chức phải "tái cấu trúc" (tức là tăng TAD). Khi TAD cao, khả năng hiện thực hóa mục tiêu ERM cao hơn. Do đó, TAD đóng vai trò trung gian giữa ERM và HQHĐ (giả thuyết H4, H7, H8, mối quan hệ ERM → TAD → FFP/NFP).

Thứ ba, lý thuyết dựa vào tri thức (KBV) được sử dụng để giải thích cho vai trò trung gian của quản trị tri thức (KMA). Theo KBV, tri thức là tài sản chiến lược quan trọng nhất giúp doanh nghiệp tạo ra lợi thế cạnh tranh lâu dài. Khi ERM hoạt động hiệu quả, nó không chỉ kiểm soát rủi ro mà còn tạo ra các dòng tri thức có giá trị từ việc phân tích và đánh giá rủi ro. KMA đóng vai trò tiếp nhận, tích lũy, chia sẻ

và ứng dụng các tri thức đó trong toàn bộ tổ chức. KMA được xem là cầu nối chuyển hóa giá trị tiềm năng từ ERM thành hiệu quả hoạt động thực tế (giả thuyết H3, H5, H6 và mối quan hệ ERM → KMA → FFP/NFP).

Thứ tư, lý thuyết đại diện (Agency Theory) hỗ trợ lý giải cơ chế minh bạch hóa, giảm thiểu xung đột lợi ích trong quản trị rủi ro. Agency Theory tập trung vào mối quan hệ giữa người sở hữu (cổ đông) và người đại diện (ban lãnh đạo). ERM đóng vai trò như một cơ chế giám sát nội bộ, giúp giảm thiểu bất cân xứng thông tin, hạn chế hành vi cơ hội và gia tăng tính minh bạch trong quản trị. Khi triển khai ERM bài bản, doanh nghiệp có thể gia tăng niềm tin với cổ đông, giảm chi phí đại diện và cải thiện giá trị doanh nghiệp. Agency Theory giúp lý giải vai trò nội tại của ERM trong nâng cao HQHĐ thông qua cơ chế giám sát và trách nhiệm giải trình.

Thứ năm, lý thuyết tình huống (Contingency Theory) được chọn nhằm làm rõ vai trò các yếu tố điều tiết và trung gian trong mô hình nghiên cứu – đặc biệt là SCR (sự phục hồi chuỗi cung ứng). Theo lý thuyết này, không có một mô hình quản trị nào phù hợp cho mọi tình huống; hiệu quả của ERM phụ thuộc vào mức độ phù hợp giữa hệ thống ERM với đặc điểm bối cảnh tổ chức. Các yếu tố như quy mô doanh nghiệp, ngành nghề, mức độ ứng dụng công nghệ, hay khả năng phục hồi chuỗi cung ứng đều ảnh hưởng đến hiệu quả triển khai ERM. Việc đưa SCR vào mô hình như một biến điều tiết (H9, H10) được hậu thuẫn rõ ràng bởi Contingency Theory – lý giải tại sao ERM chỉ phát huy hiệu quả tài chính cao khi đi kèm với năng lực phục hồi chuỗi cung ứng tốt. Lý thuyết này cũng giải thích vai trò trung gian của TAD và KMA.

Tóm lại, việc tích hợp các lý thuyết trên làm lý thuyết nền cho luận án này không chỉ mang tính kế thừa khoa học mà còn thể hiện cách tiếp cận liên ngành trong nghiên cứu quản trị hiện đại. Mỗi lý thuyết đóng góp một lát cắt khác nhau – từ năng lực nội tại (RBV, DCT, KBV), hành vi tổ chức (lý thuyết người đại diện), đến bối cảnh hoạt động (lý thuyết tình huống) – giúp nghiên cứu không chỉ lý giải được mối quan hệ ERM – HQHĐ, mà còn giải thích được cơ chế "tại sao – bằng cách nào – trong điều kiện nào" ERM phát huy hiệu quả.

2.3 Lược khảo các nghiên cứu liên quan

Nghiên cứu ERM nhận được sự quan tâm đáng kể từ các nhà nghiên cứu quốc tế, và gần đây cũng đã bắt đầu nhận được nhiều quan tâm tại Việt Nam. Các công trình nghiên cứu được công bố thường tập trung vào ba lĩnh vực chính: tính hiệu quả của ERM, quá trình triển khai ERM và các yếu tố quyết định sử dụng ERM trong vận hành doanh nghiệp. Phần này sẽ tổng hợp các nghiên cứu theo ba lĩnh vực nói trên, bao gồm các nghiên cứu liên quan trong và ngoài nước để bổ sung vào việc xác định những khoảng trống trong nghiên cứu cho đề tài. Bảng 2.7 đánh giá chung tình hình nghiên cứu mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ doanh nghiệp.

2.3.1 Tính hiệu quả của ERM

Các nghiên cứu thực nghiệm đã ghi nhận ảnh hưởng của ERM đến HQHĐ doanh nghiệp. Mặc dù kết quả cho thấy cả tác động cùng chiều và nghịch chiều, nhưng nhìn chung triển khai ERM giúp thúc đẩy HQHĐ doanh nghiệp bền vững (Florio & Leoni, 2017; Hoyt & Liebenberg, 2011; Soltanizadeh và cộng sự, 2016; Zou và cộng sự, 2019). Cho đến nay, gần như các nghiên cứu chủ yếu được công bố tại Mỹ và các quốc gia ở châu Âu. Tại Mỹ, Beasley và cộng sự (2008) đã phát hiện ra rằng thông thường, thị trường không phản ứng mạnh mẽ trước việc một công ty có giám đốc quản trị rủi ro (CRO). Tuy nhiên, ở một số công ty, việc bổ nhiệm CRO lại nhận được phản ứng tích cực từ thị trường. Hoyt và Liebenberg (2011) đã tìm thấy mối quan hệ tích cực giữa giá trị công ty và việc bổ nhiệm CRO và cũng chỉ ra rằng triển khai ERM cải thiện tài sản của các cổ đông ít nhất 20%. Gordon và cộng sự (2009) nhấn mạnh rằng mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả của công ty đòi hỏi việc triển khai ERM tương thích với đặc thù của công ty như sự không chắc chắn về môi trường kinh doanh, sự cạnh tranh trong ngành, quy mô và phức tạp của công ty, cùng với sự giám sát từ ban lãnh đạo. Trong bối cảnh này, SCR là thành phần cốt lõi trong việc tăng cường hiệu quả của ERM. Nổi bật trong bối cảnh các công ty phải đương đầu với sự không chắc chắn của thị trường, SCR không chỉ giúp duy trì hoạt động liên tục mà còn giúp giảm thiểu rủi ro. Dù nhận thức được tầm quan trọng của SCR trong thực tế, lĩnh vực này vẫn thiếu nghiên cứu và phân tích chi tiết. Điều tra tại những doanh nghiệp phi tài chính ở Mỹ, Sprčić và cộng sự (2016) kết

luận ERM có ảnh hưởng tích cực đến giá trị thị trường trong ngắn hạn, trong khi về lâu dài ERM không đóng góp quyết định giá trị thị trường. Các nghiên cứu ở thị trường Mỹ chỉ ra rằng triển khai ERM nhìn chung mang lại lợi ích cho HQHĐ và giá trị công ty. Tuy nhiên, ảnh hưởng của ERM dựa vào những yếu tố riêng biệt của từng công ty và có thể biến đổi cả trong ngắn và dài hạn. Vì vậy, cần tập trung tìm ra những yếu tố tác động đến hiệu quả của ERM, trong đó có SCR có thể đóng vai trò điều tiết trong bối cảnh không chắc chắn. Ngoài ra việc đánh giá tác động ngắn hạn và dài hạn của ERM trong các bối cảnh khác nhau sẽ giúp làm rõ hơn tác động trong việc cải thiện HQHĐ của doanh nghiệp.

Tại Châu Âu, Florio và Leoni (2017) thực hiện khảo sát tại các công ty ngoài lĩnh vực tài chính có mặt trên sàn giao dịch chứng khoán Milan, kết luận rằng các công ty có mức độ triển khai ERM cao có hiệu quả cao hơn cả về các chỉ tiêu tài chính và giá trị thị trường. Nghiên cứu Lechner và Gatzert (2018) tập trung vào các công ty niêm yết tại sàn giao dịch chứng khoán Đức và kết quả cho thấy quy mô, đa dạng hóa quốc tế và lĩnh vực (ngân hàng, bảo hiểm, năng lượng) có tác động tích cực đến việc triển khai ERM, trong khi đòn bẩy tài chính có tác động tiêu cực. Otero González và cộng sự (2020) thực hiện nghiên cứu trên trên các công ty phi tài chính niêm yết tại sàn giao dịch chứng khoán Tây Ban Nha cho thấy việc áp dụng ERM không liên quan đến sự thay đổi trong HQHĐ của các công ty Tây Ban Nha (đo bằng tỷ suất vốn chủ sở hữu, tỷ suất tài sản và Tobin's Q), và cũng không giảm khả năng phá sản. Một nghiên cứu khác của Syrová & Špička (2023) trên các DNNVV tại Cộng hòa Séc cho rằng triển khai ERM trong một doanh nghiệp để mang lại hiệu quả như mong đợi cần đòi hỏi sự tồn tại của một văn hóa tổ chức trưởng thành và có quy trình theo dõi hiệu quả quản trị rủi ro chiến lược. Điều này đặc biệt nên được xem xét tại DNNVV chưa thật sự có "ERM thực chất" và thiếu các yếu tố chiến lược và vận hành. Ngoài ra, ERM còn giúp chuyển đổi tác động tiêu cực của vốn nước ngoài trong cơ cấu vốn chủ sở hữu của các DNNVV thành tác động tích cực đối với hiệu quả tài chính. Các kết quả khảo sát tại châu Âu cho thấy rằng việc triển khai ERM có thể tạo ra hiệu quả vượt trội hơn về tài chính và giá trị thị trường, đặc biệt tại các tập đoàn lớn ngoài lĩnh vực tài chính và hoạt động đa ngành. Tuy nhiên, hiệu quả này không nhất quán ở tất cả các quốc gia, kích cỡ công ty và các ngành

nghề kinh doanh khác nhau. Vì vậy, cần chú trọng vào việc khám phá các yếu tố tác động đến hiệu quả của ERM trong các điều kiện khác nhau. Một nghiên cứu khác tại các công ty ở châu Âu của Resende và cộng sự (2024) nhằm xem xét tác động của ERM đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp khi được liên kết với chiến lược công ty, đặc biệt nhấn mạnh vai trò trung gian của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp. Kết quả phân tích cho thấy ERM ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả doanh nghiệp, cả trực tiếp và gián tiếp thông qua chiến lược CSR.

Ở các nền kinh tế đang phát triển, các nghiên cứu về ERM chủ yếu tập trung vào khu vực DNNVV do đặc thù nền kinh tế, phần lớn các phát hiện chỉ ra rằng việc áp dụng ERM tác động tích cực cả hiệu quả tài chính lẫn phi tài chính của các DNNVV (Nasr và cộng sự, 2019; Silva và cộng sự, 2019; Yang và cộng sự, 2018). Yang và cộng sự (2018) phân tích tác động của ERM đến HQHĐ của doanh nghiệp tại Pakistan, xem xét lợi thế cạnh tranh trong vai trò trung gian và kiến thức tài chính trong vai trò điều tiết. Các tác giả này cho rằng các tổ chức đã triển khai ERM tạo ra HQHĐ vượt trội. Silva và cộng sự (2019) đã nghiên cứu mối quan hệ giữa ERM và giá trị doanh nghiệp tại Brazil, được đo lường bằng Tobin's Q. Họ phát hiện rằng việc áp dụng ERM có mối liên hệ tích cực với giá trị doanh nghiệp, và kết quả này phù hợp với phần lớn các nghiên cứu quốc tế khác. Nasr và cộng sự (2019) đã điều tra mối tương quan giữa việc triển khai ERM và HQHĐ của các nhà băng tại Iran. Kết quả chỉ ra Tobin’s Q có mối tương quan tích cực và ý nghĩa với việc triển khai ERM, trong khi không tìm thấy bằng chứng cho tác động tương tự với ROE. Saeidi và cộng sự (2021) đã nghiên cứu ảnh hưởng của ERM đối với cả HQHĐ của công ty tài chính và phi tài chính đồng thời phân tích vai trò điều tiết của vốn trí tuệ (IC) và các thành phần IC trong mối quan hệ này. Nghiên cứu này phát hiện ERM có mối quan hệ tích cực với HQHĐ của các công ty và vốn trí tuệ tổng thể có tác động vừa phải đến hiệu quả tài chính của công ty có triển khai ERM. Ngược lại, Alawattegama (2018) khám phá ảnh hưởng của việc áp dụng ERM đối với HQHĐ các doanh nghiệp thuộc các ngành công nghiệp khác nhau tại Sri Lanka. Bằng chứng cho thấy ngoại trừ các lĩnh vực liên quan đến truyền thông và giám sát, việc áp dụng ERM không có tác động đáng kể đến HQHĐ của công ty.

Ở Việt Nam, các nghiên cứu về hiệu quả thực hiện ERM đã bắt đầu được triển khai trong những năm gần đây. Phan và cộng sự (2020) đã thực hiện khảo sát dựa trên thông tin của 77 doanh nghiệp có mặt trên sàn chứng khoán Việt Nam trong thời kỳ 2012-2018 để phân tích mối quan hệ giữa ERM và giá trị doanh nghiệp đa dạng nhiều lĩnh vực. Kết quả cho thấy việc triển khai ERM trong thời gian này đã có tác động tích cực và đáng kể đến giá trị doanh nghiệp, được đo bằng chỉ số Tobin's Q. Tuy vậy, một nghiên cứu khác của Kommunuri và cộng sự (2016) với mẫu nghiên cứu gồm 199 doanh nghiệp niêm yết tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh trong khoảng thời gian 2009-2013 lại cho kết quả chưa thống nhất. Nghiên cứu này cho thấy mối quan hệ giữa giá trị công ty và ERM phù hợp với lý thuyết, khi việc tăng cường thực thi ERM giúp công ty hoàn thành mục tiêu và cải thiện nhận thức của thị trường về giá trị của họ. Tuy nhiên, tại một số doanh nghiệp, triển khai ERM đã trở thành một hoạt động tốn kém và ảnh hưởng bất lợi đến hiệu quả doanh nghiệp. Anh và Hoa (2021) cũng dùng thông tin từ các công ty trên sàn chứng khoán để kiểm tra đồng thời tác động của ERM và các báo cáo bền vững đến hiệu quả kinh doanh. Kết quả nhấn mạnh việc công bố thông tin bền vững và triển khai ERM hiệu quả thường giúp công ty có kết quả tài chính và thị trường tốt hơn. Tác giả cũng chỉ ra doanh nghiệp có thể cải thiện HQHĐ bằng cách áp dụng ERM trong quản lý và tăng cường tính minh bạch trong hệ sinh thái của mình."

Các khảo sát tại các nước đang phát triển cho thấy việc triển khai ERM thường góp phần cải thiện HQHĐ của các DNNVV, cả về tài chính và phi tài chính. Tuy nhiên, hiệu quả này không nhất quán trong mọi lĩnh vực kinh doanh và quốc gia. Cần chú trọng vào việc nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả ERM trong từng bối cảnh cụ thể. Tính thiết yếu của kiến thức tài chính và vốn trí tuệ đã được đề cập, tuy nhiên, các công ty hoạt động trong môi trường biến động hiện nay phải xử lý một khối lượng kiến thức khổng lồ, không chỉ giới hạn ở kiến thức tài chính. Tuy vậy, vai trò của KMA vẫn chưa được xem xét đầy đủ.

2.3.2 Triển khai ERM

Việc triển khai các chương trình ERM đã tạo ra những kết quả khá lạc quan trong các ngành nghề khác nhau: ngân hàng, bảo hiểm, các tổ chức phi tài chính, doanh

nghiệp niêm yết và DNNVV. Một số tác giả đã điều tra những hoạt động triển khai ERM trong đó việc bổ nhiệm một chức danh quản lý riêng biệt cho ERM được rất nhiều nghiên cứu thực hiện. Liebenberg và Hoyt (2003) ghi nhận rằng các công ty tận dụng đòn bẩy tài chính nhiều thì thường có bổ nhiệm CRO, một chỉ số về nỗ lực quản trị rủi ro. Pagach và Warr (2011) phát hiện rằng các công ty có xu hướng thuê CRO thường là những công ty lớn, có biến động thu nhập cao, hiệu quả cổ phiếu kém, và sử dụng đòn bẩy tài chính. Những doanh nghiệp này có chính sách lương của CEO tăng theo biến động cổ phiếu. Điều này cho thấy việc thuê CRO thường nhằm mục tiêu đem lại lợi ích kinh tế trực tiếp hơn là chỉ để tuân thủ các quy định. Sử dụng dữ liệu khảo sát, Beasley và các cộng sự (2005) cho rằng việc triển khai ERM có mối tương quan tích cực với sự hiện diện của CRO, khả năng tự quyết của hội đồng quản trị, hỗ trợ CEO và CFO. Trong khi đó Bailey (2022) nghiên cứu chuyên môn trong vai trò CRO tác động đến chất lượng triển khai ERM, kết quả chỉ ra khả năng giám sát và kỹ năng chuyên môn của giám đốc rủi ro CRO, cũng như có bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh và quá trình thăng tiến nội bộ có liên quan tích cực đến chất lượng triển khai ERM.

Việc triển khai ERM có kết nối chặt chẽ với chiến lược, bởi vì một trong những yếu tố quan trọng của ERM là hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược. Viscelli và các cộng sự (2017) đã thực hiện các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc với 15 doanh nghiệp lớn đã triển khai ERM để cung cấp thông tin chi tiết về việc liệu quy trình ERM có được tích hợp khi lập kế hoạch và thực hiện chiến lược của doanh nghiệp hay không và bằng chứng cho thấy việc tích hợp ERM với chiến lược thường bị hạn chế.

Fraser và Simkins (2016) mô tả những thách thức khi thực hiện ERM và đưa ra các khuyến nghị cho doanh nghiệp trong suốt giai đoạn phát triển ý tưởng và triển khai. Trong số các thách thức, các tác giả đề cập đến những điều sau: quan niệm sai lầm, thách thức nội bộ, văn hóa doanh nghiệp, kiến thức của ban giám đốc, xác định quá nhiều rủi ro, không có khung thời gian, không công nhận ERM là quản lý thay đổi, và không xem trọng ý nghĩa của ERM.

Trong triển khai ERM với vai trò của thẻ điểm cân bằng (balanced scorecard - BSC) cũng được Huber và cộng sự (2025) nghiên cứu tại tập đoàn năng lượng lớn toàn

cầu. Kết quả nghiên cứu cho thấy BSC đóng vai trò là thực hành kiểm soát quản lý trung tâm, trong khi ERM là thực hành phụ, gặp khó khăn trong việc khẳng định vị thế. Tuy nhiên, khi được tích hợp với BSC, ERM đã gia tăng đáng kể ảnh hưởng của mình và đồng thời tác động ngược lại, làm thay đổi cách đánh giá hiệu quả trong BSC. Nghiên cứu góp phần mở rộng lý thuyết về thực hành kiểm soát quản lý, cho thấy mối quan hệ tương tác hai chiều giữa BSC và ERM.

Phu và Thao (2017) đã đưa ra các tác nhân then chốt trong việc triển khai ERM ở các công ty xây dựng tại Việt Nam và đánh giá tác động của chúng tới giá trị cổ đông. Nghiên cứu cho thấy cam kết từ lãnh đạo, đào tạo, văn hóa quản trị rủi ro, nguồn lực đầy đủ, cùng quy trình quản lý rủi ro bài bản là những yếu tố quyết định hiệu quả triển khai ERM tại các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam.

Vhanda và cộng sự (2024) nghiên cứu việc triển khai ERM trong các phòng thí nghiệm y tế tại Zimbabwe, chỉ ra những thách thức chính như khối lượng công việc lớn, thiếu nhân sự, cơ cấu tổ chức chưa phù hợp, chậm trễ thông tin và hạn chế về công nghệ, tài chính. Nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nhận diện và khắc phục các khó khăn này để triển khai ERM hiệu quả, đồng thời kêu gọi thêm nghiên cứu do ERM vẫn còn khá mới trong lĩnh vực y tế.

Một số điểm quan trọng cần rút ra và nghiên cứu tiếp theo trong lĩnh vực triển khai ERM. Thứ nhất, vai trò của CRO cần được khám phá nhiều hơn, đặc biệt là ảnh hưởng của việc bổ nhiệm CRO đối với việc triển khai ERM, cùng với khả năng giám sát và kỹ năng chuyên môn của CRO, vì điều này tác động đến chất lượng triển khai. Tuy nhiên có tính khả thi thấp tại các DNNVV do thiếu nguồn lực thực hiện. Ngoài ra, việc tích hợp ERM với chiến lược doanh nghiệp cũng là nội dung cần được điều tra, bao gồm xem xét chi tiết các bước lập kế hoạch và thực hiện chiến lược để xem lại khả năng tích hợp của ERM, cũng như xem xét các yếu tố hạn chế trong việc tích hợp này. Bên cạnh đó, nghiên cứu về mối liên hệ giữa ERM và Thẻ điểm cân bằng (BSC) cũng là hướng tiếp cận tiềm năng, giúp hiểu rõ hơn cách ERM có thể hỗ trợ hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động và tăng cường kiểm soát quản trị trong tổ chức. Các nội dung này sẽ làm cơ sở cho các nghiên cứu theo sau và giúp nâng cao hiệu quả của ERM trong các tổ chức.

2.3.3 Các yếu tố quyết định cho việc áp dụng ERM thành công

Paape & Speklé (2012) đã làm rõ các yếu tố có liên quan đến việc triển khai ERM, bao gồm: bối cảnh pháp lý, các yếu tố nội bộ, cơ cấu sở hữu và các đặc điểm của công ty cùng với lĩnh vực hoạt động. Zhao và Singhaputtangkul (2016) phát hiện ba yếu tố quan trọng để áp dụng ERM thành công: cam kết và nhận thức của quản lý, giao tiếp và sự am hiểu, cùng với việc thực hiện và tích hợp. Von Kanel và cộng sự (2010) giải thích rằng có ba trụ cột của sự tham gia ERM thành công: quy trình ERM, việc phân loại được các rủi ro liên quan, và mô hình ERM vững chắc. Một số nghiên cứu chỉ ra các yếu tố điều tiết đóng vai trò chủ chốt. Ví dụ, lợi thế cạnh tranh được xem xét như yếu tố trung gian giữa mối quan hệ hệ thống ERM và HQHĐ của công ty, trong khi kiến thức tài chính điều tiết mối quan hệ giữa ERM và lợi thế cạnh tranh (Yang và cộng sự, 2018). Ngoài ra, theo bằng chứng thực nghiệm của Saeidi và cộng sự (2019), ERM có mối quan hệ tích cực với lợi thế cạnh tranh của các công ty, trong đó công nghệ thông tin đóng vai trò trung gian. Tuy nhiên, cùng với sự tiến bộ của công nghệ trong kỷ nguyên số, các hoạt động doanh nghiệp không chỉ kết nối mà còn phụ thuộc vào hạ tầng công nghệ. Vì thế, việc triển khai công nghệ gặp phải không ít thách thức và nguy cơ rủi ro. Do đó, vai trò của công nghệ cần được đánh giá toàn diện, không chỉ giới hạn ở công nghệ thông tin mà còn ở tất cả các khía cạnh công nghệ trong hoạt động doanh nghiệp. Kimbrough và Componation (2009) đã phân tích vai trò của văn hóa tổ chức trong việc áp dụng ERM, chỉ ra văn hóa tổ chức nào phù hợp hơn cho việc triển khai hệ thống ERM. Các nhà nghiên cứu chỉ ra rằng ERM có mối quan hệ tích cực với văn hóa hữu cơ, một loại văn hóa tổ chức đặc trưng bởi sự linh hoạt, sự tham gia của tất cả các cấp nhân viên, và khả năng phản ứng nhanh với biến động.

Các nghiên cứu gần đây đã nhận diện các tác nhân gây tác động đến việc áp dụng ERM, bao gồm môi trường pháp lý, cơ cấu sở hữu, và đặc điểm công ty. Những yếu tố như cam kết từ ban lãnh đạo, hiệu quả giao tiếp và văn hóa tổ chức cũng đóng vai trò quan trọng, cho thấy rằng việc tìm hiểu rõ các loại văn hóa tổ chức phù hợp là nhân tố then chốt trong việc triển khai ERM. Bằng chứng thực tiễn cũng cho thấy công nghệ thông tin hỗ trợ hiệu quả quá trình áp dụng ERM. Tuy nhiên, việc TAD

một cách toàn diện vẫn chưa được đánh giá đầy đủ, mở ra hướng nghiên cứu tiếp theo để làm rõ tương quan giữa công nghệ và hiệu quả của ERM, nhằm thiết lập các mô hình lý thuyết vững chắc hơn cho việc TAD tại doanh nghiệp. Bên cạnh đó, SCR và KMA cũng là những yếu tố quan trọng có thể nâng cao hiệu quả ERM và cần được nghiên cứu sâu hơn. SCR giúp đảm bảo nguồn cung và giảm thiểu rủi ro trong khi triển khai các chiến lược quản trị rủi ro, còn KMA hỗ trợ việc tích lũy và chia sẻ thông tin quan trọng về rủi ro và cơ hội trong tổ chức.

Tóm lại, tác giả đã tổng hợp các nghiên cứu nổi bật trong Bảng 2.7 và đưa ra những kết luận cụ thể về lĩnh vực nghiên cứu rủi ro trong quản trị. Các nghiên cứu gần đây chủ yếu tập trung vào quản trị rủi ro cấp độ doanh nghiệp và tác động đến HQHĐ. Trong giai đoạn đầu và những năm 2010, phần lớn các nghiên cứu đều liên quan đến rủi ro trong lĩnh vực kế toán tài chính. Tuy nhiên, gần đây, các tiếp cận về rủi ro quản trị đã trở nên phổ biến hơn. Các nhà nghiên cứu tài chính và kế toán thường tập trung vào việc xác định các điều kiện tối ưu và phát triển công cụ phù hợp để quản lý rủi ro, trong khi các học giả quản trị lại chú trọng đến việc hiểu cách thức doanh nghiệp thực thi các chiến lược quản trị rủi ro, mặc dù mối liên hệ giữa hành vi này và HQHĐ không phải lúc nào cũng rõ ràng. Một số nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị đặc biệt xem xét các yếu tố trung gian và điều tiết. Các yếu tố trung gian đóng vai trò quan trọng trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả doanh nghiệp. Ví dụ, nghiên cứu của Yang và cộng sự (2018) cho thấy lợi thế cạnh tranh đóng vai trò trung gian, ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ của DNNVV. Các yếu tố khác như văn hóa tổ chức và hiệu suất quản lý rủi ro chiến lược cũng được xác định là các yếu tố trung gian ảnh hưởng đến hiệu quả tài chính của DNNVV (Syrová & Špička, 2023). Thêm vào đó, vốn trí tuệ (IC), đặc biệt là kiến thức và công nghệ thông tin, có ảnh hưởng điều tiết mạnh mẽ đến mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả tài chính (Saeidi và cộng sự, 2021).

Bên cạnh đó, các yếu tố điều tiết có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả doanh nghiệp. Nghiên cứu của Yang và cộng sự (2018) chỉ ra rằng kiến thức tài chính có thể điều tiết mối quan hệ giữa ERM và lợi thế cạnh tranh. Cùng với đó, chiến lược IT và cấu trúc IT, theo nghiên cứu của Saeidi và cộng sự (2019), cũng có

tác dụng điều tiết mối quan hệ giữa ERM và lợi thế cạnh tranh. Cuối cùng, yếu tố môi trường, bao gồm sự phù hợp giữa ERM và các yếu tố như tính không chắc chắn và mức độ cạnh tranh trong ngành, cũng ảnh hưởng đến hiệu quả của ERM, như trong nghiên cứu của Gordon và cộng sự (2009).

Kết quả tổng quan cho thấy, hiện nay chưa có nghiên cứu nào đánh giá đầy đủ vai trò trung gian của KMA, TAD, và vai trò điều tiết của SCR. Nghiên cứu hiện tại chỉ ra rằng việc triển khai ERM có tác động tích cực đến HQHĐ và giá trị doanh nghiệp tại các DNNVV. Tuy nhiên, vẫn còn thiếu các kiểm định trung gian và điều tiết mối quan hệ này, đặc biệt là trong bối cảnh các DNNVV tại Việt Nam.

Bảng 2. 7 Đánh giá chung tình hình nghiên cứu mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp

Tác giả (Năm)	Vấn đề NC	Phương pháp NC	Loại hình DN và Nơi NC	Kết quả	Hạn chế
Tính hiệu quả của ERM (Đánh giá tác động của ERM đối với giá trị và HQHĐ doanh nghiệp)					
Beasley và cộng sự (2008)	Tác động của việc bổ nhiệm giám đốc ERM (CRO) đến giá trị cổ đông trong triển khai ERM.	Mô hình ba yếu tố Fama-French được dùng để tính lợi nhuận bất thường tích lũy trong thời điểm công bố bổ nhiệm CRO. Phân tích hồi quy đa biến để kiểm tra mối quan hệ giữa các đặc điểm công ty và phản ứng thị trường.	DN niêm yết tại Mỹ	Đối với các doanh nghiệp phi tài chính: Phản ứng thị trường tích cực liên quan đến biến động thu nhập cao, quy mô lớn, ít tiền mặt và đòn bẩy thấp. Đối với các doanh nghiệp tài chính: Không có mô hình rõ ràng do các yêu cầu pháp lý và quy định đã thúc đẩy việc áp dụng ERM trước khi bổ nhiệm CRO.	Dữ liệu bị giới hạn bởi các thông báo bổ nhiệm CRO, không phải tất cả đều phản ánh việc triển khai ERM lần đầu. Thông tin về các bên liên quan như chủ nợ, nhân viên và nhà cung cấp vẫn chưa được thu thập đầy đủ. Không xác định được liệu ERM có cải thiện tính minh bạch trong báo cáo rủi ro hay không.
Gordon và cộng sự (2009)	Nghiên cứu tập trung đánh giá tác động của ERM đến hiệu quả kinh doanh, đồng thời nhấn mạnh rằng mối quan hệ này chịu ảnh hưởng bởi	Nghiên cứu khảo sát 112 công ty Mỹ công bố triển khai ERM trong báo cáo 10-K và 10-Q nộp cho SEC. Chỉ số ERM (ERMI) được	DN niêm yết tại Mỹ	Hiệu quả của ERM chịu ảnh hưởng bởi mức độ phù hợp với các yếu tố môi trường. Doanh nghiệp hoạt động trong môi trường không chắc chắn, cạnh tranh cao, có quy mô lớn, cấu trúc phức tạp và được theo dõi sát sao	Giới hạn ở các công ty niêm yết tại Mỹ, chỉ đánh giá tác động ngắn hạn và chủ yếu dựa vào dữ liệu tài chính từ báo cáo 10-K, 10-Q. Chỉ số ERM tập trung vào khía cạnh tài chính, chưa phản ánh đầy đủ yếu tố phi tài

Tác giả (Năm)	Vấn đề NC	Phương pháp NC	Loại hình DN và Nơi NC	Kết quả	Hạn chế
	mức độ phù hợp giữa ERM và các đặc điểm môi trường kinh doanh như tính không chắc chắn, cạnh tranh ngành, quy mô, độ phức tạp của doanh nghiệp và mức độ giám sát của hội đồng quản trị.	xây dựng theo bốn mục tiêu COSO: chiến lược, hoạt động, báo cáo và tuân thủ. Mối quan hệ giữa ERM và các yếu tố môi trường được phân tích bằng mô hình hồi quy.		từ hội đồng quản trị thường cần triển khai ERM mạnh mẽ hơn. Các công ty đạt hiệu suất cao (lợi nhuận vượt trội >2%) thường có mức độ phù hợp tốt giữa ERM và các yếu tố môi trường này.	chính, và dữ liệu công khai có thể chưa phản ánh đầy đủ thực tiễn ERM.
Hoyt & Liebenberg (2011)	Nghiên cứu tập trung vào việc đo lường tác động của ERM đến giá trị doanh nghiệp, được đo bằng chỉ số Tobin's Q.	Sử dụng mô hình hồi quy với kỹ thuật ước lượng đồng thời để giải quyết vấn đề dựa trên dữ liệu thứ cấp từ các nguồn công khai.	DN niêm yết tại Mỹ	Triển khai ERM làm tăng giá trị doanh nghiệp, với mức tăng ít nhất 20% tài sản cổ đông. Các công ty lớn, ít sử dụng đòn bẩy tài chính và cạnh tranh cao thường hưởng lợi nhiều hơn từ ERM.	Chủ yếu công ty trong lĩnh vực bảo hiểm. Chưa đánh giá tác động dài hạn của ERM. Cần nghiên cứu sâu hơn về vai trò của các yếu tố phi tài chính trong việc triển khai ERM.
Florio & Leoni (2017)	Nghiên cứu tập trung vào mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ của doanh nghiệp, bao gồm	Sử dụng mô hình hồi quy OLS (Ordinary Least Squares) đa biến, nhóm theo từng công	Doanh nghiệp phi tài chính niêm yết	Các công ty có mức độ triển khai ERM cao hơn cho thấy hiệu suất tốt hơn cả về mặt tài chính (ROA) và thị trường (Tobin's Q).	Việc đo lường mức độ phức tạp của ERM (ERM sophistication) vẫn còn thách thức và cần thêm nghiên cứu để xây dựng chỉ số toàn diện hơn.

Tác giả (Năm)	Vấn đề NC	Phương pháp NC	Loại hình DN và Nơi NC	Kết quả	Hạn chế
	cả khía cạnh tài chính và thị trường.	ty.	tại Ý	Các công ty áp dụng ERM thường lớn hơn, ít sử dụng đòn bẩy tài chính hơn, minh bạch hơn, và có sự giám sát tốt hơn từ hội đồng quản trị.	Tập trung vào các công ty niêm yết phi tài chính tại Ý, do đó kết quả có thể không áp dụng hạn chế.
Lechner & Gatzert (2018)	Phân tích đặc điểm công ty ảnh hưởng đến việc thực hiện hệ thống ERM. Nghiên cứu tác động của ERM đến giá trị doanh nghiệp	Sử dụng hồi quy logistic và Cox proportional hazard để đánh giá yếu tố quyết định của ERM. Sử dụng hồi quy tuyến tính để nghiên cứu giá trị của ERM bằng cách sử dụng Tobin's Q làm đại diện cho giá trị công ty.	Các công ty niêm yết tại sở giao dịch chứng khoán Đức	Quy mô công ty lớn, đa quốc gia và kinh doanh trong các ngành (ngân hàng, bảo hiểm, năng lượng) có tác động cùng chiều đến triển khai ERM. Đòn bẩy tài chính có mối quan hệ nghịch với triển khai ERM. Khả năng sinh lời (ROA) có mối quan hệ âm đáng kể với ERM. Xác nhận tác động tích cực đáng kể của ERM đối với giá trị cổ đông	Thách thức lớn là thiếu sự công bố rõ ràng của công ty về việc thực hiện ERM Việc xác định hệ thống ERM phải dựa vào tìm kiếm từ khóa, điều này phụ thuộc một phần vào đánh giá chủ quan liệu các công ty có vận hành rủi ro của họ theo cách tích hợp và toàn diện hay không.
Silva và cộng sự (2019)	Phân tích mối quan hệ giữa việc áp dụng ERM và giá trị doanh nghiệp tại thị trường mới nổi	Sử dụng mô hình GLM với phân phối chuẩn nghịch đảo để phân tích dữ liệu	Các công ty niêm yết tại sở giao dịch	Mối quan hệ tích cực giữa việc sử dụng cách tiếp cận ERM và giá trị doanh nghiệp (p-value = 0,0081) Giá trị trung bình của các công ty sử	Do hạn chế của mẫu và ít công ty sử dụng ERM Việc thực hiện ERM ở Brazil vẫn còn ở giai đoạn đầu, thể hiện qua việc

Tác giả (Năm)	Vấn đề NC	Phương pháp NC	Loại hình DN và Nơi NC	Kết quả	Hạn chế
	Brazil		chứng khoán Brazil	dụng ERM cao hơn những công ty không sử dụng	thiếu vị trí Giám đốc Rủi ro (CRO) dù các nghiên cứu quốc tế khuyến nghị
Quy trình triển khai ERM tập trung vào cách thức triển khai ERM, vai trò của các yếu tố như CRO, chiến lược doanh nghiệp, và văn hóa tổ chức					
Liebenberg & Hoyt (2003)	Xác định các yếu tố quyết định việc bổ nhiệm CRO, một tín hiệu cho thấy doanh nghiệp đang triển khai ERM. So sánh giữa các công ty có bổ nhiệm CRO và các công ty không bổ nhiệm.	Sử dụng mô hình hồi quy logistic để kiểm tra mối quan hệ giữa các biến độc lập (như đòn bẩy tài chính, sự biến động thu nhập, sở hữu của nhà đầu tư tổ chức) và khả năng bổ nhiệm CRO.	Các công ty tài chính lớn tại Mỹ	Các công ty bổ nhiệm CRO và nhóm đối chứng có đặc điểm tài chính tương đồng. Công ty biến động thu nhập/giá cổ phiếu lớn bổ nhiệm CRO để giảm rủi ro. Đòn bẩy tài chính lớn thúc đẩy bổ nhiệm CRO quản lý rủi ro. Nhà đầu tư tổ chức : Áp lực từ họ tăng nhu cầu bổ nhiệm CRO.	Việc triển khai ERM được công bố chưa rõ ràng, dẫn đến khó khăn trong việc xác định chính xác các công ty thực hiện ERM nhưng không bổ nhiệm CRO. Mẫu chỉ bao gồm các công ty lớn tại Mỹ, chủ yếu thuộc ngành dịch vụ tài chính và năng lượng.
Pagach & Warr (2011)	Xác định các đặc điểm của các công ty thuê CRO như một chỉ báo	Sử dụng mô hình Cox proportional hazard để đo lường tầm quan	DN niêm yết tại Mỹ	Các công ty lớn hơn, có tính biến động cao hơn và có tỷ lệ sở hữu tổ chức lớn hơn có nhiều khả năng áp	Không thể quan sát trực tiếp việc một công ty áp dụng ERM hay không, phải sử dụng việc thuê CRO làm chỉ

Tác giả (Năm)	Vấn đề NC	Phương pháp NC	Loại hình DN và Nơi NC	Kết quả	Hạn chế
	cho việc áp dụng ERM Kiểm tra liệu các công ty áp dụng ERM vì lợi ích kinh tế trực tiếp hay chỉ để tuân thủ áp lực quy định	trọng của các biến trong phân tích hồi quy		dụng ERM Khi CEO có động lực chấp nhận rủi ro (dựa trên thù lao bằng quyền chọn), công ty cũng có nhiều khả năng thuê CRO Đối với các ngân hàng, những ngân hàng có tỷ lệ vốn cấp 1 thấp hơn có nhiều khả năng thuê CRO.	báo Chỉ tập trung vào các công ty niêm yết tại Hoa Kỳ trong giai đoạn nghiên cứu Một số yếu tố có thể ảnh hưởng đến quyết định áp dụng ERM có thể chưa được xem xét đầy đủ
Fraser & Simkins (2016)	Khảo sát những thách thức mà các công ty gặp phải khi triển khai ERM Đưa ra giải pháp cho doanh nghiệp đang gặp thách thức khi áp dụng ERM.	Case study	Công ty Hydro One, Canada	Thách thức nội bộ: văn hóa doanh nghiệp, kiến thức của hội đồng quản trị, không áp dụng tư duy đơn giản, đào tạo thiếu hội thảo rủi ro, xác định quá nhiều rủi ro, không có khung thời gian, không làm cho ERM trở nên thú vị hoặc có ý nghĩa, không nhận ra ERM như một sáng kiến quản lý thay đổi. Việc triển khai ERM còn tồn tại nhiều thách thức và trở ngại cần vượt qua.	Nhiều công ty vẫn gặp khó khăn trong việc thực hiện ERM mặc dù đã có động lực từ các cơ quan quản lý và ban lãnh đạo Chỉ khoảng 25% các tổ chức lớn tuyên bố đã triển khai ERM.

Tác giả (Năm)	Vấn đề NC	Phương pháp NC	Loại hình DN và Nơi NC	Kết quả	Hạn chế
Oliva (2016)	Phân tích rủi ro chuỗi cung ứng của các công ty tại Brazil. Giới thiệu mô hình phân tích rủi ro và đánh giá mức độ trưởng thành ERM cho doanh nghiệp.	Sử dụng các kỹ thuật thống kê đa biến như phân tích tương ứng, phân tích nhân tố, phân tích cụm và hồi quy logistic đa thức.	Các công ty lớn của Brazil	Đề xuất mô hình đánh giá mức độ trưởng thành trong ERM trong chuỗi cung ứng của các công ty lớn Brazil. Xác định các rủi ro doanh nghiệp chính và tầm quan trọng của từng rủi ro trong mối quan hệ giữa công ty và các tác nhân trong chuỗi cung ứng. Nhận diện các thực hành trong quản trị rủi ro doanh nghiệp.	Nghiên cứu tập trung vào các công ty lớn của Brazil, có thể hạn chế tính khái quát hóa. Cần thêm nghiên cứu thực nghiệm về quản lý rủi ro chuỗi cung ứng (SCRM) Thiếu sự đồng thuận rõ ràng về định nghĩa của SCRM. Thiếu nghiên cứu tương xứng về phản ứng đối với các sự cố rủi ro chuỗi cung ứng.
Bailey (2019)	Xác định mối quan hệ giữa chuyên môn của Giám đốc Rủi ro (CRO) và chất lượng ERM cũng như HQHĐ của công ty. Kiểm tra liệu chuyên	Sử dụng mô hình hồi quy logistic.	Từ Standard & Poor's (S&P), Mỹ.	Chuyên môn giám sát và chuyên môn ngành của CRO, cùng với bằng MBA và thăng tiến nội bộ có liên quan tích cực đến chất lượng ERM. Số lượng lĩnh vực chuyên môn mà CRO sở hữu có liên quan đáng kể đến chất lượng ERM.	Mẫu nghiên cứu bị giới hạn ở các công ty bảo hiểm đã bổ nhiệm CRO và có xếp hạng ERM từ S&P. Một số kết quả chỉ có ý nghĩa thống kê đối với một số biện pháp cụ thể.

Tác giả (Năm)	Vấn đề NC	Phương pháp NC	Loại hình DN và Nơi NC	Kết quả	Hạn chế
	môn của CRO có ảnh hưởng đến chất lượng ERM và giá trị doanh nghiệp hay không.			Chuyên môn về rủi ro và tính toán bảo hiểm trước đây của CRO có liên quan tích cực đến ROA. Chuyên môn tài chính và giám sát, cùng với bằng MBA có liên quan tích cực đến Tobin's Q.	
Các yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng ERM hiệu quả					
	Mức độ thực hiện ERM cùng các yếu tố dẫn đến sự khác biệt về mức độ áp dụng giữa các doanh nghiệp. Các lựa chọn thiết kế quản lý rủi ro cụ thể và tác động của chúng đối với hiệu quả quản lý rủi ro.	Mô hình hồi quy tuyến tính.	Tại các công ty có doanh thu hàng năm trên 10 triệu EURO và hơn 30 nhân viên, Hà Lan	Mức độ triển khai ERM bị ảnh hưởng bởi môi trường quy định, các yếu tố nội bộ, cấu trúc sở hữu, và đặc điểm liên quan đến công ty và ngành. Phát hiện này tương đồng với các nghiên cứu trước đó. Tần suất đánh giá rủi ro và báo cáo rủi ro đều góp phần vào chất lượng hệ thống ERM được nhận thức.	Một số biến số dựa trên khảo sát khá đơn giản. Phiếu khảo sát không được thiết kế đặc biệt cho mục đích của nghiên cứu này. Không thể kiểm tra tính đại diện của mẫu một cách định lượng. Cần thêm nghiên cứu để xác nhận các phát hiện trong các bối cảnh khác

Tác giả (Năm)	Vấn đề NC	Phương pháp NC	Loại hình DN và Nơi NC	Kết quả	Hạn chế
				Không tìm thấy bằng chứng rằng việc áp dụng khung COSO cải thiện hiệu quả quản lý rủi ro. Không tìm thấy hỗ trợ cho quan điểm cơ học về quản lý rủi ro được ngụ ý trong các khuyến nghị của COSO về khẩu vị rủi ro và khả năng chịu đựng.	nhau.
Zhao & Singhaputtangkul (2016)	Khảo sát tác động của áp lực quy định, quyền sở hữu doanh nghiệp và quy mô doanh nghiệp đến việc thực hiện ERM trong các công ty xây dựng quốc tế. Đề xuất khung phân tích mối quan hệ giữa đặc điểm doanh nghiệp và việc thực hiện ERM.	Phân tích dữ liệu bằng phương pháp mô hình hóa phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM).	Công ty xây dựng Trung Quốc (CCFs) hoạt động tại Singapore.	Xác nhận ba cấu trúc của việc thực hiện ERM: cam kết và sự tham gia của ban lãnh đạo cao cấp (CITM), truyền thông và hiểu biết (CU), thực thi và tích hợp (EI). Áp lực quy định cao hơn dẫn đến mức độ CITM và EI cao hơn. Mức độ sở hữu nhà nước cao hơn góp phần làm tăng CITM, CU và EI. Quy mô doanh nghiệp lớn hơn dẫn đến mức độ CITM và EI cao hơn.	Nghiên cứu chỉ tập trung vào các công ty xây dựng Trung Quốc hoạt động tại Singapore. Kích thước mẫu tương đối nhỏ (35 người tham gia khảo sát). Cần thêm nghiên cứu ở các quốc gia khác để xác nhận kết quả.

Tác giả (Năm)	Vấn đề NC	Phương pháp NC	Loại hình DN và Nơi NC	Kết quả	Hạn chế
Yang và cộng sự (2018)	Khảo sát vai trò trung gian của lợi thế cạnh tranh giữa thực hành ERM và hiệu quả của DNNVV. Xem xét **vai trò điều tiết của kiến thức tài chính** giữa thực hành ERM và lợi thế cạnh tranh.	Kiểm định giả thuyết thông qua Mô hình Phương trình Cấu trúc (SEM) trong Phân tích Cấu trúc Khoảnh khắc (AMOS).	304 **DNNVV** hoạt động tại thị trường mới nổi Pakistan.	Thực hành ERM có ảnh hưởng đáng kể đến lợi thế cạnh tranh và hiệu quả của DNNVV. Lợi thế cạnh tranh đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa thực hành ERM và hiệu quả DNNVV. **Kiến thức tài chính điều tiết đáng kể mối quan hệ giữa thực hành ERM và lợi thế cạnh tranh.**	Nghiên cứu chỉ tập trung vào các DNNVV tại thị trường Pakistan. Cần thêm nghiên cứu ở các quốc gia khác để xác nhận kết quả. Không thiết lập được mối quan hệ nhân quả rõ ràng.
Saeidi và cộng sự (2019)	Khảo sát tác động của ERM lên Lợi thế cạnh tranh (CA) **Xem xét vai trò điều tiết của Công nghệ thông tin (IT)**, bao gồm Chiến lược IT và Cấu trúc IT trong mối quan hệ giữa ERM và CA.	Áp dụng phương pháp Mô hình hóa Phương trình Cấu trúc Bình phương Tối thiểu (PLS-SEM) để phân tích dữ liệu và kiểm định giả thuyết.	Tổ chức tài chính, Iran	ERM có mối quan hệ tích cực với lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Chiến lược IT và Cấu trúc IT có tác động trực tiếp đến lợi thế cạnh tranh **Chiến lược IT và Cấu trúc IT có tác động điều tiết tích cực lên mối quan hệ giữa ERM và lợi thế cạnh tranh.**	Nghiên cứu chỉ tập trung vào các tổ chức tài chính Iran Kích thước mẫu tương đối nhỏ (84 bảng câu hỏi) Cần thêm nghiên cứu ở các quốc gia khác để xác nhận kết quả.

Tác giả (Năm)	Vấn đề NC	Phương pháp NC	Loại hình DN và Nơi NC	Kết quả	Hạn chế
Saeidi và cộng sự (2021)	Đánh giá tác động của ERM lên hiệu quả tài chính và phi tài chính của doanh nghiệp. Xem xét **vai trò điều tiết của vốn trí tuệ (IC)** và các thành phần của nó trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả doanh nghiệp.	Phân tích dữ liệu bằng phương pháp Mô hình hóa Phương trình Cấu trúc (SEM) sử dụng phần mềm PLS.	84 tổ chức tài chính Iran	ERM có mối quan hệ tích cực với hiệu quả tài chính và phi tài chính của doanh nghiệp Vốn trí tuệ tổng thể có tác động điều tiết tích cực lên mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả tài chính của doanh nghiệp. Trong các thành phần của vốn trí tuệ: **Kiến thức và Công nghệ thông tin (IT) có tác động điều tiết tích cực và đáng kể**. Đào tạo, Văn hóa tổ chức và Niềm tin không có tác động đáng kể.	Tập trung vào các tổ chức tài chính Iran. Cần thêm nghiên cứu ở các quốc gia khác để xác nhận kết quả.
Syrová & Špička (2023)	Khảo sát mối quan hệ gián tiếp giữa ERM và hiệu quả tài chính của các DNNVV. **Xem xét vai trò trung**	Sử dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM) để phân tích dữ liệu.	Các **DNNVV** phi tài chính tại Cộng hòa	**Văn hóa tổ chức (khía cạnh sứ mệnh) và hiệu suất quản lý rủi ro chiến lược là những yếu tố trung gian đầy đủ và tích cực giữa ERM và hiệu quả tài chính**	Nghiên cứu chỉ tập trung vào các DNNVV tại Cộng hòa Séc. Cần thêm nghiên cứu ở các quốc gia khác để xác nhận kết quả.

Tác giả (Năm)	Vấn đề NC	Phương pháp NC	Loại hình DN và Nơi NC	Kết quả	Hạn chế
	gian của văn hóa tổ chức và hiệu suất quản lý rủi ro chiến lược trong mối quan hệ này.		Séc.	Chỉ riêng việc thực hiện ERM không tạo ra các tác động mong đợi nếu thiếu văn hóa tổ chức trưởng thành và giám sát hiệu suất quản lý rủi ro chiến lược. ERM giúp chuyển đổi tác động tiêu cực của vốn nước ngoài trong vốn chủ sở hữu của DNNVV thành tác động tích cực lên hiệu quả tài chính.	
Các nghiên cứu ERM trong nước					
Kommunuri và cộng sự (2016)	Khảo sát tác động của ERM) lên HQHĐ và giá trị doanh nghiệp tại Việt Nam. Xem xét việc thực hiện ERM trong các công ty niêm yết và ảnh hưởng của nó đến hiệu suất và giá trị doanh nghiệp.	Phân tích hồi quy tuyến tính (OLS) để nghiên cứu tác động của việc thực hiện ERM lên hiệu suất và giá trị doanh nghiệp.	Công ty niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán, **Việt Nam**.	Có bằng chứng thực nghiệm mạnh mẽ về lợi ích của việc thực hiện ERM hiệu quả tại Việt Nam. Việc thực hiện ERM có tác động tích cực đáng kể về mặt thống kê đối với giá trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, đối với một số công ty, việc thực hiện ERM trở thành một hoạt động tốn kém và có tác động tiêu	Nghiên cứu chỉ tập trung vào các công ty niêm yết tại Việt Nam. Cần thêm nghiên cứu để xác nhận kết quả.

Tác giả (Năm)	Vấn đề NC	Phương pháp NC	Loại hình DN và Nơi NC	Kết quả	Hạn chế
				cực đến hiệu suất.	
Tran & Huynh (2017)	Xác định các yếu tố thành công then chốt (CSFs) cho việc thực hiện ERM trong các công ty xây dựng Việt Nam (VCCs). Khảo sát tác động của các CSFs này đến giá trị cổ đông của doanh nghiệp.	Áp dụng phân tích nhân tố khám phá và kỹ thuật hồi quy bội để kiểm tra tác động của CSFs đến giá trị cổ đông.	Công ty niêm yết, **Việt Nam**	Về các yếu tố thành công then chốt: Cam kết của hội đồng quản trị và ban lãnh đạo cấp cao Quyền sở hữu ERM Chương trình đào tạo Văn hóa quản lý rủi ro Tài nguyên đầy đủ Nhận diện, phân tích và ứng phó rủi ro Truyền thông rủi ro Thực thi và tích hợp ERM Truyền thông và hiểu biết về ERM Lãnh đạo hoặc sự tham gia của ban lãnh đạo cấp cao vào ERM có tác động tích cực đáng kể đến giá	

Tác giả (Năm)	Vấn đề NC	Phương pháp NC	Loại hình DN và Nơi NC	Kết quả	Hạn chế
				trị cổ đông của các công ty xây dựng Việt Nam.	
Phan và cộng sự (2020)	Khảo sát mối quan hệ giữa ERM và giá trị doanh nghiệp Xem xét tác động của việc thực hiện ERM trong năm trước đối với giá trị doanh nghiệp.	Phân tích hồi quy để kiểm định mối quan hệ giữa ERM và giá trị doanh nghiệp.	Công ty niêm yết, **Việt Nam**	Việc thực hiện ERM trong năm trước có mối quan hệ tích cực mạnh mẽ với giá trị doanh nghiệp. Kết quả này phù hợp với áp lực gần đây đối với các doanh nghiệp trong việc áp dụng các hệ thống quản lý rủi ro toàn diện hơn.	Tập trung vào các doanh nghiệp công nghiệp niêm yết. Cần thêm nghiên cứu ở các quốc gia khác để xác nhận kết quả. Thời gian nghiên cứu có thể chưa đủ dài để đánh giá đầy đủ tác động của ERM.
Anh & Hoa (2021)	Khảo sát tác động của ERM và Báo cáo bền vững đến hiệu quả kinh doanh của các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam.	Sử dụng phương pháp bình phương nhỏ nhất tổng quát (GLS) để phân tích tác động của ERM và Báo cáo bền vững đến hiệu quả kinh doanh.	Công ty niêm yết, **Việt Nam**	Có mối quan hệ tích cực đáng kể giữa ERM cũng như Báo cáo bền vững với hiệu quả kinh doanh của các công ty niêm yết Các công ty có mức độ công bố thông tin về bền vững cao hơn và thực hiện ERM hiệu quả hơn có xu hướng tốt hơn về hiệu quả tài chính và hiệu quả thị trường.	Nghiên cứu chỉ tập trung vào các công ty niêm yết tại Việt Nam. Khung pháp lý và thể chế ở Việt Nam còn yếu. Cần thêm nghiên cứu để xác nhận kết quả.

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

2.4 Các giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất

2.4.1 Mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp

Theo lý thuyết RBV của tổ chức, các công ty có thể đạt được hiệu quả vượt trội và lợi thế cạnh tranh thông qua việc nắm giữ, mua lại và sử dụng liên tục các tài sản chiến lược (Wernerfelt, 1984). Một hệ thống ERM hiệu quả có thể được coi là một tài sản chiến lược cho các tổ chức.

Có nhiều nghiên cứu xem xét mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ doanh nghiệp (Florio & Leoni, 2017; Malik và cộng sự, 2020; Otero González và cộng sự, 2020; Saeidi và cộng sự, 2021; Syrová & Špička, 2023). Phần lớn các nghiên cứu này tập trung vào hiệu quả tài chính. Chỉ có một số ít nghiên cứu đề cập đến hiệu quả tài chính và phi tài chính, như nghiên cứu của Nasr và cộng sự (2019) và Teoh và cộng sự (2017).

Syrová & Špička (2023) đã nghiên cứu các DNNVV và chứng minh rằng ERM có thể giúp thay đổi ảnh hưởng tiêu cực của vốn nước ngoài lên hiệu quả tài chính của các DNNVV thành tác động tích cực. Saeidi và cộng sự (2021) phát hiện rằng không chỉ có mối quan hệ tích cực và rõ ràng giữa ERM với thành công về mặt tài chính của công ty mà còn ảnh hưởng tích cực hiệu quả phi tài chính. Malik và cộng sự (2020) cũng chỉ ra hệ thống ERM hiệu quả giúp nâng cao hiệu quả công ty được đo lường bằng Tobin's Q, điều này phù hợp với các phát hiện trước đó về tác động của ERM lên hiệu quả doanh nghiệp (Florio & Leoni, 2017; Gordon và cộng sự, 2009; Liebenberg & Hoyt, 2003). Ngược lại, kết quả nghiên cứu của Otero González và cộng sự (2020) lại cho rằng việc áp dụng ERM không có ảnh hưởng đáng kể đến HQHĐ của các doanh nghiệp Tây Ban Nha khi đánh giá bằng các chỉ số như lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu, lợi nhuận trên tài sản, và Tobin's Q, và cũng không làm giảm khả năng phá sản. Hơn nữa, phần lớn các nghiên cứu trước đây được thực hiện tại các quốc gia phát triển, trong khi còn khá ít nghiên cứu tại các quốc gia đang phát triển (Saeidi và cộng sự, 2021). Dựa vào các kết quả và quan điểm nghiên cứu trước đây, giả thuyết được đề xuất như sau:

H1: ERM có tác động tích cực đến hiệu quả tài chính của doanh nghiệp

H2: ERM có tác động tích cực đến hiệu quả phi tài chính của doanh nghiệp

2.4.2 Mối quan hệ ERM và quản trị tri thức

KMA được công nhận là một năng lực chiến lược then chốt trong bối cảnh kinh tế hiện đại, tập trung vào các quy trình hệ thống nhằm tạo ra, lưu trữ, phổ biến và áp dụng tài sản tri thức để đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững (Mannes & Jesus, 2022). Trong số các quy trình đó, chia sẻ kiến thức thường được định nghĩa là một tập hợp các hành vi liên quan đến việc trao đổi thông tin, kinh nghiệm và bí quyết giữa các cá nhân và nhóm được xem là yếu tố quan trọng bậc nhất (Wang & Hu, 2020).

Tuy nhiên, việc KMA cũng tiềm ẩn nhiều rủi ro, có thể làm giảm khả năng tận dụng lợi ích từ các phương pháp và công cụ KMA (Oliva &; Kotabe, 2019). Các rủi ro này chủ yếu liên quan đến con người vì tính phức tạp và yêu cầu tâm lý đa dạng (Bollinger & Smith, 2001). Để nâng cao hiệu quả quản lý kiến thức, một hệ thống thông tin đã được phát triển để đánh giá, thu thập, lưu trữ, chia sẻ, sử dụng và xử lý kiến thức. Tuy nhiên, đảm bảo an ninh cho các hệ thống thông tin KMA là một thách thức lớn liên quan đến nhiều rủi ro (Belsis và cộng sự, 2005). Do đó, nếu quản trị rủi ro tốt là một yếu tố then chốt trong việc đảm bảo hệ thống thông tin duy trì hoạt động qua đó tác động trực tiếp đến năng lực KMA.

ERM cung cấp một cách tiếp cận có hệ thống để xác định, đánh giá, giảm thiểu và giám sát rủi ro để đảm bảo công ty đạt được mục tiêu của mình (Haney và cộng sự, 2013). ERM và KMA đều là những thành phần quan trọng của quản lý tổ chức và có mối liên hệ chặt chẽ. ERM có thể hỗ trợ các hệ thống KMA trong việc quản trị rủi ro cản trở việc thực hiện thành công. ERM giúp tích hợp quản trị rủi ro vào tất cả các khía cạnh của tổ chức, bao gồm cả quyết định và quy trình kinh doanh (Anton và cộng sự, 2020), từ đó đảm bảo rằng kiến thức và thông tin liên quan được nắm bắt và sử dụng nhất quán và hiệu quả. Tuy nhiên, theo một nghiên cứu được thực hiện tại Brazil bởi Mannes và Jesus (2022), mối liên hệ giữa quản trị rủi ro và chia sẻ thông tin không có ý nghĩa thống kê. Xuất phát từ những kết quả và quan điểm của các nghiên cứu trên, giả thuyết sau đây được đề xuất:

H3: ERM có tác động tích cực lên quản trị tri thức

2.4.3 ERM và áp dụng công nghệ

Ngày nay, các doanh nghiệp phải đương đầu với cả rủi ro truyền thống và rủi ro công nghệ. Trong số đó, rủi ro công nghệ thường phát sinh từ việc thiếu hiểu biết về các vấn đề công nghệ (Amraoui và cộng sự, 2019). Quyết định TAD mới và các rủi ro liên quan đến công nghệ có thể ảnh hưởng đáng kể đến sự tồn tại và thành công của doanh nghiệp (Kurzhals và cộng sự, 2020). Những rủi ro này rất đa dạng, bao gồm sự lạc hậu công nghệ, khấu hao và chi phí chuyển đổi cao. Thực tế cho thấy việc TAD luôn chứa đựng nhiều bất định và rủi ro (Dos Santos Paulino, 2014). Vì vậy, việc đánh giá cẩn thận các rủi ro công nghệ trước khi thực hiện bất kỳ thay đổi lớn nào đối với sản phẩm hoặc dịch vụ là vô cùng quan trọng, giúp giảm thiểu rủi ro tiềm ẩn và tăng cường khả năng thành công lâu dài.

Các yếu tố quản trị rủi ro đóng vai trò quan trọng trong hiệu quả đầu tư vào đổi mới công nghệ (Krušinskas & Benetytė, 2015). ERM tích hợp các nguyên tắc quản trị rủi ro truyền thống, như quản lý tín dụng và rủi ro thị trường, với việc quản lý các rủi ro mới, bao gồm rủi ro hoạt động, rủi ro công nghệ và rủi ro tuân thủ (Abrams và cộng sự, 2007). Phương pháp hệ thống và cấu trúc của ERM giúp các tổ chức xác định các rủi ro liên quan đến việc TAD và phát triển các chiến lược để quản lý chúng.

ERM được coi là một quy trình toàn diện giúp nhận diện tất cả các rủi ro tiềm ẩn có thể gây hại cho tổ chức. ERM cũng có thể được xem là một chiến lược phòng ngừa hiệu quả để đảm bảo đạt được mục tiêu của tổ chức (Arnaboldi & Lapsley, 2014). Thiết lập mục tiêu là một trong những nhiệm vụ chính trong hoạch định chiến lược của công ty, bao gồm quản lý công nghệ chiến lược (Wu và cộng sự, 2010). ERM được triển khai để đảm bảo đạt được các mục tiêu đã đề ra, trong đó có mục tiêu liên quan đến việc TAD. Tuy nhiên, một số công ty ngày càng ngần ngại trong việc tiếp cận công nghệ mới do lo ngại về rủi ro gia tăng từ việc triển khai ERM (Ediriweera & Wiewiora, 2021; Marc và cộng sự, 2018). Do những phát hiện không nhất quán này, để đánh giá mối quan hệ giữa ERM và TAD, giả thuyết sau đây được đề xuất:

H4: ERM có tác động tích cực lên TAD

2.4.4 Mối quan hệ giữa hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, quản trị tri thức và áp dụng công nghệ

KMA hiệu quả giúp các tổ chức thu thập, lưu trữ và phổ biến kiến thức, từ đó cải thiện quy trình ra quyết định, tăng cường đổi mới và nâng cao hiệu quả tổ chức (Brauner & Becker, 2006). Kiến thức đã phát triển và chuyển hóa từ dạng nguồn lực sang yếu tố chiến lược, thúc đẩy các công ty đạt được lợi thế cạnh tranh và cải thiện hiệu quả (Alvarez và cộng sự, 2016). Rehman và cộng sự (2022) cho rằng KMA hiệu quả là yếu tố quan trọng thúc đẩy đổi mới tổ chức bằng cách tạo ra các sản phẩm mới dựa trên kiến thức, mang lại giá trị gia tăng đáng kể. Việc áp dụng và thực hiện KMA có ảnh hưởng đáng kể đến việc cải thiện hiệu quả phi tài chính (Sucahyo và cộng sự, 2016), cải thiện sự hài lòng của khách hàng và hiệu quả tài chính (Chen và cộng sự, 2018).

TAD được hiểu là việc thực hiện và sử dụng công nghệ một cách thành công trong tổ chức. Khi cạnh tranh trên thị trường ngày càng tăng, các công ty tìm cách đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua đổi mới công nghệ, và việc TAD tốt hơn có thể mang lại lợi ích đáng kể cho các công ty (Chao và cộng sự, 2013). Khi sự không chắc chắn trong môi trường kinh doanh gia tăng, đổi mới công nghệ được xem như một lựa chọn chiến lược để duy trì và giữ vững lợi thế cạnh tranh bằng cách nâng cao khả năng thích ứng của tổ chức với môi trường (Liao và cộng sự, 2010). Công nghệ ảnh hưởng đến mọi khía cạnh của kinh doanh hiện đại và bao gồm các quy trình, phương pháp, kỹ thuật, công cụ, thiết bị, máy móc và kỹ năng mà từ đó sản phẩm hoặc dịch vụ được tạo ra (Ming và cộng sự, 2021). Việc TAD phù hợp đã giúp các công ty phân biệt mình với các đối thủ cạnh tranh bằng cách cải thiện mối quan hệ với nhà cung cấp và khách hàng (Sundarakani và cộng sự, 2019). Nghiên cứu của Lin và cộng sự (2020) trong bối cảnh doanh nghiệp cho thấy việc áp dụng đổi mới kỹ thuật cải thiện hiệu quả doanh nghiệp. Hơn nữa, trong ngành khách sạn, việc áp dụng CNTT không chỉ ảnh hưởng tích cực đến lợi nhuận lâu dài của khách sạn mà còn cải thiện đáng kể hiệu quả của nhân viên (Ezzaouia & Bulchand-

Gidumal, 2023). Do đó, KMA và TAD hiệu quả dẫn đến sự gia tăng đáng kể trong hiệu quả của tổ chức.

H5: KMA có tác động tích cực đến hiệu quả tài chính của doanh nghiệp.

H6: KMA có tác động tích cực đến hiệu quả phi tài chính của doanh nghiệp.

H7: TAD có tác động tích cực đến hiệu quả tài chính của doanh nghiệp.

H8: TAD có tác động tích cực đến hiệu quả phi tài chính của doanh nghiệp.

2.4.5 Vai trò trung gian của KMA và TAD

KMA đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả tài chính và phi tài chính của DNNVV.

Một hệ thống ERM hiệu quả giúp doanh nghiệp xây dựng môi trường KMA an toàn và bền vững, từ đó nâng cao HQHĐ (Anton và cộng sự, 2020). Khi KMA được triển khai tốt, doanh nghiệp có thể ra quyết định chính xác hơn, thúc đẩy đổi mới và nâng cao năng suất (Rehman và cộng sự, 2022). Theo Lý thuyết tình huống (Contingency Theory), hiệu quả của ERM không phải là tuyệt đối mà phụ thuộc vào các yếu tố tổ chức và môi trường cụ thể (Saeidi và cộng sự, 2021). Một trong những yếu tố trung gian quan trọng trong mối quan hệ này là KMA, vì ERM có thể giúp doanh nghiệp kiểm soát và tối ưu hóa quá trình thu thập, chia sẻ và ứng dụng tri thức (Anton và cộng sự, 2020). Việc KMA hiệu quả giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng ra quyết định, tăng cường đổi mới và cải thiện năng suất hoạt động (Rehman và cộng sự, 2022). Tuy nhiên, KMA cũng tiềm ẩn nhiều rủi ro, chẳng hạn như rủi ro bảo mật dữ liệu, rủi ro thất thoát tri thức do nhân sự thay đổi, và rủi ro sai lệch thông tin (Oliva & Kotabe, 2019). ERM hoạt động hiệu quả giúp doanh nghiệp giảm thiểu những rủi ro này thông qua việc xây dựng cơ chế bảo vệ thông tin, đảm bảo tính chính xác và an toàn của tri thức, đồng thời tạo ra môi trường khuyến khích chia sẻ tri thức nội bộ (Belsis và cộng sự, 2005). Khi tri thức được quản lý chặt chẽ và hiệu quả, doanh nghiệp có thể tối ưu hóa hiệu suất tài chính thông qua giảm thiểu chi phí sai sót và nâng cao năng suất, đồng thời cải thiện hiệu quả phi tài chính như sự hài lòng của khách hàng và khả năng đổi mới sản phẩm (Chen và cộng sự, 2018;

Sucahyo và cộng sự, 2016). Do đó, KMA có thể đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả doanh nghiệp, khi ERM giúp nâng cao năng lực KMA, từ đó cải thiện cả hiệu quả tài chính và phi tài chính của tổ chức.

TAD đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả tài chính và phi tài chính của DNNVV.

ERM cũng có thể tác động đến hiệu quả doanh nghiệp thông qua biến trung gian TAD. Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu và sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ, việc doanh nghiệp triển khai và ứng dụng công nghệ phù hợp trở thành yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh (Chao và cộng sự, 2013). Tuy nhiên, quá trình TAD tiềm ẩn nhiều rủi ro, bao gồm chi phí đầu tư cao, nguy cơ công nghệ lạc hậu, rủi ro tích hợp hệ thống và các vấn đề về bảo mật dữ liệu (Dos Santos Paulino, 2014; Kurzhals và cộng sự, 2020). Theo Lý thuyết tình huống, nếu doanh nghiệp có hệ thống ERM vững chắc, họ có thể đánh giá và kiểm soát rủi ro công nghệ một cách chủ động, từ đó đưa ra quyết định ứng dụng công nghệ hiệu quả hơn (Saeidi và cộng sự, 2019). ERM giúp giảm thiểu rủi ro công nghệ thông qua việc thiết lập quy trình đánh giá rủi ro trước khi đầu tư, đảm bảo khả năng tích hợp công nghệ với hệ thống hiện có và tối ưu hóa quản trị rủi ro vận hành (COSO, 2004). Khi doanh nghiệp triển khai công nghệ thành công, họ có thể tối ưu hóa chi phí vận hành, nâng cao năng suất lao động và cải thiện hiệu suất tài chính (Lin và cộng sự, 2020). Đồng thời, công nghệ còn giúp gia tăng hiệu quả phi tài chính, chẳng hạn như cải thiện trải nghiệm khách hàng, nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng khả năng thích ứng với thị trường (Ezzaouia & Bulchand-Gidumal, 2023). Do đó, TAD đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả doanh nghiệp, khi ERM không chỉ giúp doanh nghiệp kiểm soát rủi ro công nghệ mà còn thúc đẩy quá trình ứng dụng công nghệ một cách hiệu quả hơn, từ đó nâng cao hiệu quả tài chính và phi tài chính.

Với các lập luận nêu trên, nghiên cứu này cũng kiểm định vai trò trung gian của KMA và TAD trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả tài chính và phi tài chính của DNNVV.

2.4.6 Vai trò điều tiết của khả năng phục hồi chuỗi cung ứng

Các sự kiện vĩ mô với những rủi ro và sự không chắc chắn liên tục trong vài năm qua như thảm họa thiên nhiên, thảm họa nhân tạo và biến động chính trị và kinh tế đã làm suy yếu chuỗi cung ứng. Các cuộc khảo sát cho thấy 75% tổ chức phải đối mặt với sự gián đoạn chuỗi cung ứng hàng năm (Scholten và cộng sự, 2020). Năng lực đàn hồi chuỗi cung ứng đề cập đến khả năng của chuỗi cung ứng chịu đựng và phục hồi nhanh chóng sau sự gián đoạn, chẳng hạn như thiên tai, đình công lao động (Brandon-Jones và cộng sự, 2014). Bằng cách tích hợp quản trị rủi ro vào chiến lược tổng thể của mình, một công ty có thể chủ động xác định và giảm thiểu sự gián đoạn chuỗi cung ứng tiềm ẩn, giảm khả năng xảy ra những gián đoạn này và tăng tốc độ phục hồi của công ty (Al-Ayed & Al-Tit, 2023).

Lý thuyết tình huống (Contingency Theory) cho rằng hiệu quả quản lý phụ thuộc vào sự phù hợp giữa tổ chức và bối cảnh (Donaldson, 2001). Trong ERM và SCR, lý thuyết này lý giải vai trò điều tiết của SCR, giúp doanh nghiệp đối phó với rủi ro chuỗi cung ứng như gián đoạn nguồn cung hay khủng hoảng kinh tế. Trong môi trường biến động cao, chiến lược quản trị rủi ro cần linh hoạt để duy trì HQHĐ (Flynn và cộng sự, 2010).

Khả năng phục hồi là yếu tố thiết yếu trong quản trị rủi ro chuỗi cung ứng và phục hồi sau sự gián đoạn (Ambulkar và cộng sự, 2015). Khả năng phục hồi được định nghĩa là khả năng thích ứng của chuỗi cung ứng để chống chọi và xử lý các sự kiện không lường trước được, đồng thời duy trì sự kiểm soát đối với cấu trúc và chức năng của nó. Điều này cho phép chuỗi cung ứng đáp ứng các sự gián đoạn để phục hồi hoạt động về trạng thái ban đầu (hoặc tốt hơn) (Christopher & Peck, 2004). Nhiều nghiên cứu đã khám phá vai trò của SCR như một yếu tố điều tiết. Kenneth và cộng sự (2022) đã nghiên cứu tác động của sự tích hợp bên ngoài lên HQHĐ với SCR đóng vai trò điều tiết. Tuy nhiên, kết quả cho thấy SCR không điều tiết mối quan hệ giữa sự tích hợp bên ngoài và HQHĐ. Donadoni và cộng sự (2018) đã nghiên cứu vai trò điều tiết của SCR trong mối quan hệ giữa độ phức tạp của sản phẩm, sự gián đoạn và hiệu quả. Kết quả xác nhận rằng các SCR điều tiết tác động

tiêu cực của sự gián đoạn lên hiệu quả. Tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào điều tra vai trò điều tiết của SCR trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả doanh nghiệp.

SCR cho phép các doanh nghiệp duy trì qua các cú sốc hoặc nhanh chóng phục hồi sau các sự gián đoạn không mong đợi (Wieland, 2021), được tích hợp với các thực hành ERM, nhằm xác định, đánh giá và ưu tiên các rủi ro trong tất cả các lĩnh vực kinh doanh, bao gồm quản trị rủi ro chuỗi cung ứng (Paul và cộng sự, 2020), từ đó nâng cao khả năng phục hồi tổng thể trước các sự gián đoạn tiềm tàng.

Teece (2007) đề xuất lý thuyết năng lực động là khả năng của một doanh nghiệp để thích ứng với môi trường thay đổi thông qua việc tích hợp và tái cấu trúc các năng lực nội bộ và bên ngoài. Trong bối cảnh ERM và đảm bảo khả năng phục hồi chuỗi cung ứng, ERM thiết lập một khả năng cơ bản cho quản trị rủi ro toàn diện. Các khả năng động có thể được coi là khả năng phục hồi của các tổ chức và chuỗi cung ứng của họ để vượt qua những thay đổi biến động này (Chowdhury & Quaddus, 2017). Sự phối hợp này điều tiết mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả doanh nghiệp, nâng cao khả năng thích ứng tổng thể và tác động tích cực đến các kết quả tài chính và phi tài chính.

Do đó, có thể lập luận rằng SCR điều tiết mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả doanh nghiệp. Nghiên cứu này đưa ra giả thuyết sau:

H9: SCR có vai trò điều tiết tích cực lên mối quan hệ giữa ERM với hiệu quả tài chính của doanh nghiệp

H10: SCR có vai trò điều tiết tích cực lên mối quan hệ giữa ERM với hiệu quả phi tài chính của doanh nghiệp

Tất cả 10 giả thuyết được tổng hợp lại trong bảng 2.8 dưới đây:

Bảng 2. 8 Tổng hợp các giả thuyết nghiên cứu

Giả Thuyết	
H1	*ERM có tác động tích cực đến hiệu quả tài chính của doanh nghiệp*
H2	*ERM có tác động tích cực đến hiệu quả phi tài chính của doanh nghiệp*
H3	*ERM có tác động tích cực lên TAD*
H4	*ERM có tác động tích cực lên KMA*
H5	*KMA có tác động tích cực đến hiệu quả tài chính của doanh nghiệp.*
H6	*KMA có tác động tích cực đến hiệu quả phi tài chính của doanh nghiệp.*
H7	*TAD có tác động tích cực đến hiệu quả tài chính của doanh nghiệp.*
H8	*TAD có tác động tích cực đến hiệu quả phi tài chính của doanh nghiệp.*
H9	*SCR có vai trò điều tiết tích cực lên mối quan hệ giữa ERM với hiệu quả tài chính của doanh nghiệp.*
H10	*SCR có vai trò điều tiết tích cực lên mối quan hệ giữa ERM với hiệu quả phi tài chính của doanh nghiệp.*

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

2.4.7 Mô hình nghiên cứu

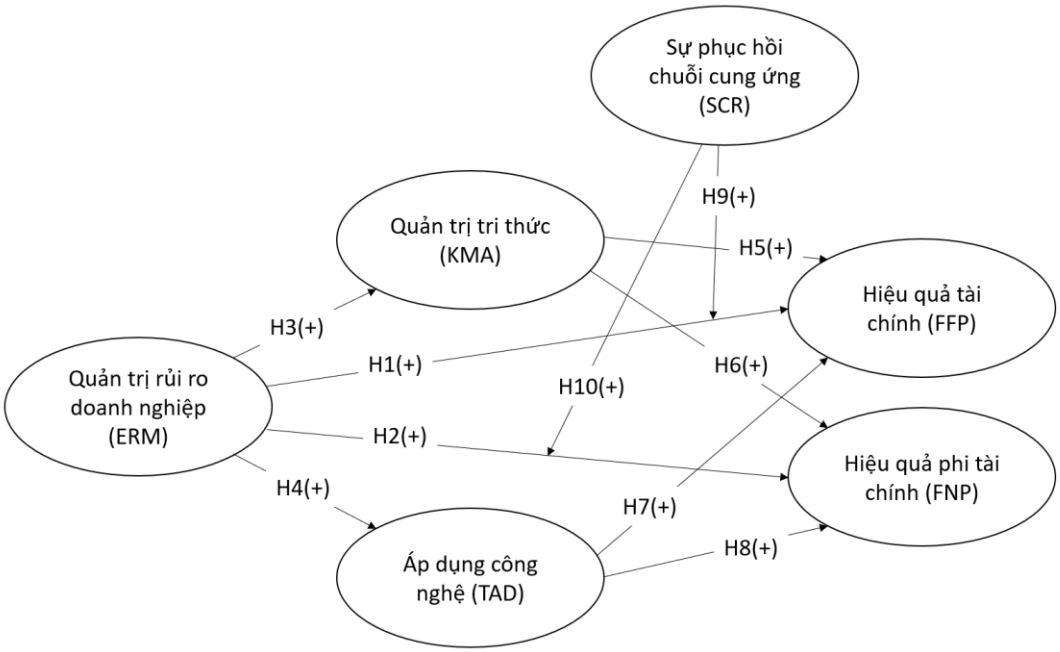
Biện luận về các giả thuyết đã chứng tỏ các yếu tố độc lập, trung gian và điều tiết đều có ảnh hưởng đến HQHĐ của doanh nghiệp. Bảng 2. 9 tổng hợp các yếu tố kế thừa từ nghiên cứu trước từ đó đề xuất mô hình nghiên cứu của luận án như hình 2.1.

Bảng 2. 9 Tổng hợp các yếu tố kế thừa từ các nghiên cứu trước

Giả thuyết	Mối quan hệ trong mô hình	Cơ sở kế thừa
H1 (+),	ERM → Hiệu quả tài chính	Đa số nghiên cứu ủng hộ (Florio & Leoni, 2017; Malik và cộng sự, 2020; Saeidi và cộng sự, 2021) cho thấy ERM nâng cao hiệu quả công ty.
H2 (+)	ERM → Hiệu quả phi tài chính	Saeidi và cộng sự (2021) và Nasr và cộng sự (2019) tìm thấy tác động tích cực.
H3 (+)	ERM → Quản trị tri thức	KMA tiềm ẩn nhiều rủi ro (Oliva & Kotabe, 2019). ERM cung cấp một cách tiếp cận hệ thống (Anton và cộng sự, 2020) để xác định và giảm thiểu các rủi ro này, từ đó hỗ trợ KMA.
H4 (+)	ERM → Áp dụng công nghệ	TAD luôn chứa đựng nhiều bất định và rủi ro (lạc hậu công nghệ, chi phí) (Dos Santos Paulino, 2014). ERM giúp nhận diện, đánh giá và quản lý các rủi ro này (Krušinskas & Benetytė, 2015), đảm bảo đạt mục tiêu TAD.
H5 (+)	Quản trị tri thức → Hiệu quả tài chính	Tri thức là yếu tố chiến lược (Alvarez và cộng sự, 2016). KMA hiệu quả giúp thúc đẩy đổi mới, tạo ra sản phẩm mới mang lại giá trị gia tăng (Rehman và cộng sự, 2022)
H6 (+)	Quản trị tri thức → Hiệu quả phi tài chính	Các nghiên cứu xác nhận KMA cải thiện hiệu quả phi tài chính (Sucahyo và cộng sự, 2016) và sự hài

		lòng của khách hàng (Chen và cộng sự, 2018).
H7 (+)	Áp dụng công nghệ → Hiệu quả phi tài chính	TAD giúp các công ty đạt được lợi thế cạnh tranh (Chao và cộng sự, 2013). Nghiên cứu cho thấy áp dụng đổi mới kỹ thuật (Lin và cộng sự, 2020) và CNTT (Ezzaouia & Bulchand-Gidumal, 2023) ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả doanh nghiệp và lợi nhuận lâu dài.
H8 (+)	Áp dụng công nghệ → Hiệu quả tài chính	Đổi mới công nghệ giúp nâng cao khả năng thích ứng của tổ chức với môi trường (Liao và cộng sự, 2010). TAD giúp cải thiện mối quan hệ với nhà cung cấp/khách hàng (Sundarakani và cộng sự, 2019) và cải thiện đáng kể hiệu quả của nhân viên (Ezzaouia & Bulchand-Gidumal, 2023).
H9 (+),H10 (+)	Sự phục hồi chuỗi cung ứng điều tiết mối quan hệ ERM → Hiệu quả tài chính và Hiệu quả phi tài chính	Khả năng phục hồi là yếu tố thiết yếu trong quản trị rủi ro chuỗi cung ứng và phục hồi sau sự gián đoạn (Ambulkar và cộng sự, 2015). Vai trò điều tiết của khả năng phục hồi chuỗi cung ứng (SCR) cũng đã được một số nghiên cứu xem xét, như nghiên cứu của Donadoni và cộng sự (2018), hay nghiên cứu của Kenneth và cộng sự (2022) về tác động của sự tích hợp bên ngoài lên hiệu quả hoạt động.

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)



Hình 2.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

CHƯƠNG 3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Chương 3 trình bày chi tiết quy trình và phương pháp nghiên cứu được sử dụng nhằm đảm bảo phù hợp với mục tiêu, đối tượng và câu hỏi nghiên cứu của luận án. Nội dung chương được triển khai theo ba phần chính, tương ứng với các giai đoạn của nghiên cứu: nghiên cứu định tính, nghiên cứu định lượng sơ bộ và nghiên cứu định lượng chính thức.

3.1 Quy trình nghiên cứu

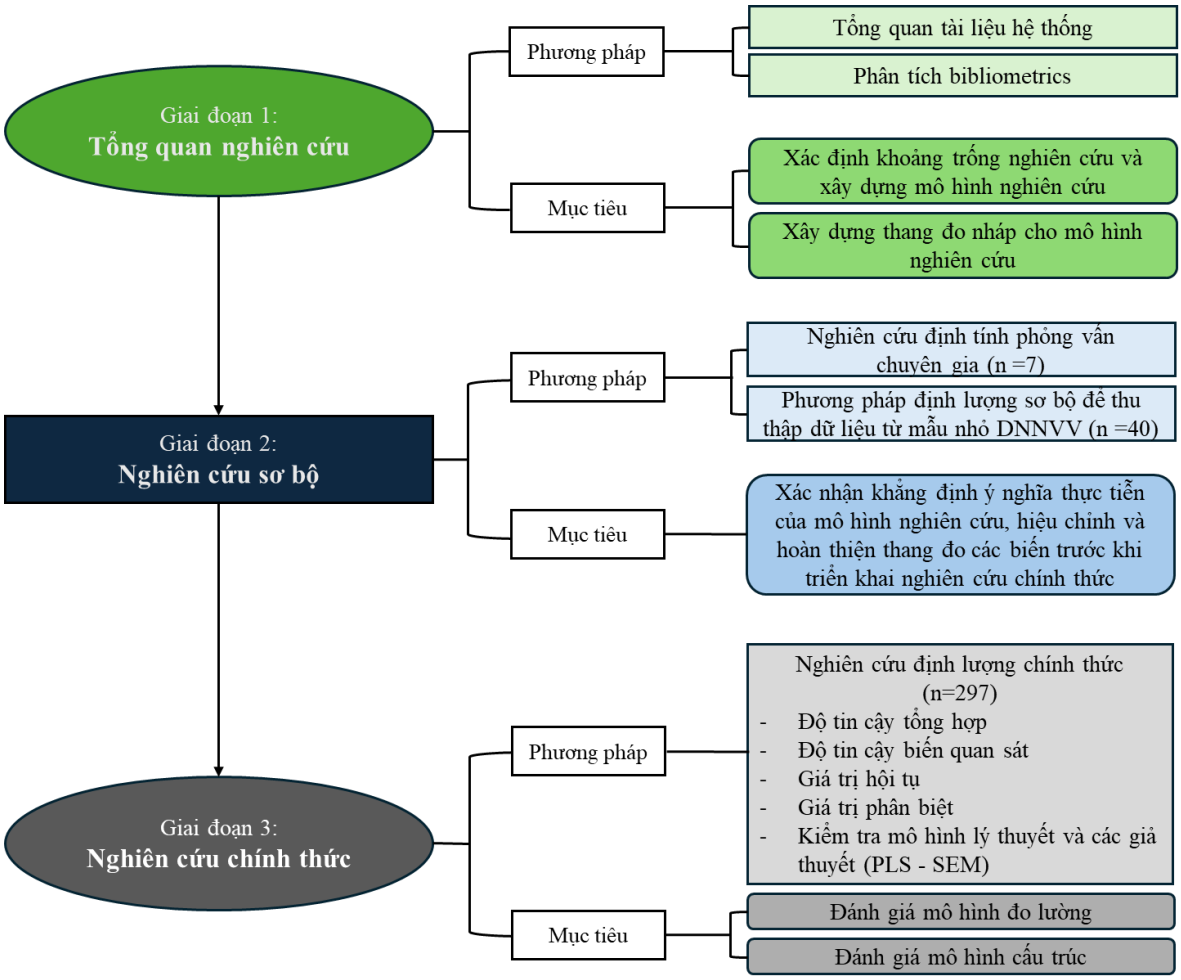
Trong nghiên cứu này, mục tiêu là xây dựng và kiểm định một mô hình lý thuyết phản ánh mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ DN, đồng thời xem xét vai trò của các biến trung gian và điều tiết. Đây là một mô hình phức tạp, bao gồm nhiều cấu trúc tiềm ẩn, đòi hỏi phương pháp nghiên cứu có khả năng:

- Hiểu sâu sắc bối cảnh và nội hàm của các khái niệm nghiên cứu,
- Xác định các yếu tố phù hợp với đặc điểm của doanh nghiệp Việt Nam (đặc biệt là DNNVV),
- Kiểm định mối quan hệ lý thuyết giữa các biến và độ phù hợp mô hình tổng thể.

Do đó, nghiên cứu áp dụng phương pháp nghiên cứu kết hợp (mixed methods), trong đó kết hợp giữa định tính xác nhận và hiệu chỉnh (confirmatory and refinement) và định lượng kiểm định (confirmatory) nhằm đảm bảo cả chiều sâu lý thuyết và độ tin cậy định lượng của kết quả nghiên cứu.

Quy trình nghiên cứu gồm ba giai đoạn chính. Giai đoạn đầu tiên áp dụng phương pháp tổng quan tài liệu hệ thống và phân tích bibliometric để xác định khoảng trống nghiên cứu. Dựa trên tổng hợp cơ sở lý thuyết gồm khái niệm nghiên cứu, lý thuyết nền và các nghiên cứu trước đó để đề xuất mô hình nghiên cứu và thiết lập thang đo nháp cho mô hình. Giai đoạn tiếp theo sử dụng phương pháp nghiên cứu sơ bộ, gồm phương pháp định tính phỏng vấn chuyên gia nhằm xác nhận mô hình nghiên cứu và thang đo của các biến phù hợp với bối cảnh thực tiễn. Phương pháp định lượng sơ bộ được dùng để thu thập dữ liệu từ một mẫu nhỏ các DNNVV để tiến hành phân

tích sơ bộ, từ đó điều chỉnh và hoàn thiện các thang đo trước khi thực hiện nghiên cứu chính thức. Cuối cùng, giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức được tiến hành nhằm kiểm định thang đo và mô hình cấu trúc về tác động của ERM lên HQHĐ của DNNVV. Quy trình nghiên cứu được trình bày trong hình 3.1 với các bước cụ thể như sau:



Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

3.2 Nghiên cứu định tính

3.2.1 Quy trình nghiên cứu

Sau khi hoàn thành giai đoạn 1 với phương pháp tổng quan nghiên cứu hệ thống, phân tích bibliometric và lược khảo các công trình nghiên cứu liên quan, tác giả đề xuất các biến nghiên cứu mới cho mô hình là KMA, TAD và SCR. Đồng thời, tác

giả cũng tổng hợp được thang đo nháp cho các khái niệm trong mô hình nghiên cứu. Mặc dù mô hình nghiên cứu và thang đo đã được xác định ban đầu dựa trên cơ sở lý thuyết, việc tiếp tục kiểm định tính phù hợp và ý nghĩa thực tiễn của chúng trong bối cảnh nghiên cứu cụ thể là bước đi cần thiết. Nhằm khẳng định giá trị ứng dụng của mô hình trong điều kiện thực tiễn tại vùng Đông Nam Bộ, tác giả đã tiến hành nghiên cứu định tính. Việc sử dụng phương pháp phỏng vấn bán cấu trúc và cấu trúc hoàn toàn với các chuyên gia không chỉ giúp đánh giá mức độ phù hợp của mô hình và thang đo, mà còn giúp khai thác các quan điểm chuyên sâu, những khía cạnh thực tiễn và bối cảnh đặc thù mà mô hình lý thuyết ban đầu có thể chưa phản ánh đầy đủ. Phương pháp này góp phần hoàn thiện mô hình nghiên cứu và thang đo, đồng thời củng cố ý nghĩa thực tiễn và khả năng ứng dụng của chúng trong điều kiện nghiên cứu cụ thể.

Young và cộng sự (2018) đã đề xuất quy trình thực hiện phỏng vấn chuyên gia trong nghiên cứu khoa học bao gồm các bước như xác định mục tiêu phỏng vấn, chuyên gia phỏng vấn và kế hoạch phỏng vấn, thiết kế câu hỏi phỏng vấn, tiến hành phỏng vấn, phân tích và tổng hợp kết quả. Bảng 3.1 trình bày quy trình nghiên cứu định tính

Bảng 3. 1 Quy trình nghiên cứu định tính

Bước	Mô tả
Bước 1: mục tiêu phỏng vấn.	- Xác định và xác nhận mô hình nghiên cứu. - Hiệu chỉnh và cải tiến thang đo của các biến nghiên cứu.
Bước 2: lựa chọn mẫu và chuyên gia phỏng vấn.	- Lựa chọn 7 chuyên gia có chuyên môn, kinh nghiệm và kiến thức phù hợp với lĩnh vực nghiên cứu của đề tài.
Bước 3: thiết kế bảng câu hỏi phỏng vấn.	- Chuẩn bị một bảng câu hỏi bán cấu trúc hoặc cấu trúc hoàn toàn dựa trên mô hình nghiên cứu và các biến nghiên cứu cần xác nhận. - Bao gồm cả câu hỏi mở để thu thập ý kiến chi tiết và câu hỏi đóng để đánh giá sự đồng ý của chuyên gia về các biến và thang đo.
Bước 4: tiến hành phỏng vấn.	- Sắp xếp và liên hệ với các chuyên gia để lên lịch phỏng vấn. - Thực hiện phỏng vấn trực tiếp.
Bước 5: phân tích dữ liệu	- Chuyển đổi dữ liệu ghi chép thành dạng văn bản để dễ dàng phân tích. - Phân tích nội dung của các cuộc phỏng vấn để xác định và xác nhận mô hình nghiên cứu, đồng thời đánh giá và cải tiến thang đo của các biến nghiên cứu.
Bước 6: tổng hợp kết quả	- Kết hợp thông tin từ các cuộc phỏng vấn để có cái nhìn toàn diện về mô hình nghiên cứu và thang đo. - Trình bày kết quả phân tích, khẳng định mô hình nghiên cứu phù hợp với thực tiễn và các điều chỉnh cần thiết cho thang đo trong báo cáo nghiên cứu.

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Phương pháp chọn mẫu

Phương pháp lấy mẫu có chủ đích (Purposive Sampling) là một kỹ thuật chọn mẫu trong nghiên cứu định tính, trong đó các đối tượng được lựa chọn dựa trên tiêu chí cụ thể nhằm đảm bảo tính phù hợp với mục tiêu nghiên cứu (Palinkas và cộng sự, 1968). Trong nghiên cứu này, phương pháp này được áp dụng để lựa chọn những

chuyên gia có kiến thức sâu về KMA, TAD và SCR, đảm bảo rằng thông tin thu thập được có giá trị và liên quan trực tiếp đến các khía cạnh cần nghiên cứu.

Quá trình chọn mẫu tuân theo các tiêu chí sau:

- Chuyên môn phù hợp: Các chuyên gia có kinh nghiệm thực tiễn hoặc học thuật trong KMA, TAD và SCR.
- Kinh nghiệm tối thiểu: Ưu tiên những chuyên gia có ít nhất 5 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực liên quan để đảm bảo góc nhìn sâu sắc và thực tế.
- Vai trò trong tổ chức: Bao gồm chủ doanh nghiệp hay thành viên trong ban điều hành của những DNNVV có ứng dụng tri thức, công nghệ và hệ thống quản trị chuỗi cung ứng.

Việc sử dụng lấy mẫu có chủ đích giúp đảm bảo chất lượng dữ liệu thu thập, giúp nghiên cứu xác nhận và hiệu chỉnh thang đo phù hợp với bối cảnh thực tiễn.

3.2.2 Kết quả nghiên cứu định tính phỏng vấn chuyên gia

3.2.2.1 Mẫu nghiên cứu

Đối tượng tham gia phỏng vấn là các nhà quản lý tại các DNNVV ở khu vực Đông Nam Bộ có am hiểu về quản trị rủi ro và đang trực tiếp tham gia vào hoạt động quản lý tại doanh nghiệp. Giai đoạn xây dựng kế hoạch và thực hiện nghiên cứu định tính kéo dài từ tháng 5/2022 đến tháng 7/2022 theo hai hình thức: trực tiếp tại văn phòng chuyên gia hoặc trực tuyến thông qua các nền tảng họp trực tuyến Google Meet. Mỗi buổi phỏng vấn kéo dài từ 45 đến 60 phút, nhằm đảm bảo đủ thời gian để thu thập các ý kiến đóng góp từ chuyên gia trong lĩnh vực liên quan.

Số lượng thành viên tham gia phỏng vấn trong khoảng từ 07 đến 10 thành viên được cho là đạt yêu cầu (Onwuegbuzie và cộng sự, 2009). Vì vậy, nghiên cứu này chọn số lượng thành viên tham gia phỏng vấn nhóm là 07 thành viên. Thông tin về 07 chuyên gia được thể hiện trong Phụ lục 1. Trong nghiên cứu định tính này, 07 chuyên gia được lựa chọn tham gia để thực hiện hai bước chính: hiệu chỉnh mô hình và hiệu chỉnh thang đo phù hợp với bối cảnh nghiên cứu.

Bước 1: Các chuyên gia tham gia phỏng vấn nhằm hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu, dựa trên kiến thức và kinh nghiệm của họ về quản trị rủi ro tại các DNNVV ở khu vực Đông Nam Bộ.

Bước 2: Dựa trên kết quả từ bước đầu, các chuyên gia tiếp tục tham gia vào đánh giá bảng câu hỏi cho thang đo nhằm đảm bảo thang đo được hoàn thiện và phù hợp với thực tiễn.

3.2.2.2 Kết quả phỏng vấn chuyên gia nhằm khẳng định ý nghĩa thực tiễn mô hình nghiên cứu

Tổng hợp ý kiến phỏng vấn của các chuyên gia Phụ lục 3. Trong quá trình phỏng vấn 7 chuyên gia từ các doanh nghiệp khác nhau tại vùng Đông Nam Bộ, có thể nhận thấy rằng tất cả đều có nền tảng chuyên môn vững chắc và nhận thức rõ về tầm quan trọng của ERM. Những người tham gia phỏng vấn đều giữ các vị trí lãnh đạo cao cấp như Chủ tịch hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc, Giám đốc đơn vị tại các DNNVV thuộc nhiều lĩnh vực hoạt động khác nhau.

Tất cả các chuyên gia đều đồng ý rằng ERM đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo sự ổn định và HQHĐ của doanh nghiệp. Họ nhất trí rằng ERM là một phần không thể thiếu trong chiến lược quản lý và phát triển, giúp doanh nghiệp đối phó với các rủi ro tiềm ẩn và duy trì sự ổn định trong kinh doanh. Với tỷ lệ đồng thuận 100%, các chuyên gia khẳng định ERM có tác động trực tiếp và tích cực đến HQHĐ của doanh nghiệp.

Kết quả phỏng vấn cho thấy sự đồng thuận cao từ các chuyên gia về vai trò của KMA, TAD và SCR trong mối quan hệ giữa quản trị rủi ro doanh nghiệp và HQHĐ doanh nghiệp. Các ý kiến của chuyên gia đã cung cấp những hiểu biết sâu sắc và khẳng định tính hợp lý của các biến mới trong mô hình nghiên cứu. Cụ thể:

- Có 06 chuyên gia nhấn mạnh rằng KMA giúp doanh nghiệp tận dụng tối đa tri thức hiện có, cải thiện quy trình làm việc và tăng cường năng lực sáng tạo. Điều này giúp doanh nghiệp phản ứng nhanh chóng với các thay đổi và rủi ro, từ đó cải thiện HQHĐ. Có 01 chuyên gia đề cập do quy mô doanh nghiệp nhỏ nên chưa thực hành nên không có ý kiến. Tỷ lệ đồng thuận về vai trò của KMA là **85%**.

- Các chuyên gia đều nhận định rằng công nghệ đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao HQHĐ doanh nghiệp. Công nghệ không chỉ giúp tối ưu hóa quy trình sản xuất và kinh doanh mà còn giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro và tăng cường tính cạnh tranh trên thị trường. Tỷ lệ đồng thuận về vai trò của TAD là **100%**.
- SCR được đánh giá là yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp duy trì tính ổn định và liên tục trong hoạt động. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh các biến động và rủi ro ngày càng phức tạp, đòi hỏi doanh nghiệp phải có khả năng thích ứng và phản ứng linh hoạt. SCR được các chuyên gia đồng thuận là yếu tố điều tiết quan trọng trong mô hình nghiên cứu. SCR giúp đảm bảo tính liên tục và ổn định của chuỗi cung ứng, đặc biệt trong các tình huống khẩn cấp hoặc biến động thị trường. SCR giúp doanh nghiệp duy trì hoạt động ổn định và đáp ứng kịp thời nhu cầu thị trường. Tuy nhiên những doanh nghiệp về cung cấp dịch vụ công nghệ thông tin và dịch vụ đào tạo chưa đưa ra ý kiến phần này. Tỉ lệ đồng thuận là trên **70%**.

Bảng 3. 2 Kết quả lấy ý kiến chuyên gia

Thành phần thang đo	**Ý kiến của các chuyên gia**			**Tỷ lệ đồng thuận**
	Đồng ý	**Không đồng ý**	**Không ý kiến**	
Quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM)	7			100%
Quản trị tri thức (KMA)	6		1	85,71%
Áp dụng công nghệ (TAD)	7			100%
Sự phục hồi chuỗi cung ứng (SCR)	5		2	71,4%
HQHĐ doanh nghiệp (FFP)	7			100%

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

Dù tỷ lệ đồng thuận ở mức **71,4%**, SCR vẫn được giữ lại vì đóng vai trò quan trọng trong bối cảnh DNNVV tại Đông Nam Bộ. Theo lý thuyết ngẫu nhiên, các doanh nghiệp hoạt động trong môi trường biến động cao (như Đông Nam Bộ) cần phải có sự linh hoạt và SCR để đối phó với rủi ro từ thị trường, logistics và các yếu tố ngoại cảnh. Nghiên cứu của Jidda và cộng sự (2025) cũng chỉ ra rằng SCR có thể điều tiết hiệu quả mối quan hệ giữa quản trị rủi ro (ERM) và HQHĐ doanh nghiệp.

Kết quả nghiên cứu cho thấy các biến mới được xác định đều có ý nghĩa thực tiễn của mô hình nghiên cứu trong mô hình nghiên cứu tác động của ERM lên HQHĐ doanh nghiệp. Các chuyên gia phần lớn đã đồng thuận về tầm quan trọng của KMA, TAD và SCR trong việc tăng cường HQHĐ doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu định tính củng cố vững chắc mô hình nghiên cứu đề xuất và cho thấy tầm quan trọng của việc tích hợp các yếu tố này trong chiến lược quản trị rủi ro doanh nghiệp để nâng cao HQHĐ doanh nghiệp tại vùng Đông Nam Bộ, Việt Nam. Kết quả cũng cung cấp cơ sở vững chắc cho việc triển khai các nghiên cứu tiếp theo nhằm xác nhận và phát triển mô hình nghiên cứu này trên các vùng địa lý khác nhau.

3.2.2.3 Xây dựng và điều chỉnh thang đo

Thang đo nháp 1 là thang đo Likert năm bậc từ 1 đến 5 (1 là "hoàn toàn không đồng ý" và 5 là "hoàn toàn đồng ý"), được tác giả phát triển dựa vào các khái niệm nghiên cứu tổng hợp từ lý thuyết và các nghiên cứu trước (được trình bày trong Chương Tổng quan nghiên cứu) kết hợp tham khảo thang đo của một số nghiên cứu trước được trình bày sau đây:

1) Thang đo quản trị rủi ro doanh nghiệp

Nhân tố này ký hiệu là ERM. Trong quá trình lấy ý kiến chuyên gia, các chuyên gia đồng ý với việc kế thừa bảng câu hỏi từ nghiên cứu của Rehman và Anwar (2019) và Sax và Torp (2015) để đo lường quản trị rủi ro doanh nghiệp.

Sax và Torp (2015) phát triển thang đo ERM dựa trên quy trình quản trị rủi ro được mô tả trong các khuôn khổ quản trị rủi ro doanh nghiệp: COSO (2004) và ISO 31000 (2009). Các thành phần trong thang đo khám phá mức độ ưu tiên của công ty trong việc thiết lập chính sách xử lý rủi ro chiến lược, bao gồm việc áp dụng quy trình tiêu chuẩn để xác định và phân tích rủi ro, cơ hội chính, cũng như triển khai các hoạt động giảm thiểu và theo dõi rủi ro. Ngoài ra, công ty còn định kỳ báo cáo tình hình rủi ro cho ban lãnh đạo cấp cao. Người tham gia được yêu cầu đánh giá mức độ ưu tiên trên thang đo Likert bảy bậc. Sau đó thang đo này được Rehman và Anwar (2019) sử dụng và cập nhật thành thang đo likert năm bậc. Thang đo lường quản trị rủi ro doanh nghiệp được trình bày trong Bảng 3.3.

Bảng 3. 3 Thang đo lường quản trị rủi ro doanh nghiệp

Kí hiệu	Thang đo gốc (Tiếng Anh)	Nguồn	Thang đo dịch và hiệu chỉnh
ERM1	Our firm has a policy for handling major risks that could affect the firm's ability to reach its strategic objectives	Rehman & Anwar (2019), Sax & Torp (2015)	Có các quy định chính thức về việc nhận dạng, ứng phó, và hạn chế các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) ảnh hưởng đến HQHĐ của công ty.
ERM2	Risks and opportunities are analysed as a basis for determining how they should be managed	Rehman & Anwar (2019), Sax & Torp (2015)	Có ban hành quy trình chính thức trong việc khống chế các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) nảy sinh trong hoạt động kinh doanh.
ERM3	Risks and opportunities are analysed as a basis for determining how they should be managed	Rehman & Anwar (2019), Sax & Torp (2015)	Các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) thường được phân tích và thảo luận để hỗ trợ các quyết định của nhà quản trị.
ERM4	We have standard procedures in place for launching risk-reducing measures	Rehman & Anwar (2019), Sax & Torp (2015)	Có các quy trình, phương án được chuẩn hóa để ứng phó và giảm thiểu thiệt hại do các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) gây ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh hàng ngày.
ERM5	We regularly prepare risk reports for the top management and the board of directors	Rehman & Anwar (2019), Sax & Torp (2015)	Có các báo cáo về các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) và giải pháp ứng phó cho các cấp quản lý trong công ty.
ERM6	We have standard procedures in place for monitoring the developments in major risks and the risk-reducing measures launched	Rehman & Anwar (2019), Sax & Torp (2015)	Có các quy trình tiêu chuẩn để theo dõi sự xuất hiện và giám sát vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) để ứng phó và quản lý.

(Nguồn: tác giả tổng hợp kết quả điều chỉnh biến quan sát từ thang đo gốc)

2) Thang đo áp dụng công nghệ

Nhân tố này ký hiệu là TAD. Trong quá trình lấy ý kiến chuyên gia, các chuyên gia đồng ý với việc kế thừa bảng câu hỏi từ nghiên cứu của Guo và cộng sự (2017) để đo lường TAD.

Bắt nguồn từ quá trình phát triển khái niệm của Evangelista và cộng sự (2002) và Arundel và cộng sự (2008), việc TAD bao gồm bốn mục liên quan đến các tài sản công nghệ khác nhau được thâu tóm trực tiếp từ bên ngoài, bao gồm: công nghệ tích hợp trong thiết bị/nguyên liệu/phần mềm, mẫu/thiết kế, bằng sáng chế và các phát minh không bằng sáng chế. Qua đó, có bốn loại hình đánh giá liệu các công ty thường xuyên mua và áp dụng trực tiếp:

- Một là các thiết bị, phụ tùng, vật liệu, phần mềm hoặc phần cứng tiên tiến và quan trọng;
- Hai là các bộ dụng cụ hoặc mô hình tiên tiến;
- Ba là tài liệu kỹ thuật như bằng sáng chế, bản vẽ hoặc thiết kế;
- Bốn là kiến thức kỹ thuật như bí quyết hoặc sáng tạo không bằng sáng chế.

Nghiên cứu của Guo và cộng sự (2017) đã sử dụng thang đo TAD bao gồm bốn thành phần để đánh giá tác động lên hiệu quả cải tiến của các DNNVV ở Trung Quốc. Thang đo lường TAD được trình bày trong Bảng 3.4 sau khi được hiệu chỉnh từ thang đo gốc.

Bảng 3. 4 Thang đo lường áp dụng công nghệ

Kí hiệu	Thang đo gốc (Tiếng Anh)	Nguồn	Thang đo dịch và hiệu chỉnh
TAD1	We often purchase advanced and key equipment, components, materials, software, or hardware outside.	Guo và cộng sự (2017)	Có áp dụng những công nghệ tiên tiến (vật tư, phần mềm, máy móc thiết bị) trong sản xuất kinh doanh.
TAD2	We often purchase advanced sets of apparatus or prototypes outside.	Guo và cộng sự (2017)	Có sử dụng các dụng cụ và sản phẩm mẫu thử nghiệm tiên tiến trong phát triển sản phẩm
TAD3	We often purchase and adopt technical material such as patents, drawings, or design.	Guo và cộng sự (2017)	Có sử dụng các tài liệu kỹ thuật (bằng sáng chế, bản vẽ, thiết kế) trong NC & phát triển sản phẩm.
TAD4	We often purchase and adopt technical knowledge such as know-how or non-patent invention.	Guo và cộng sự (2017)	Có áp dụng bí quyết kỹ thuật (know-how) và phát minh trong sản xuất kinh doanh.

(Nguồn: tác giả tổng hợp kết quả điều chỉnh biến quan sát từ thang đo gốc)

3) Thang đo quản trị tri thức

Nhân tố này ký hiệu là KMA. Trong quá trình lấy ý kiến chuyên gia, các chuyên gia đồng ý với việc kế thừa bảng câu hỏi từ nghiên cứu của Rašula và cộng sự (2012) để đo lường KMA.

KMA bao gồm việc xác nhận, nắm giữ, sử dụng, chia sẻ, tạo ra kiến thức mới, trong đó thu nhận kiến thức và chia sẻ kiến thức là quy trình chính (Heisig, 2009). Do đó, các thành phần chính đo lường KMA bao gồm các quy trình này. Rašula và cộng sự (2012) nghiên cứu tác động của KMA lên HQHĐ của DN đã chỉ ra rằng tri thức có thể được tích lũy và chia sẻ thông qua các phương thức nội bộ hoặc từ bên ngoài, có thể là ngẫu nhiên hoặc có kế hoạch. Theo Rašula và cộng sự (2012), việc tích lũy tri thức có thể diễn ra bên trong hoặc bên ngoài, có chủ đích hoặc ngẫu nhiên, thông qua quá trình tích lũy và chia sẻ bằng cách đưa ra bên ngoài (biến kiến thức cá nhân thành tài liệu, quy trình chung) hoặc học hỏi kiến thức cho bản thân (học hỏi và ghi nhớ từ tài liệu, kinh nghiệm). Việc sử dụng tri thức bao gồm học hỏi ở cấp độ cá nhân và tập thể, thông qua kinh nghiệm hoặc đổi mới sáng tạo. Chia sẻ tri thức có thể diễn ra dưới hình thức chính thức hoặc không chính thức. Cuối cùng, quyền sở hữu tri thức xác định tri thức như một phần của bản sắc cá nhân hoặc nhóm, đồng thời phân biệt giữa nguồn tri thức chuyên môn và tổng quát trong một tổ chức.

Dựa vào các nghiên cứu trước đó của Almashari và cộng sự (2002); Kulkarni và St. Louis (2003); Lee và cộng sự (2005), Rašula và cộng sự (2012) đã phát triển thang đo bao gồm tám thành phần KMA để đánh giá tác động của KMA lên HQHĐ tổ chức. Các thang đo phản ánh khả năng tổ chức tạo điều kiện cho nhân viên tiếp cận và tiếp thu tri thức từ bên ngoài, đồng thời đánh giá khả năng chia sẻ và ứng dụng tri thức trong nội bộ doanh nghiệp. Các thang đo này tương tự cũng được sử dụng trong các nghiên cứu của Lee và cộng sự (2005) và Pérez-López và Alegre (2012). Thang đo lường KMA được trình bày trong Bảng 3.5.

Bảng 3. 5 Thang đo lường quản trị tri thức

Kí hiệu	Thang đo gốc (Tiếng Anh)	Nguồn	Thang đo dịch và hiệu chỉnh
KMA1	Our employees obtain a good extent of new knowledge from external sources (e.g. through seminars, conferences, educational courses, subscription journals, expert networks)	Rašula và cộng sự (2012), Lee và cộng sự (2005)	Nhân viên được tiếp cận tri thức từ nhiều nguồn đáng tin cậy (tham gia hội nghị hội thảo khoa học, khóa học, tạp chí chuyên ngành và các chuyên gia uy tín)
KMA2	Our employees obtain a good extent of new knowledge from business partners (e.g. suppliers, clients)	Rašula và cộng sự (2012), Pérez-López & Alegre (2012)	Nhân viên học hỏi được nhiều kiến thức mới từ các đối tác kinh doanh (nhà cung cấp, khách hàng)
KMA3	Our employees exchange knowledge with their co-workers	Rašula và cộng sự (2012), Lee và cộng sự (2005)	Nhân viên có chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp,
KMA4	In their work, our employees rely on experience, skills and knowledge	Rašula và cộng sự (2012), Lee và cộng sự (2005)	Nhân viên sử dụng kinh nghiệm, kỹ năng và kiến thức để thực hiện công việc
KMA5	In their work, our employees rely on written sources (e.g. previously implemented projects documentation, organisational procedures, instructions and other documented sources)	Rašula và cộng sự (2012), Lee và cộng sự (2005)	Nhân viên có đọc tài liệu trong quá trình xử lý công việc (tài liệu lưu trữ, các quy trình tổ chức thực hiện, hướng dẫn và các nguồn tài liệu khác)
KMA6	Our employees share their knowledge orally at meetings or informal gatherings (e.g. during lunch, in the hallway)	Rašula và cộng sự (2012)	Nhân viên chia sẻ kiến thức trong các cuộc họp và giao tiếp hàng ngày (trao đổi trong bữa trưa, ở hành lang)
KMA7	Our employees share their knowledge through formal procedures (e.g. project reports, organisational procedures and	Rašula và cộng sự (2012), Pérez-López & Alegre (2012)	Nhân viên chia sẻ kiến thức tại các kênh thông tin chính thức của công ty (ví dụ: báo cáo dự án, quy trình tổ chức thực hiện, hướng dẫn, báo cáo

Kí hiệu	Thang đo gốc (Tiếng Anh)	Nguồn	Thang đo dịch và hiệu chỉnh
	instructions, reports and company publications)		và bản tin công ty)
KMA8	Employees in our organisation consider their knowledge as an organisational asset and not their own source of strength.	Rašula và cộng sự (2012)	Nhân viên của công ty nhận thức rằng kiến thức của họ không phải của riêng cá nhân mình mà là tài sản của tổ chức

(Nguồn: tác giả tổng hợp kết quả điều chỉnh biến quan sát từ thang đo gốc)

4) Thang đo sự phục hồi chuỗi cung ứng

Nhân tố này ký hiệu là SCR. Trong quá trình lấy ý kiến chuyên gia, các chuyên gia đồng ý với việc kế thừa bảng câu hỏi từ nghiên cứu của Bahrami và cộng sự (2022) để đo lường SCR.

Brandon-Jones và cộng sự (2014) đã đề xuất khái niệm SCR là khả năng của chuỗi cung ứng hồi phục sau một sự gián đoạn. Trong đó, bốn thành phần được thiết kế để đo lường bao gồm sự khôi phục của nguồn nguyên phụ liệu, phục hồi HQHĐ, khả năng phục hồi của chuỗi cung ứng và tốc độ xử lý sự gián đoạn. Bahrami và cộng sự (2022) kế thừa và sử dụng trong nghiên cứu tác động của khả năng phân tích dữ liệu lớn đến HQHĐ chuỗi cung ứng, trong đó SCR được sử dụng với vai trò trung gian. Sự phục hồi của chuỗi cung ứng cũng được đánh giá dựa trên 4 mục đã được Dubey và cộng sự (2021) sử dụng để thực hiện nghiên cứu tác động của các khả năng phân tích dữ liệu lớn đối với khả năng phục hồi của chuỗi cung ứng và lợi thế cạnh tranh trong các doanh nghiệp. Thang đo lường SCR được trình bày trong Bảng 3.6.

Bảng 3. 6 Thang đo lường sự phục hồi chuỗi cung ứng

Kí hiệu	Thang đo gốc (Tiếng Anh)	Nguồn	Thang đo dịch và hiệu chỉnh
SCR1	Our organization can easily restore material flow	Brandon-Jones và cộng sự (2014), Dubey và cộng sự (2021), Bahrami và cộng sự (2022)	Không khó khăn trong việc phục hồi nguồn cung nguyên phụ liệu sau khi bị đứt gãy
SCR2	Our organization would not take long to recover normal operating performance	Brandon-Jones và cộng sự (2014), Dubey và cộng sự (2021), Bahrami và cộng sự (2022)	Nhanh chóng phục hồi năng suất và sản lượng sau các biến động
SCR3	The supply chain would quickly recover to its original state	Brandon-Jones và cộng sự (2014), Dubey và cộng sự (2021), Bahrami và cộng sự (2022)	Hệ thống cung ứng dễ dàng phục hồi về trạng thái ban đầu khi có biến động
SCR4	Our organization can quickly deal with disruptions	Brandon-Jones và cộng sự (2014), Dubey và cộng sự (2021), Bahrami và cộng sự (2022)	Nhanh chóng ứng phó với các đứt gãy trong chuỗi cung ứng

(Nguồn: tác giả tổng hợp kết quả điều chỉnh biến quan sát từ thang đo gốc)

5) Thang đo hiệu quả hoạt động doanh nghiệp nhỏ và vừa

HQHĐ bao gồm hiệu quả tài chính và phi tài chính. Hai nhân tố này được ký hiệu là FFP và NFP. Trong quá trình lấy ý kiến chuyên gia, các chuyên gia đồng ý với các thang đo HQHĐ tài chính và phi tài chính từ nghiên cứu của Anwar & Shah (2021). Trong đó, có loại bỏ một biến quan sát là khả năng sinh lời (Profitability) vì các chuyên gia đều cho rằng tất cả các chỉ số này đều phản ánh khả năng sinh lời của doanh nghiệp từ các góc độ khác nhau. Bên cạnh đó các chuyên gia cho rằng DNNVV gặp khó khăn trong việc đo lường chính xác lợi nhuận ròng do hệ thống kế toán chưa hoàn chỉnh, dữ liệu chi phí chưa đầy đủ hoặc bị phân bổ chưa nhất quán.

Murphy và cộng sự (1996) đã đo lường HQHĐ của doanh nghiệp theo ba khía cạnh: hiệu quả, tăng trưởng và lợi nhuận. Hiệu quả được đo lường qua ba phạm vi chính: lợi nhuận trên tài sản, lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu và lợi nhuận trên đầu tư. Ngoài ra, tăng trưởng được đo lường thông qua ba lĩnh vực: tăng trưởng nhân sự, tăng trưởng doanh số bán hàng và tăng trưởng thị phần. Cuối cùng, lợi nhuận được đo

lường bằng cách sử dụng biên lợi nhuận ròng, lợi nhuận trên doanh số bán hàng và biên lợi nhuận gộp.

Danso và cộng sự (2016) kế thừa thang đo của Murphy và cộng sự (1996) dựa trên 3 phạm vi để nghiên cứu mối quan hệ của xu hướng chấp nhận rủi ro, mạng lưới quản lý và HQHĐ doanh nghiệp của nền kinh tế đang phát triển. Tại Việt Nam, Le và cộng sự (2020) nghiên cứu mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, thông tin quản lý kế toán, khả năng đổi mới và HQHĐ của các DNNVV tại Việt Nam đã kết hợp sử dụng thang đo của Hoque (2011) và Baines & Langfield-Smith (2003) với sự thống nhất về HQHĐ tài chính với các nghiên cứu trước đó, tuy nhiên về hiệu quả phi tài chính có nhiều thành phần tập trung vào sự phát triển như: phát triển thị trường, nghiên cứu và phát triển, phát triển sản phẩm mới và phát triển nguồn nhân lực, lý do là nghiên cứu này tập trung vào mảng văn hóa tổ chức và năng lực đổi mới sáng tạo.

Gần đây, các nghiên cứu về quản trị rủi ro doanh nghiệp của Rehman và Anwar (2019) và Al-Nimer và cộng sự (2021) đã kế thừa và sử dụng thang đo hiệu quả tài chính và phi tài chính được tổng hợp từ nhiều nghiên cứu trước đó. Cụ thể, Rehman & Anwar (2019) đã áp dụng thang đo từ nghiên cứu của (Prieto & Revilla, 2006), trong đó HQHĐ của doanh nghiệp được đo lường qua hai khía cạnh: tài chính và phi tài chính. Thang đo bao gồm 10 mục, với 5 câu hỏi đánh giá hiệu quả tài chính và 5 câu hỏi đánh giá hiệu quả phi tài chính. Do các DNNVV thường không công khai thông tin tài chính, nghiên cứu đã sử dụng phương pháp tự báo cáo. Điều này cũng phù hợp với các nghiên cứu trước đó, khi Tajeddini và cộng sự (2017) cho rằng thang đo cảm tính mang lại kết quả tốt hơn so với thang đo khách quan đối với DNNVV.

Thang đo HQHĐ tài chính và phi tài chính được Anwar và Shah (2021) sử dụng, tổng hợp từ các nghiên cứu của Danso và cộng sự (2016) và Charoensukmongkol (2016), được xem là phù hợp để đánh giá HQHĐ của DNNVV. Có một số lý do quan trọng để biện luận cho tính phù hợp của thang đo này:

- Các DNNVV không được yêu cầu công bố hoặc đồng ý công bố dữ liệu tài chính và thông tin kế toán của họ.

- Nhiều nghiên cứu trước đó đã chứng minh rằng có mối liên hệ đáng kể giữa các kết quả tài chính trên sổ sách và các báo cáo tài chính của các công ty.
- Tại các quốc gia mới nổi như Trung Quốc và Ấn Độ thường xuyên thấy rằng báo cáo của các công ty cho kết quả tốt hơn so với những kết quả được rút ra từ dữ liệu sổ sách.
- Có nhiều nghiên cứu đề xuất các đo lường thông qua tự báo cáo trong các lĩnh vực khởi nghiệp và chiến lược.

Bảng 3. 7 Thang đo lường hiệu quả hoạt động doanh nghiệp

Kí hiệu	Thang đo gốc (Tiếng Anh)	Nguồn	Thang đo dịch và hiệu chỉnh
Hiệu quả tài chính			
FFP1	Return on investment (ROI)	Anwar & Shah (2021),	Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu lợi nhuận trên tổng nguồn vốn đầu tư
FFP2	Return on Sales (ROS)	Anwar & Shah (2021)	Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu lợi nhuận trên doanh thu.
FFP3	Return on equity (ROE)	Anwar & Shah (2021)	Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu tỷ suất lợi nhuận trên vốn của chủ DN.
FFP4	Return on assets (ROA)	Anwar & Shah (2021)	Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu lợi nhuận trên tài sản của doanh nghiệp
FFP5	Sales growth	Anwar & Shah (2021)	Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu tăng trưởng doanh thu.
Hiệu quả phi tài chính			
NFP1	Customer satisfaction	Anwar & Shah (2021)	Khách hàng hài lòng về sản phẩm và dịch vụ của công ty chúng tôi
NFP2	Employees satisfaction	Anwar & Shah (2021)	Nhân viên công ty chúng tôi hài lòng về công việc
NFP3	Product/service quality	Anwar & Shah (2021)	Công ty chúng tôi có chất lượng sản phẩm và dịch vụ tốt
NFP4	Employee loyalty	Anwar & Shah (2021)	Nhân viên trung thành với công ty

(Nguồn: tác giả tổng hợp kết quả điều chỉnh biến quan sát từ thang đo gốc)

Căn cứ vào kết quả phỏng vấn chuyên gia, thang đo nháp 1 được hiệu chỉnh về mặt cấu trúc và từ ngữ để thiết kế bảng khảo sát để thực hiện nghiên cứu định lượng.

3.3 Nghiên cứu định lượng

3.3.1 Nghiên cứu định lượng sơ bộ

3.3.1.1 Thiết kế định lượng nghiên cứu sơ bộ

Mục tiêu của nghiên cứu định lượng sơ bộ là để đánh giá độ tin cậy nhất quán nội tại bên trong, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các thang đo. Các thang đo này được tổng hợp từ các nghiên cứu tại các thị trường nước ngoài và đã được bổ sung, điều chỉnh để phù hợp với thị trường vùng Đông Nam Bộ Việt Nam dựa trên kết quả nghiên cứu định tính.

Đối tượng khảo sát là đại diện của các DNNVV hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau tại khu vực Đông Nam Bộ như Tp. Hồ Chí Minh (sau sát nhập với tỉnh Bình Dương) và tỉnh Đồng Nai. Đối tượng tham gia khảo sát là các chủ doanh nghiệp, giám đốc điều hành (CEO), thành viên ban giám đốc hoặc các cá nhân được ban lãnh đạo ủy quyền, có kiến thức và kinh nghiệm trong quản trị rủi ro doanh nghiệp.

3.3.1.2 Phương pháp thu thập dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát trực tuyến để thu thập dữ liệu từ các doanh nghiệp trong tại Tp. Hồ Chí Minh (sau sát nhập với tỉnh Bình Dương) và tỉnh Đồng Nai. Khảo sát trực tuyến được thực hiện thông qua các kênh kết nối với các tổ chức có liên quan. Trước tiên, tác giả liên hệ và xin phép qua điện thoại, sau đó gửi bảng khảo sát điện tử Google Form qua email và các nền tảng mạng xã hội chuyên ngành như LinkedIn, Zalo hoặc Facebook. Phương pháp chọn mẫu là phương pháp thuận tiện và phương pháp chọn mẫu có chủ đích, tập trung vào các doanh nghiệp đã có kinh nghiệm thực tế trong việc triển khai quản trị rủi ro.

Số lượng mẫu khảo sát trong nghiên cứu định lượng sơ bộ hiện có nhiều quan điểm khác nhau. Theo Hunt và cộng sự (1982), số lượng mẫu cho khảo sát định lượng sơ

bộ không nên nhỏ hơn 30. Dựa trên khuyến nghị này, tác giả quyết định chọn cỡ mẫu là 40 cho nghiên cứu sơ bộ này.

3.3.1.3 Phân tích dữ liệu định lượng sơ bộ

Smart-PLS (Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM) là phần mềm phân tích được sử dụng để kiểm định mô hình đo lường và mô hình cấu trúc trong nghiên cứu này. Smart-PLS có ưu điểm phù hợp với cỡ mẫu nhỏ, không yêu cầu dữ liệu phải tuân theo phân phối chuẩn, và có thể xử lý các mô hình phức tạp với nhiều biến tiềm ẩn.

Dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm Smart-PLS 4 để kiểm tra các tiêu chí quan trọng sau:

- Đánh giá độ tin cậy nhất quán nội tại: độ tin cậy của thang đo được đánh giá bằng Cronbach's Alpha (α) và hệ số tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR). Theo Hair và cộng sự (2017), giá trị Cronbach's Alpha và CR từ 0,6 trở lên được xem là đạt yêu cầu.
- Đánh giá giá trị hội tụ: Sử dụng chỉ số phương sai trung bình được trích (Average Variance Extracted – AVE). Một thang đo đạt giá trị hội tụ nếu AVE đạt từ 0,5 trở lên và hệ số tải ngoài của các biến quan sát từ 0,7 trở lên (Hair và cộng sự, 2017).
- Đánh giá giá trị phân biệt: Giá trị phân biệt được xác định bằng chỉ số Fornell-Larcker. Thang đo đạt giá trị phân biệt khi căn bậc hai của AVE trong cùng một biến tiềm ẩn lớn hơn hệ số tương quan giữa biến đó với các biến khác.

3.3.1.4 Kết quả phân tích định lượng sơ bộ

Trong nghiên cứu sơ bộ, quá trình khảo sát được thực hiện trong khoảng thời gian từ ngày 28/8/2022 đến ngày 15/9/2022. Tổng cộng 40 phiếu khảo sát đã được phát ra và thu về đầy đủ 40 phiếu hợp lệ, đảm bảo dữ liệu đủ điều kiện để phân tích.

Mẫu khảo sát trong nghiên cứu sơ bộ về ERM dành cho các DNNVV cho thấy sự phân bổ đa dạng về loại hình và lĩnh vực hoạt động. Trong đó, 35% là doanh nghiệp tư nhân, 30% là công ty trách nhiệm hữu hạn, 20% là công ty cổ phần, và 15% thuộc các loại hình khác. Về lĩnh vực hoạt động, các doanh nghiệp tập trung chủ

yếu vào sản xuất công nghiệp với 65%, tiếp theo là thương mại dịch vụ chiếm 35%, trong khi nông, lâm nghiệp chỉ chiếm 5% và không có doanh nghiệp nào hoạt động trong các lĩnh vực khác. Địa điểm hoạt động của DNNVV chủ yếu ở Tp. HCM (bao gồm tỉnh Bình Dương củ) với 95% và 5% doanh nghiệp đặt tại Đồng Nai.

Bảng 3. 8 Đặc điểm mẫu nghiên cứu sơ bộ

Đặc điểm		**Tần số**	**Tỷ lệ %**
Loại hình hoạt động	Doanh nghiệp tư nhân	14	35
	Công ty trách nhiệm hữu hạn	12	30
	Công ty cổ phần	8	20
	Loại hình khác	6	15
Lĩnh vực hoạt động	Sản xuất công nghiệp	25	65
	Thương mại dịch vụ	14	35
	Nông lâm	2	5
Địa điểm hoạt động	Thành phố Hồ Chí Minh	38	95
	Đồng Nai	2	5

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

a. Độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thang đo

Độ tin cậy của các thang đo được đánh giá bằng Alpha Cronbach (α) và độ tin cậy tổng hợp (CR). Theo Hair và cộng sự (2017), các giá trị của CR và α từ 0,6 trở lên được xem là chấp nhận được. Trong Bảng 3.9, tất cả các hệ số α và CR đều trên 0,80, chứng tỏ độ tin cậy của tất cả các biến thang đo đều đạt yêu cầu.

Chỉ số phương sai trung bình được trích AVE (Average Variance Extracted) được sử dụng để đánh giá tính hội tụ của thang đo, một thang đo đạt giá trị hội tụ nếu AVE đạt từ 0,5 trở lên. Với Quy luật chung là hệ số tải ngoài (chuẩn hóa) phải từ 0,7 trở lên (Hair và cộng sự, 2017). Bảng 3.10 chỉ ra rằng các thang đo trong mô

hình đều có tính hội tụ bởi vì AVE của các thang đo đều vượt ngưỡng 0,5 và hệ số tải ngoài của các biến quan sát đều vượt mức 0,7.

Bảng 3. 9 Độ tin cậy và giá trị hội tụ các thang đo trong mô hình (định lượng sơ bộ)

Thang đo		**Độ tin cậy**		**Giá trị hội tụ**	
		Cronbach's alpha	Hệ số tin cậy tổng hợp - CR	Hệ số tải	AVE
ERM	ERM1	0,922	0,939	0,912	0,722
	ERM2			0,924	
	ERM3			0,785	
	ERM4			0,850	
	ERM5			0,773	
	ERM6			0,842	
TAD	TAD1	0,946	0,961	0,937	0,861
	TAD2			0,947	
	TAD3			0,957	
	TAD4			0,869	
KMA	KMA1	0,939	0,949	0,779	0,702
	KMA2			0,881	
	KMA3			0,816	
	KMA4			0,801	
	KMA5			0,855	
	KMA6			0,847	
	KMA7			0,827	
	KMA8			0,892	

Thang đo		Độ tin cậy		Giá trị hội tụ	
SCR	SCR1	0,871	0,911	0,789	0,720
	SCR2			0,872	
	SCR3			0,867	
	SCR4			0,863	
FFP	FFP1	0,929	0,947	0,885	0,781
	FFP2			0,928	
	FFP3			0,909	
	FFP4			0,874	
	FFP5			0,820	
NFP	NFP1	0,871	0,924	0,838	0,753
	NFP2			0,842	
	NFP3			0,898	
	NFP4			0,892	

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

b. Giá trị phân biệt của các thang đo

Giá trị phân biệt thể hiện sự khác biệt của một cấu trúc khi so sánh với các cấu trúc khác trong mô hình. Phương pháp truyền thống để đánh giá tính phân biệt sử dụng chỉ số căn bậc hai của AVE, được Fornell và Larcker đề xuất vào năm 1981. Bảng 3.10 cho thấy các thang đo đã đạt được giá trị phân biệt vì các hệ số nằm trên đường chéo chính (in đậm) đều lớn hơn các hệ số trong cùng 1 cột và cùng 1 dòng.

Bảng 3. 10 Giá trị phân biệt - (hệ số Fornell – Larcker) các thang đo trong mô hình (định lượng sơ bộ)

	ERM	FP	KM	NFP	SCR	TA
ERM	**0,850**					
FP	0,818	**0,884**				
KM	0,710	0,712	**0,838**			
NFP	0,730	0,739	0,771	**0,868**		
SCR	0,690	0,734	0,632	0,581	**0,849**	
TA	0,748	0,768	0,548	0,695	0,330	**0,928**

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Kết luận về các thang đo sau khi đánh giá sơ bộ thang đo

Sau khi tiến hành kiểm định trên một mẫu nhỏ gồm 40 nhân sự có chuyên môn và am hiểu sâu sắc về lĩnh vực khảo sát, sử dụng phần mềm Smart-PLS, kết quả cho thấy tất cả các thang đo đều đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về độ tin cậy, giá trị phân biệt và giá trị hội tụ. Điều này chứng tỏ rằng các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu đã được xác nhận về tính ổn định, khả năng phân biệt giữa các khái niệm khác nhau và mức độ hội tụ của các biến quan sát đối với cấu trúc nghiên cứu.

3.3.2 Nghiên cứu định lượng chính thức

3.3.2.1 Thiết kế nghiên cứu định lượng chính thức

a. Đối tượng khảo sát

Đối tượng khảo sát trong nghiên cứu này bao gồm:

- Các doanh nghiệp thuộc nhóm DNNVV, gồm (Doanh nghiệp tư nhân, Công ty trách nhiệm hữu hạn, Công ty cổ phần và khác) theo tiêu chí quy mô được quy định trong Nghị định 80/2021/NĐ-CP (Chính phủ, 2021). Các doanh nghiệp này hoạt động trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp, thương mại dịch vụ và nông lâm.
- Lãnh đạo doanh nghiệp gồm: chủ doanh nghiệp, giám đốc điều hành (CEO), thành viên ban giám đốc, giám đốc tài chính (CFO), hoặc các cá nhân được ban lãnh đạo ủy quyền.

- Các cá nhân được khảo sát phải có kiến thức và kinh nghiệm trong quản trị rủi ro doanh nghiệp, nhằm đảm bảo tính chính xác và phù hợp của dữ liệu nghiên cứu.
- Việc áp dụng tiêu chí phân loại này giúp nghiên cứu có cơ sở rõ ràng trong việc thu thập và phân tích dữ liệu, đồng thời phản ánh đúng thực trạng quản trị rủi ro trong khối DNNVV tại khu vực Đông Nam Bộ, tập trung tại Tp. Hồ Chí Minh (bao gồm Bình Dương củ) và Đồng Nai

b. Phương pháp chọn mẫu

Theo số liệu từ Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) năm 2024, DNNVV chiếm gần 98% tổng số doanh nghiệp trên cả nước. Với tổng số 281.100 doanh nghiệp tại khu vực Đông Nam Bộ, có thể suy ra khoảng ***275.478*** doanh nghiệp thuộc nhóm DNNVV. Điều này cho thấy DNNVV chiếm phần lớn trong cơ cấu doanh nghiệp của vùng, phản ánh xu hướng chung của nền kinh tế Việt Nam.

Do đó, nghiên cứu này tập trung khảo sát các DNNVV tại Tp. Hồ Chí Minh bao gồm tỉnh Bình Dương củ và Tỉnh Đồng Nai, nơi tập trung rất đông các DNNVV đang tham gia hoạt động sản xuất kinh doanh. Nghiên cứu triển khai khảo sát bằng bảng câu hỏi để kiểm định các giả thuyết đã đề xuất, với dữ liệu được thu thập từ đại diện doanh nghiệp. Việc tiếp cận đối tượng khảo sát được thực hiện với sự hỗ trợ của Văn phòng Hợp tác Doanh nghiệp tại Trường Đại học Quốc tế Miền Đông (Bình Dương), các giảng viên Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh và Hiệp hội Doanh nghiệp trẻ Bình Dương.

Các doanh nghiệp tham gia khảo sát chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, thương mại và dịch vụ. Phiếu khảo sát được gửi đến đại diện doanh nghiệp thông qua nhiều kênh khác nhau, bao gồm thư điện tử, nền tảng trực tuyến và phát trực tiếp tại các sự kiện kết nối doanh nghiệp do các đơn vị trên tổ chức. Phương pháp chọn mẫu thuận tiện được áp dụng nhằm đảm bảo việc thu thập dữ liệu từ các đối tượng có hiểu biết chuyên sâu về quản trị rủi ro doanh nghiệp, tăng cường tính chính xác và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

c. Kích cỡ mẫu

Theo ước tính tại khu vực Đông Nam Bộ có khoảng *275,478* doanh nghiệp thuộc nhóm DNNVV. Để đảm bảo tính đại diện, kích thước mẫu cần được xác định dựa trên công thức của Lamola & Yamane (1967) và sử dụng mức sai số từ 5% đến 10% được chấp nhận trong các nghiên cứu xã hội (Krejcie & Morgan, 1970).

- Với sai số e = 5%: $n = \frac{N}{1+N(e^2)} = \frac{275478}{1+275478e^{0.05}} = 399$
- Với sai số e = 10%: $n = \frac{N}{1+N(e^2)} = \frac{275478}{1+275478e^{0.1}} = 100$

Trong đó:

- n: Kích thước mẫu cần chọn
- N: Tổng số doanh nghiệp trong tổng thể (275.478 DNNVV)
- e: Mức sai số chấp nhận được (thường chọn 5% = 0,05)

Trong nghiên cứu xã hội, mức sai số từ 5% - 10% được coi là chấp nhận được, tùy vào mức độ tổng quát hóa mong muốn (Krejcie & Morgan, 1970). Với mức sai số từ 5% đến 10%, số lượng mẫu khảo sát cần thiết dao động từ 100 doanh nghiệp (với sai số 10%) cho đến 399 doanh nghiệp (với sai số 5%).

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện để thu thập dữ liệu từ các DNNVV tại khu vực Đông Nam Bộ. Theo Hair và cộng sự (2019), cỡ mẫu tối thiểu có thể được xác định bằng nguyên tắc 5 lần số biến quan sát. Trong nghiên cứu này, có 30 biến quan sát, do đó: N = m*5 = 30*5 = 150. Như vậy, cỡ mẫu tối thiểu theo nguyên tắc này là 150 quan sát.

Bên cạnh đó, theo phương pháp PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling), một quy tắc phổ biến để xác định kích thước mẫu là "10 times rule" (Hair và cộng sự, 2017). Quy tắc này yêu cầu cỡ mẫu tối thiểu phải gấp 10 lần số đường dẫn lớn nhất tác động đến một biến trong mô hình. Trong nghiên cứu này, có tổng cộng 10 đường dẫn giả thuyết. Vì vậy, cỡ mẫu tối thiểu cần thiết để đảm bảo khả năng ước lượng mô hình PLS-SEM là 100 quan sát.

Tuy nhiên, để đảm bảo độ tin cậy của kết quả nghiên cứu và tăng tính tổng quát hóa, nhiều nghiên cứu đề xuất cỡ mẫu tối ưu trong khoảng 200 - 300 quan sát đối với các mô hình có mức độ phức tạp tương tự (Hair và cộng sự, 2019).

Tóm lại, với kích thước mẫu từ 200 đến 300 doanh nghiệp, nghiên cứu có đáp ứng các yêu cầu về tính đại diện, độ tin cậy và khả năng tổng quát hóa. Cỡ mẫu này nằm trong phạm vi 5% - 10% sai số chấp nhận được, phù hợp với công thức của Yamane (1967) và đảm bảo đủ điều kiện theo nguyên tắc Hair và cộng sự (2019) cũng như phương pháp PLS-SEM (Hair và cộng sự, 2017).

d. Thu thập dữ liệu

Nhằm đảm bảo tính chính xác và phù hợp của người trả lời, nghiên cứu này đã áp dụng phương pháp tiếp cận theo Frohlich (2002) và Flynn và cộng sự (1990). Trước khi gửi bảng khảo sát, tác giả đã chủ động liên hệ với các doanh nghiệp để giới thiệu về nghiên cứu, đồng thời xác định cá nhân phù hợp trong doanh nghiệp để trả lời bảng câu hỏi. Cụ thể, các cuộc trao đổi qua điện thoại hoặc email được thực hiện với đại diện doanh nghiệp (chủ doanh nghiệp, giám đốc, quản lý cấp cao) nhằm tìm kiếm sự đồng thuận tham gia và xác định người có hiểu biết rõ về hoạt động sản xuất, thương mại, dịch vụ để đảm bảo dữ liệu thu thập được có giá trị.

Thông qua phương pháp này, đối tượng khảo sát không chỉ giới hạn ở chủ doanh nghiệp hay cấp quản lý cấp cao mà còn bao gồm cả nhân viên điều hành có liên quan trực tiếp đến quá trình vận hành. Đây là những cá nhân được lãnh đạo doanh nghiệp xác nhận là có kiến thức sâu sắc về các hoạt động vận hành, sản xuất và quản lý doanh nghiệp. Cách tiếp cận này phù hợp với thực tiễn nghiên cứu trước đó, khi Flynn và cộng sự (1990) nhấn mạnh rằng việc xác định đúng người tham gia khảo sát từ bên trong doanh nghiệp là yếu tố quan trọng để đảm bảo tính chính xác và giá trị của dữ liệu thu thập.

Sau khi xác định được người tham gia phù hợp, bảng khảo sát trực tuyến được gửi đến họ thông qua Google Forms. Để tăng tỷ lệ phản hồi, tác giả đã gọi nhắc nhở và giải đáp thắc mắc, giúp quá trình khảo sát diễn ra hiệu quả hơn. Tổng cộng, nghiên

cứu đã thu về 297 phản hồi hợp lệ từ các doanh nghiệp tại Bình Dương, Đồng Nai và Tp. Hồ Chí Minh, hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, thương mại và dịch vụ.

3.3.2.2 Mẫu nghiên cứu định lượng chính thức

Mẫu nghiên cứu được chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện, khảo sát trực tuyến thông qua Google Forms. Do hạn chế về thời gian trong quá trình khảo sát, thời gian khảo sát được thực hiện bắt đầu từ ngày 30.9.2022 đến ngày 15.11.2022. Đường dẫn bảng câu hỏi khảo sát được gửi đến 300 đại diện các DNNVV sau khi nhận được sự đồng ý, đã có 297 phản hồi hợp lệ gửi về. Nghiên cứu sử dụng công cụ phân tích SMART PLS 4 do đó có thể dùng mẫu cỡ nhỏ là 297 DNNVV cho nghiên cứu định lượng chính thức dựa vào quan điểm của Hair và cộng sự (2017) chấp nhận cỡ mẫu tối thiểu từ 100 - 150.

Nghiên cứu này triển khai khảo sát bằng bảng câu hỏi để kiểm định các giả thuyết đã đề xuất. Dữ liệu được thu thập từ các công ty tại các tỉnh và thành phố thuộc vùng kinh tế trọng điểm phía Nam là Tp. Hồ Chí Minh bao gồm tỉnh Bình Dương củ và Tỉnh Đồng Nai. Với sự hỗ trợ của Văn phòng Hợp tác Doanh nghiệp tại Trường Đại học Quốc tế Miền Đông, các thầy cô của Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh, Hiệp hội Doanh nghiệp Trẻ tỉnh Bình Dương đã gửi đến các đại diện DNNVV và thu thập dữ liệu, do các đơn vị này có mối liên kết chặt chẽ với doanh nghiệp địa phương trong các khu vực này. Các doanh nghiệp ở Tp. Hồ Chí Minh và tỉnh Đồng Nai và chủ yếu hoạt động trong các lĩnh vực sản xuất, thương mại và dịch vụ. Cá nhân đại diện công ty đến từ các vị trí khác nhau như: chủ doanh nghiệp, cấp quản lý và điều hành.

3.3.2.3 Phân tích dữ liệu định lượng

Phân tích dữ liệu sử dụng phương pháp hai bước được đề xuất bởi Anderson và Gerbing (1988). Bước đầu tiên là đánh giá mô hình đo lường tập trung vào các vấn đề chính: chất lượng biến quan sát (chỉ báo), độ tin cậy, tính hội tụ và tính phân biệt của các thang đo. Bước tiếp theo là đánh giá mô hình cấu trúc để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu bằng phân tích đa cộng tuyến, đánh giá các mối quan hệ tác động, mức độ giải thích của biến độc lập cho phụ thuộc (R bình phương) và đánh

giá hệ số tác động (f bình phương). Luận án sử dụng phương pháp PLS-SEM để phân tích dữ liệu định lượng.

a. Phương pháp phân tích PLS-SEM

Dữ liệu định lượng được phân tích bằng phương pháp mô hình cấu trúc bình phương tối thiểu riêng phần (PLS-SEM) là một kỹ thuật phân tích dữ liệu mạnh và phổ biến, được đề xuất và phát triển bởi Herman Wold và cộng sự (Lohmöller, 2013). PLS-SEM được thiết kế để giải quyết các vấn đề hồi quy bậc thấp và sau đó đã được áp dụng rộng rãi trong các lĩnh vực như kinh tế, khoa học xã hội và sinh học (Vinzi và cộng sự, 2010). Tuy nhiên, PLS-SEM không phải là phương pháp duy nhất trong phân tích mô hình cấu trúc. Một phương pháp khác cũng được sử dụng phổ biến là CB-SEM, hay mô hình phương trình cấu trúc dựa trên hiệp phương sai.

Hair và cộng sự (2017) đã chỉ ra sự khác biệt chính giữa hai phương pháp này nằm ở mục tiêu thống kê của chúng. CB-SEM nhắm đến việc ước lượng các tham số mô hình để giảm thiểu sự khác biệt giữa ma trận hiệp phương sai mẫu quan sát (trước khi phân tích) và ma trận hiệp phương sai ước lượng sau khi mô hình lý thuyết được xác nhận. Trong khi đó, mục tiêu của PLS-SEM là tối đa hóa phương sai được giải thích trong biến phụ thuộc, làm cho nó trở thành lựa chọn phù hợp khi mục tiêu nghiên cứu là dự báo và giải thích các mối quan hệ giữa các biến.

Chung (2020) đã chỉ ra các điểm thuận lợi và khó khăn của hai phương pháp trên phương diện kỹ thuật:

- CB-SEM dùng để kiểm chứng hoặc phủ định lý thuyết thông qua thực nghiệm. Trái lại, PLS-SEM, hay mô hình đường dẫn PLS, được áp dụng để phát triển lý thuyết trong nghiên cứu khám phá. PLS-SEM thường là lựa chọn hấp dẫn hơn khi nghiên cứu tập trung vào khám phá lý thuyết.

- Trong quá trình ước lượng, CB-SEM sử dụng phương pháp ước lượng khả năng tối đa (maximum likelihood estimation - MLE), trong khi PLS-SEM áp dụng phương pháp hồi quy bình phương tối thiểu thông thường (ordinary least squares -

OLS). Do đó, CB-SEM yêu cầu dữ liệu phải có phân phối chuẩn hoặc mẫu lớn, trong khi PLS-SEM có thể hoạt động hiệu quả ngay cả khi các điều kiện này không được đáp ứng. Một ưu điểm nổi bật của PLS-SEM là khả năng xử lý các mô hình phức tạp với nhiều mối quan hệ và đặc biệt phù hợp với các mô hình đo lường nguyên nhân hoặc cấu tạo (formative measurement model) trong khi CB-SEM, không thích hợp bằng và chỉ thực hiện được với các mô hình dạng kết quả (reflective measurement model).

Trong nghiên cứu này, tác giả lựa chọn phương pháp Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) thay vì Covariance-Based SEM (CB-SEM), trên cơ sở đánh giá sự phù hợp giữa phương pháp phân tích và đặc điểm của mô hình lý thuyết cũng như điều kiện thực tiễn của dữ liệu khảo sát. Việc lựa chọn này được hậu thuẫn bởi các đề xuất từ Hair và cộng sự (2019), các tác giả này đã chỉ rõ rằng PLS-SEM đặc biệt phù hợp cho các nghiên cứu có mô hình phức tạp, mẫu nghiên cứu trung bình hoặc nhỏ, và dữ liệu không tuân theo phân phối chuẩn.

Cụ thể, mô hình nghiên cứu này có tính chất khám phá, bao gồm nhiều biến tiềm ẩn và mối quan hệ nhân quả phức hợp giữa ERM và HQHĐ doanh nghiệp, thông qua các biến trung gian như KMA, TAD và biến điều tiết là SCR. Trong bối cảnh đó, PLS-SEM được xem là lựa chọn ưu tiên vì thỏa mãn nhiều tiêu chí kỹ thuật và phương pháp luận:

Thứ nhất, mục tiêu nghiên cứu thiên về dự đoán (prediction-oriented) thay vì kiểm định lý thuyết nghiêm ngặt. Điều này khiến PLS-SEM – vốn được thiết kế để tối ưu hóa khả năng dự báo – trở nên phù hợp hơn so với CB-SEM, vốn thiên về xác minh cấu trúc mô hình lý thuyết đã được thiết lập sẵn.

Thứ hai, vấn đề phân phối dữ liệu (distribution issues) là một trong những yếu tố quan trọng. Với dữ liệu thực địa thu thập từ 305 doanh nghiệp, đặc biệt là các chỉ số tài chính như FFP, việc không đạt được phân phối chuẩn là điều dễ gặp. CB-SEM yêu cầu dữ liệu phải phân phối chuẩn nghiêm ngặt để đảm bảo độ chính xác trong kiểm định, trong khi PLS-SEM không yêu cầu điều kiện này.

Thứ ba, quy mô mẫu khảo sát (sample size) cũng là một điểm then chốt. Nghiên cứu tập trung vào một nhóm mục tiêu cụ thể (DNNVV khu vực Đông Nam Bộ), khiến việc thu thập mẫu lớn gặp hạn chế. PLS-SEM có khả năng xử lý tốt các mô hình có cỡ mẫu từ trung bình trở xuống (≥ 100 mẫu), trong khi CB-SEM thường yêu cầu ≥ 400 mẫu để đảm bảo độ ổn định.

Cuối cùng, dù tất cả các thang đo trong nghiên cứu này đều là thang đo phản ánh (reflective), thì tính linh hoạt trong mô hình hóa các mối quan hệ phức tạp và khả năng hỗ trợ kiểm định các mối quan hệ trung gian và điều tiết qua phương pháp bootstrapping là điểm mạnh nổi bật của PLS-SEM. Trong nghiên cứu này, kiểm định hiệu ứng gián tiếp giữa ERM và HQHĐ thông qua KMA và TAD, cũng như vai trò điều tiết của SCR, đòi hỏi một phương pháp có độ nhạy cao trong phân tích cấu trúc đa tầng và phi tuyến – điều mà PLS-SEM xử lý hiệu quả hơn hẳn CB-SEM.

Theo Hair và cộng sự (2017), mô hình đo lường và mô hình cấu trúc trong PLS-SEM được đánh giá qua các chỉ số sau đây:

b. Đánh giá mô hình đo lường

Để đánh giá mô hình đo lường trong PLS-SEM, tác giả đã thực hiện các bước sau: kiểm tra độ tin cậy và độ giá trị (Cronbach’s Alpha, Composite Reliability, AVE), đánh giá phân biệt giữa các biến tiềm ẩn (HTMT, Fornell-Larcker), kiểm tra độ phù hợp của mô hình, và cuối cùng là kiểm định sai lệch phương pháp chung (CMB) bằng phương pháp full collinearity VIF.

1) Đánh giá độ tin cậy của thang đo (Indicator reliability)

Để đánh giá độ tin cậy của các thang đo lường các biến như ERM, TAD, KMA, SCR và HQHĐ doanh nghiệp tác giả sử dụng chỉ tiêu Cronbach’s alpha và hệ số đánh giá mức độ tin cậy tổng hợp (CR). Cronbach's alpha được sử dụng là chỉ tiêu truyền thống để đánh giá tính nhất quán nội tại, tuy nhiên, Cronbach's alpha có nhược điểm là nhạy cảm với số lượng chỉ mục và thường đánh giá thấp độ tin cậy. Do đó, việc áp dụng chỉ tiêu CR cũng được thực hiện, với giá trị chấp nhận từ 0,60 đến 0,70, để cung cấp cái nhìn toàn diện hơn về độ tin cậy của các chỉ mục trong thang đo.

2) Đánh giá tính hội tụ (Convergent validity)

Để có thể đo lường mức độ chính xác về sự hội tụ, mức độ giải thích trung bình của các biến tiềm ẩn như ERM, TAD, KMA, SCR và HQHĐ doanh nghiệp, tác giả tiến hành đánh giá tính hội tụ. Để đánh giá tính hội tụ của các biến đo phản ánh, các nhà nghiên cứu xem xét các hệ số tải ngoài của các chỉ báo và trung bình phương sai trích xuất (AVE). Một nguyên tắc quan trọng trong phân tích đo lường là mỗi biến tiềm ẩn nên có khả năng giải thích một phần lớn của sự biến thiên trong mỗi chỉ báo, thường tối thiểu là 50%. Điều này nói lên rằng, biến tiềm ẩn phải giải thích tối thiểu 50% ý nghĩa cho từng biến quan sát. Do đó, hệ số tải ngoài của mỗi chỉ báo cần phải vượt qua ngưỡng 0,708, vì bình phương của giá trị này $(0,708)^2$ tương đương với 0,50. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, giá trị 0,70 được coi là đủ gần để được chấp nhận thay vì 0,708.

3) Đánh giá tính phân biệt (discriminant validity)

Để đánh giá sự phân biệt liên quan đến mô hình cấu trúc giữa các nhân tố như ERM, TAD, KMA, SCR và HQHĐ doanh nghiệp, tác giả tiến hành đánh giá giá trị phân biệt. Giá trị phân biệt đo lường mức độ mà một cấu trúc thực sự khác biệt so với các cấu trúc khác dựa trên các tiêu chuẩn thực nghiệm. Để đánh giá giá trị phân biệt, có ba phương pháp chính. Đầu tiên là sử dụng hệ số tải chéo để so sánh hệ số tải của một thang đo trên cấu trúc liên quan với các cấu trúc khác. Phương pháp thứ hai là chỉ tiêu Fornell-Larcker, so sánh $\sqrt{AVE}$ với các tương quan biến tiềm ẩn. Fornell và Larcker (1981) khuyến nghị rằng tính phân biệt được đảm bảo khi căn bậc hai của AVE cho mỗi biến tiềm ẩn cao hơn tất cả tương quan giữa các biến tiềm ẩn với nhau. Cuối cùng, sử dụng hệ số Heterotrait-monotrait ratio (HTMT), thang đo được coi là có giá trị phân biệt khi chỉ số HTMT < 1.

4) Kiểm định sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias - CMB)

Theo Kock (2015) sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias - CMB) trong mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) là hiện tượng sai lệch trong dữ liệu do phương pháp đo lường, không phải do mối quan hệ nhân quả giữa các biến trong mô hình. CMB xảy ra khi sự biến đổi trong phản hồi chủ yếu đến từ cách thức thu thập dữ liệu, như hướng dẫn khảo sát hoặc xu

hướng xã hội mong muốn, khiến các chỉ báo chia sẻ phương sai chung. CMB có thể liên quan đến đồng tuyến dọc (giữa các biến độc lập) hoặc đồng tuyến ngang (giữa biến độc lập và biến phụ thuộc), làm giảm độ tin cậy của mô hình đo lường và mô hình cấu trúc.

Để kiểm tra đồng thời cả hai loại đồng tuyến, Kock và Lynn (2012) đã đề xuất kiểm tra đồng tuyến toàn phần (Full Collinearity Test). Phương pháp này tạo ra chỉ số VIF (Variance Inflation Factor) cho tất cả các biến tiềm ẩn trong mô hình. Nếu bất kỳ VIF nào vượt quá 3,3, điều đó cho thấy đồng tuyến nghiêm trọng và nguy cơ sai lệch phương pháp chung. Do đó, nếu tất cả các VIF ≤ 3,3, mô hình có thể được coi là không bị ảnh hưởng bởi CMB.

c. Đánh giá mô hình cấu trúc

Để đáp ứng mục tiêu nghiên cứu là xác định mối quan hệ tác động giữa các nhân tố ERM, TAD, KMA, SCR đến HQHĐ doanh nghiệp, tác giả đánh giá mô hình cấu trúc hay còn gọi là mô hình đường dẫn. Thay vào đó, mô hình được đánh giá về mức độ dự đoán các cấu trúc nội sinh của nó. Các tiêu chí chính để đánh giá mô hình cấu trúc trong PLS-SEM là hiện tượng đa cộng tuyến, mức ý nghĩa của hệ số đường dẫn, giá trị R^2, kích thước ảnh hưởng f^2.

1) Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến của các biến độc lập

Theo Hair và cộng sự (2017), kiểm tra đa cộng tuyến trong mô hình cấu trúc nhằm xác định xem các biến độc lập có tương quan quá cao với nhau hay không. Nếu xảy ra đa cộng tuyến, kết quả hồi quy có thể bị sai lệch, làm giảm độ tin cậy của mô hình. Trong SMART PLS, có thể kiểm tra bằng cách chạy PLS Algorithm và chọn Collinearity Statistics (VIF), sau đó kiểm tra giá trị VIF giữa các biến độc lập trong mô hình cấu trúc. Ngưỡng đánh giá được xác định như sau: nếu VIF nhỏ hơn 3,3, mô hình không có đa cộng tuyến và đáng tin cậy; nếu VIF trong khoảng từ 3,3 đến 5, cần xem xét thêm vì có thể ảnh hưởng nhẹ đến kết quả; nếu VIF lớn hơn 5, đa cộng tuyến nghiêm trọng và cần xử lý để đảm bảo tính chính xác của mô hình.

2) Đánh giá mức độ, chiều của quan hệ tác động

Hệ số tác động của một quan hệ (hệ số đường dẫn) có ý nghĩa thống kê hay không phụ thuộc vào sai số chuẩn của nó thu được qua phương pháp bootstrapping trên phần mềm SMARTPLS 4. Sai số chuẩn bootstrap cho phép tính toán được giá trị kiểm định t và giá trị p-value cho tất cả hệ số đường dẫn trong mô hình cấu trúc.

Độ quan trọng thống kê của một mối quan hệ (hệ số đường dẫn) phụ thuộc vào sai số chuẩn của nó thu được thông qua phương pháp bootstrapping trong SMARTPLS 4. Sai số chuẩn bootstrapping cho phép tính toán giá trị kiểm định t và p-value cho tất cả các hệ số đường dẫn trong mô hình cấu trúc. Hầu hết các nhà nghiên cứu sử dụng giá trị p để xác định mức độ ý nghĩa của kết quả. Một giá trị p là xác suất của việc thu được một giá trị t ít nhất bằng như giá trị t mà chúng ta đã quan sát được, trong trường hợp giả thuyết không chấp nhận được. Nói một cách đơn giản, giá trị p cho chúng ta biết xác suất của việc sai lầm khi từ chối một giả thuyết không đúng (nghĩa là giả sử rằng một hệ số đường dẫn là có ý nghĩa, trong khi thực tế nó không có ý nghĩa).

Sử dụng bootstrapping để đánh giá mức ý nghĩa của hệ số đường dẫn. Phương pháp bootstrapping trong SMART PLS là một kỹ thuật thống kê được sử dụng để ước lượng phân phối của các ước lượng thống kê (như trung bình, độ lệch chuẩn, hoặc giá trị p) bằng cách lấy mẫu lại từ dữ liệu đã thu thập. Bootstrapping cho phép ta xây dựng các khoảng tin cậy cho các ước lượng thống kê mà không cần giả định về phân phối của dữ liệu. Trong SMART PLS, bootstrapping thường được sử dụng để ước lượng sai số chuẩn cho các ước lượng hệ số đường dẫn, từ đó giúp tính toán giá trị kiểm định t và giá trị p cho các mối quan hệ trong mô hình cấu trúc. Mức ý nghĩa phổ biến nhất là 5% = 0,05, cũng là mức mặc định được sử dụng trong SMART PLS. Nếu giá trị p cho hệ số đường dẫn thấp hơn 0,05, thì hệ số đó được coi là có ý nghĩa thống kê. Ngược lại, nếu giá trị p lớn hơn 0,05, thì hệ số đó không được coi là có ý nghĩa thống kê.

3) Đánh giá hệ số xác định R bình phương

R bình phương đại diện cho mức độ mà các biến độc lập giải thích biến phụ thuộc trong mô hình. Trong một mô hình có nhiều biến phụ thuộc, số lượng hệ số R bình phương sẽ bằng số lượng biến phụ thuộc. Hair và cộng sự (2017) đã đề cập đến sự

khó khăn trong việc xác định ngưỡng chấp nhận được cho giá trị R bình phương, bởi điều này phụ thuộc vào độ phức tạp của mô hình (số lượng biến độc lập ảnh hưởng đến biến phụ thuộc, sự xuất hiện của các mối quan hệ gián tiếp...) và lĩnh vực nghiên cứu. Do đó, không có ngưỡng cố định để đánh giá mức độ đạt được của R bình phương. R bình phương thường nằm trong khoảng từ 0 đến 1, với các giá trị gần với 1 cho thấy mức độ giải thích cao cho biến phụ thuộc, trong khi các giá trị gần với 0 cho thấy mức độ giải thích thấp. Trong SMART PLS 4, ngoài R bình phương (R-square), phần mềm cũng cung cấp một hệ số R bình phương điều chỉnh để phản ánh một cách chính xác hơn mức độ giải thích của các biến độc lập. Ưu tiên sử dụng hệ số R bình phương điều chỉnh được khuyến khích.

4) Đánh giá hệ số quy mô tác động (effect size) f2

Để đánh giá tầm quan trọng của các nhân tố trong việc giải thích cho xem xét tầm quan trọng của một biến độc lập lên biến phụ thuộc, tác giả đánh giá hệ số f^2. Các giá trị f^2 ứng giá trị tác động với 0,02 (nhỏ); 0,15 (trung bình); và 0,35 (lớn) của biến ngoại sinh. Nếu $f^2 < 0,02$ được xem như không có tác động.

3.3.3 Tính phù hợp của phương pháp nghiên cứu

Luận án sử dụng kết hợp định tính và định lượng là hoàn toàn hợp lý, dựa trên đặc điểm mô hình lý thuyết, mục tiêu nghiên cứu và điều kiện thực tiễn của bối cảnh nghiên cứu. Việc áp dụng quy trình ba giai đoạn gồm nghiên cứu định tính, định lượng sơ bộ và định lượng chính thức không chỉ đảm bảo tính kế thừa lý thuyết mà còn tăng độ chính xác trong đo lường và kiểm định mô hình.

Thứ nhất, nghiên cứu định tính giúp xác nhận mô hình lý thuyết và hiệu chỉnh thang đo phù hợp với bối cảnh DNNVV tại Đông Nam Bộ. Phương pháp phỏng vấn bán cấu trúc với các chuyên gia trong ngành giúp kiểm tra giá trị nội dung của các khái niệm nghiên cứu (ERM, KMA, TAD, SCR), đồng thời phát hiện các đặc điểm chưa được phản ánh trong các nghiên cứu trước. Bước quan trọng này đảm bảo sự phù hợp của thang đo được tiếp thu một cách phù hợp từ các nghiên cứu quốc tế vào bối cảnh Việt Nam.

Thứ hai, nghiên cứu định lượng sơ bộ được triển khai nhằm đánh giá các tiêu chí quan trọng như độ tin cậy nội tại, giá trị hội tụ và phân biệt của thang đo. Kết quả

cho thấy các hệ số Cronbach's Alpha, Composite Reliability và AVE đều đảm bảo yêu cầu, cho phép khẳng định rằng các thang đo đã đạt độ ổn định và có khả năng đo lường chính xác các biến tiềm ẩn. Việc sử dụng phần mềm Smart PLS trong giai đoạn này cũng là bước chuẩn bị kỹ thuật cần thiết cho việc áp dụng PLS-SEM ở giai đoạn chính thức.

Thứ ba, ở giai đoạn định lượng chính thức, phương pháp PLS-SEM được lựa chọn thay vì CB-SEM vì PLS-SEM có nhiều ưu điểm phù hợp với mô hình nghiên cứu. PLS-SEM hỗ trợ phân tích tốt các mô hình có cấu trúc phức tạp, gồm nhiều biến trung gian và điều tiết như trong nghiên cứu này. Ngoài ra, PLS-SEM không yêu cầu dữ liệu phải tuân theo phân phối chuẩn – điều kiện rất khó đạt được trong khảo sát thực tế các doanh nghiệp. Với cỡ mẫu 297, PLS-SEM đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về độ tin cậy và độ mạnh thống kê (theo Hair và cộng sự, 2019).

Thứ tư, thiết kế nghiên cứu cũng được thực hiện theo quy trình khoa học, từ khâu xác định đối tượng khảo sát đến cách tiếp cận. Phương pháp tiếp cận theo Frohlich (2002) và Flynn và cộng sự (1990) giúp đảm bảo người trả lời khảo sát là người có thẩm quyền và kiến thức chuyên sâu về hoạt động doanh nghiệp. Cỡ mẫu khảo sát được tính toán theo công thức Yamane (1967) và nguyên tắc "10 times rule" (10 lần) trong PLS-SEM, đảm bảo tính đại diện, độ chính xác và khả năng tổng quát hóa của kết quả.

Tóm lại, việc lựa chọn phương pháp nghiên cứu trong luận án - kết hợp giữa các giai đoạn định tính và định lượng, cùng với việc sử dụng PLS-SEM trong phân tích định lượng chính thức - là sự lựa chọn có cơ sở lý luận vững chắc, phù hợp với mục tiêu khám phá cơ chế tác động giữa ERM và hiệu quả hoạt động. Phương pháp nghiên cứu không những hỗ trợ kiểm định các giả thuyết mà còn giúp xây dựng mô hình lý thuyết có khả năng ứng dụng trong thực tiễn quản trị rủi ro doanh nghiệp. Đây cũng là cơ sở để khẳng định tính phù hợp, hợp lý và có giá trị khoa học của phương pháp được lựa chọn trong toàn bộ luận án.

CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Chương 4 của luận án trình bày kết quả nghiên cứu gồm bốn phần chính: Đặc điểm mẫu khảo sát, đánh giá mô hình đo lường, đánh giá mô hình cấu trúc và thảo luận kết quả nghiên cứu.

4.1 Tổng quan vùng Đông Nam Bộ và Quản trị rủi ro của doanh nghiệp nhỏ và vừa ở vùng Đông Nam Bộ

4.1.1 Giới thiệu vùng Đông Nam Bộ

Vùng Đông Nam Bộ là trung tâm kinh tế quan trọng của Việt Nam. Trước khi sáp nhập theo quy định mới, vùng bao gồm sáu tỉnh, thành phố: Tp. Hồ Chí Minh, Bình Dương, Đồng Nai, Bà Rịa – Vũng Tàu, Bình Phước và Tây Ninh. Đây là khu vực có mức độ đô thị hóa cao, sở hữu hệ thống hạ tầng kinh tế – xã hội phát triển, đồng thời là hạt nhân của Vùng kinh tế trọng điểm phía Nam.

Theo Nghị quyết 306/NQ-CP năm 2025, Chính phủ (2025) đã điều chỉnh quy hoạch vùng Đông Nam Bộ sau sáp nhập, trong đó phạm vi vùng được hình thành bao gồm Tp. Hồ Chí Minh (hợp nhất với tỉnh Bình Dương và tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu củ), Tỉnh Đồng Nai (hợp nhất với tỉnh Bình Phước củ) và tỉnh Tây Ninh (hợp nhất với tỉnh Long An củ). Sau khi hợp nhất vùng có tổng diện tích trên 28.046 km², dân số gần 21 triệu người, với GDP trên 150 tỷ USD. Vùng Đông Nam Bộ có vị trí địa lý thuận lợi, nằm ở khu vực đồng bằng và bình nguyên rộng lớn, kết nối giữa Tây Nguyên, Đồng bằng sông Cửu Long, và Duyên Hải Nam Trung Bộ. Vùng có nhiều lợi thế nhờ vị trí địa lý thuận lợi, tiếp giáp với các khu vực có nguồn tài nguyên dồi dào như Tây Nguyên và Duyên hải Nam Trung Bộ, Đông Nam Bộ có nguồn cung nguyên liệu quan trọng cho ngành nông - lâm - ngư nghiệp cũng như công nghiệp chế biến. Bờ biển dài cũng là điều kiện phát triển kinh tế biển, du lịch, khai thác thủy sản và xây dựng cảng biển. Phía Đông và Đông Nam giáp Biển Đông, tạo điều kiện phát triển cảng biển và mở rộng giao thương quốc tế. Phía Tây Bắc tiếp giáp Campuchia thông qua cửa khẩu Tây Ninh. Với vị trí này, Vùng Đông Nam bộ giữ vai trò cầu nối thương mại với các nước ASEAN như Thái Lan, Lào và Myanmar,

và trở thành trung tâm giao thương trọng điểm giữa các vùng trong nước và thị trường quốc tế (Trần Hồng Quang & Nguyễn Việt Dũng, 2024).

Về điều kiện tự nhiên, khu vực Đông Nam Bộ có khí hậu cận xích đạo với nền nhiệt độ cao và ổn định quanh năm, lượng mưa trung bình hàng năm dao động từ 1.500 đến 2.000 mm. Tuy nhiên, mùa khô thường có lượng mưa thấp, gây ảnh hưởng đến hoạt động sản xuất và sinh hoạt của người dân (Trần Hồng Quang & Nguyễn Việt Dũng, 2024).

Đông Nam Bộ giữ vai trò trung tâm kinh tế, tài chính, thương mại, giáo dục và khoa học - công nghệ của cả nước, có định hướng phát triển thành trung tâm tài chính quốc tế, nơi hội tụ các tập đoàn kinh tế lớn và các định chế tài chính toàn cầu (Hồng Vinh, 2024). Năm 2022, khu vực này đóng góp 31% GDP cả nước, 35% kim ngạch xuất khẩu và 38% thu ngân sách quốc gia. GRDP bình quân đầu người của Đông Nam Bộ cao gấp 1,64 lần so với mức trung bình cả nước, trong khi tỷ lệ đô thị hóa đạt 66,5%, gần gấp đôi mức trung bình toàn quốc (Kinh tế và Dự báo, 2024). Giai đoạn 2021-2030, vùng đặt mục tiêu tăng trưởng GRDP bình quân từ 8-9% mỗi năm, thu nhập bình quân đầu người đạt 14.500-16.000 USD, với cơ cấu kinh tế chuyển dịch theo hướng tăng tỷ trọng khu vực dịch vụ (41-42%), công nghiệp và xây dựng (45-46%), trong khi nông - lâm - ngư nghiệp chiếm tỷ lệ nhỏ hơn (2-3%) (Thanh Giang, 2023). Vùng Đông Nam Bộ, sau khi sắp xếp lại đơn vị hành chính cấp tỉnh và được mở rộng về quy mô (bao gồm cả tỉnh Long An cũ), tiếp tục giữ vai trò đặc biệt quan trọng, là đầu tàu kinh tế và là cực tăng trưởng có ý nghĩa quyết định đối với sự phát triển của đất nước.

Nhìn chung, Đông Nam Bộ với vai trò là trung tâm kinh tế của cả nước đang đối mặt với nhiều thách thức, nhưng cũng có nhiều cơ hội lớn để phát triển. Trong bối cảnh kinh tế ngày càng biến động, việc nâng cao quản trị rủi ro sẽ là chìa khóa giúp doanh nghiệp trong khu vực phát triển bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh.

4.1.2 Quy mô, đặc điểm, ngành nghề hoạt động của Doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Đông Nam Bộ

DNNVV đóng vai trò trọng yếu trong sự phát triển kinh tế - xã hội tại vùng Đông Nam Bộ, nơi tập trung nhiều khu công nghiệp, khu chế xuất và đô thị lớn. Về quy mô và số lượng, Đông Nam Bộ là khu vực có số lượng doanh nghiệp nhiều nhất cả nước, với hơn 300.000 doanh nghiệp hoạt động vào năm 2021, chiếm 41,2% tổng số doanh nghiệp cả nước. Khu vực này sử dụng hơn 5,3 triệu lao động, tương đương 36,6% tổng số lao động làm việc trong doanh nghiệp trên toàn quốc (Báo Đầu Tư, 2022).

DNNVV chiếm phần lớn trong cơ cấu doanh nghiệp tại các tỉnh, thành phố thuộc vùng Đông Nam Bộ. Tại Tp. Hồ Chí Minh, DNNVV chiếm hơn 98% trong tổng số doanh nghiệp đang hoạt động trên địa bàn (Phạm Thanh Vân, 2023). Tỉnh Bình Dương có khoảng 65.000 doanh nghiệp, trong đó DNNVV chiếm khoảng 97% (Công an Nhân dân, 2023). Tại Đồng Nai, tính đến năm 2023, toàn tỉnh có trên 38.000 doanh nghiệp, với tỷ lệ DNNVV chiếm hơn 86% (Phạm Thanh Vân & Bùi Minh Nghĩa, 2023). Tây Ninh hiện có khoảng 8.080 doanh nghiệp, trong đó DNNVV chiếm 96,59% (Cổng thông tin hỗ trợ doanh nghiệp Tây Ninh, 2023). Những con số này cho thấy vai trò chi phối của DNNVV trong cấu trúc kinh tế vùng.

DNNVV ở khu vực Đông Nam bộ có một số đặc điểm chung so với các khu vực khác trong cả nước. Trước hết, chúng đóng góp đáng kể vào tăng trưởng kinh tế địa phương. Tại Tp. Hồ Chí Minh, DNNVV đóng góp hơn 23% GDP của thành phố và tạo việc làm cho khoảng một phần ba lực lượng lao động (Phạm Thanh Vân & Bùi Minh Nghĩa, 2023). Ở Bình Dương, DNNVV tạo việc làm cho gần 60% tổng lao động toàn tỉnh và đóng góp 52,7% trong cơ cấu GDP địa phương (Công an Nhân dân, 2023). Thứ hai, DNNVV là động lực chủ yếu trong việc giải quyết lao động, đặc biệt ở các khu vực đang đô thị hóa nhanh như Đồng Nai hay Tây Ninh. Ngoài ra, DNNVV thường có mức độ linh hoạt cao, dễ thích ứng với thị trường, song lại đối mặt với nhiều hạn chế về năng lực tài chính, công nghệ và quản trị.

Ngoài những đặc điểm chung trên, DNNVV có những đặc điểm riêng tùy theo địa phương. Bình Dương đang đẩy mạnh hỗ trợ DNNVV thông qua các chính sách như chuyển đổi số, hỗ trợ đổi mới công nghệ và kết nối thị trường (Công an Nhân dân, 2023). Tp. Hồ Chí Minh đặt mục tiêu đến năm 2025 có ít nhất 60% DNNVV sử dụng nền tảng số trong sản xuất, kinh doanh (Bộ Xây dựng, 2023). Trong khi đó, DNNVV tại Tp. Hồ Chí Minh vẫn gặp khó khăn trong tiếp cận vốn vay do yêu cầu khắt khe từ phía ngân hàng (Phạm Thanh Vân & Bùi Minh Nghĩa, 2023). Tại Đồng Nai, giá thuê đất tại các khu công nghiệp cao khiến DNNVV khó mở rộng quy mô sản xuất (Báo Đồng Nai, 2023). DNNVV ở Tây Ninh còn gặp khó khăn trong quản trị, huy động tài chính và tiếp cận chính sách hỗ trợ (Cổng thông tin hỗ trợ doanh nghiệp Tây Ninh, 2023).

Về lĩnh vực hoạt động, DNNVV trong khu vực có ngành nghề hoạt động khá đa dạng. Tại Tp. Hồ Chí Minh, các DNNVV tập trung chủ yếu vào lĩnh vực dịch vụ, thương mại và công nghiệp nhẹ (Phạm Thanh Vân & Bùi Minh Nghĩa, 2023). Bình Dương có cơ cấu DNNVV phát triển đều ở các lĩnh vực công nghiệp hỗ trợ, dịch vụ logistics và thương mại. Đồng Nai ghi nhận sự tham gia mạnh mẽ của DNNVV trong công nghiệp hỗ trợ và sản xuất linh kiện (Báo Đồng Nai, 2023). Ở Tây Ninh, các doanh nghiệp nhỏ lẻ chủ yếu tập trung trong lĩnh vực dịch vụ, sản xuất chế biến nông sản và sản xuất nhỏ quy mô hộ gia đình.

Có thể thấy, DNNVV tại vùng Đông Nam Bộ vừa là nền tảng vừa là động lực cho tăng trưởng kinh tế địa phương. Tuy vậy, để phát triển bền vững, các DNNVV cần sự hỗ trợ nhiều hơn về vốn, chuyển đổi số, nâng cao năng lực quản trị, và khả năng hội nhập chuỗi cung ứng. Việc nhận diện đúng đặc điểm riêng của từng địa phương sẽ là cơ sở cho hoạch định chính sách hỗ trợ phù hợp và hiệu quả.

4.1.3 Hoạt động quản trị rủi ro trong các Doanh nghiệp nhỏ và vừa ở vùng Đông Nam Bộ

Trong bối cảnh kinh tế - xã hội nhiều biến động như hiện nay, đặc biệt sau tác động của đại dịch COVID-19, ERM trở thành yếu tố sống còn đối với sự ổn định và phát triển của doanh nghiệp, nhất là các DNNVV. Với đặc điểm vốn mỏng, bộ máy gọn nhẹ và phụ thuộc lớn vào cá nhân quản lý, các DNNVV tại vùng Đông Nam Bộ

đứng trước nguy cơ tổn thương cao trước các rủi ro trong môi trường kinh doanh. Rõ nhất là ảnh hưởng về lao động. Theo khảo sát, tỷ lệ doanh nghiệp thiếu lao động tại khu vực này lên đến 30,6%, cao nhất cả nước. Các tỉnh bị ảnh hưởng nhiều nhất gồm Bình Dương (36,9%), Bình Phước (34,4%) và Tp. Hồ Chí Minh (31,8%) (Anh Phuong, 2022). Một số ngành công nghiệp có mức thiếu hụt lao động cao bao gồm sản xuất sản phẩm điện tử, máy vi tính và quang học (55,6%), sản xuất da và các sản phẩm liên quan (51,7%), sản xuất trang phục (49,2%), sản xuất thiết bị điện (44,5%) và ngành dệt (39,5%) (Anh Phuong, 2022).

Nói cách khác ERM đóng vai trò then chốt giúp doanh nghiệp nhận diện, lượng hóa, kiểm soát và ứng phó với các rủi ro có thể xảy ra. Theo Bùi Thị Hồng Thắm (2021), khi được triển khai hiệu quả, ERM không chỉ giúp giảm thiểu tổn thất mà còn hỗ trợ doanh nghiệp vận hành liên tục, tối ưu nguồn lực và tạo nền tảng cho tăng trưởng bền vững. ERM cũng là tiền đề đảm bảo các doanh nghiệp phải có phương áp lập kinh doanh là một trong những điều kiện để DNNVV tiếp cận nguồn vốn, đối tác và thị trường trong bối cảnh hội nhập sâu rộng. Việc thiếu chú trọng đến ERM cũng ảnh hưởng đến năng lực tiếp cận vốn ngân hàng. Theo Thảo Nguyên (2025), nhiều DNNVV bị từ chối hồ sơ vay vì không có phương án kinh doanh và kế hoạch tài chính rõ ràng - những yếu tố quan trọng trong cấu phần ERM.

Trong bối cảnh đó, DNNVV tại Đông Nam Bộ cần chú trọng hơn đến ERM. Nếu trước đây, nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn hoặc thậm chí phá sản do không kịp ứng phó với rủi ro, thì hiện nay, các đơn vị đã chủ động hơn trong việc xây dựng chiến lược phòng ngừa. Các DNNVV đã bắt đầu có ý thức trong việc phân loại rủi ro theo mức độ tác động và điều chỉnh chiến lược kinh doanh một cách linh hoạt (Nguyễn Thùy Dương, 2024).

Thế nhưng nhiều nghiên cứu cho thấy phần lớn các DNNVV ở Việt Nam nói chung và vùng Đông Nam Bộ nói riêng chưa xây dựng hệ thống ERM bài bản. Theo Bùi Thị Hồng Thắm (2021), các doanh nghiệp thường phản ứng thụ động trước rủi ro thay vì chủ động đánh giá và phòng ngừa. Chỉ khoảng 30%–40% doanh nghiệp thực hiện một vài bước trong quy trình ERM (Báo Công an Nhân dân, 2017). Đại dịch COVID-19 đã phơi bày sự yếu kém trong khả năng chống đỡ rủi ro của các

DNNVV, khiến hàng loạt doanh nghiệp buộc phải tạm ngưng hoặc giải thể (Nguyễn Khoa Diệu An, 2022). Nhất là các doanh nghiệp trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ, nhà hàng – khách sạn, vốn chiếm tỷ lệ lớn trong cơ cấu DNNVV của khu vực, đã bị ảnh hưởng nghiêm trọng bởi các chính sách giãn cách và đứt gãy chuỗi cung ứng. Nhiều DNNVV không có kế hoạch dự phòng tài chính, thiếu kịch bản ứng phó và không đủ dòng tiền vận hành khi rủi ro phát sinh (Nguyễn Khoa Diệu An, 2022; Vũ Anh, 2021).

Do hạn chế về nhân sự và trình độ chuyên môn, công tác ERM trong DNNVV thường do người quản lý trực tiếp kiêm nhiệm, thiếu quy trình và tiêu chuẩn hoá. Việc đánh giá rủi ro còn mang tính cảm tính, thiếu dữ liệu và công cụ định lượng hiện đại. Ở vùng Đông Nam Bộ, công tác ERM chủ yếu do chủ doanh nghiệp hoặc một nhóm quản lý cấp cao đảm nhiệm mà không có sự phân công cụ thể cho từng bộ phận. Theo Nguyễn Khoa Diệu An (2022), hoạt động ERM chưa được coi là một chức năng quản lý trọng yếu trong doanh nghiệp. Đây là nguyên nhân khiến DNNVV thường bị động khi đối mặt với khủng hoảng, nhất là về tài chính, nhân lực và thị trường. Nghiên cứu về ERM trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) cho thấy, trong quy trình ERM gồm năm bước, các doanh nghiệp thường gặp khó khăn nhất ở ba bước cốt lõi: phân tích rủi ro trong hoạt động, đánh giá/xếp hạng rủi ro và xử lý rủi ro. Ngược lại, bước nhận diện rủi ro ban đầu và giai đoạn theo dõi, xem xét rủi ro lại ít gặp trở ngại hơn (Bùi Thị Hồng Thắm, 2021).

Tóm lại, Đông Nam Bộ với vai trò là trung tâm kinh tế của cả nước đang đối mặt với nhiều thách thức, nhưng cũng có nhiều cơ hội lớn để phát triển. Trong bối cảnh kinh tế ngày càng biến động, việc nâng cao quản trị rủi ro sẽ là chìa khóa giúp doanh nghiệp trong khu vực phát triển bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh.

4.2 Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu được thiết kế đảm tính đại diện và độ tin cậy, nhằm phản ánh thực trạng hoạt động của DNNVV tại khu vực trọng điểm kinh tế phía Nam, bao gồm Tp. Hồ Chí Minh (sau sát nhập với tỉnh Bình Dương) và tỉnh Đồng Nai. Tổng cộng có 297 phản hồi hợp lệ, đáp ứng yêu cầu về cỡ mẫu tối thiểu từ 200 đến 300 quan sát. Đặc điểm của mẫu được trình bày trong Bảng 4.1.

Về quy mô lao động, dữ liệu thu thập cho thấy nhóm doanh nghiệp có quy mô từ 51 đến 100 nhân viên chiếm tỷ lệ lớn nhất với 42,42%. Tiếp theo là nhóm doanh nghiệp có quy mô từ 101 đến 200 nhân viên (26,6%) và từ 20 đến 50 nhân viên (22,56%). Nhóm doanh nghiệp dưới 10 nhân viên chiếm tỷ lệ thấp nhất, chỉ 8,42%. Sự đa dạng về quy mô lao động phản ánh đúng cơ cấu DNNVV tại khu vực nghiên cứu. Việc bao quát được các nhóm doanh nghiệp từ siêu nhỏ đến vừa giúp đảm bảo tính đại diện của mẫu nghiên cứu, đồng thời tạo nền tảng vững chắc cho việc phân tích dữ liệu.

Xét về loại hình doanh nghiệp, công ty cổ phần chiếm tỷ lệ cao nhất với 51,84%, tiếp theo là công ty trách nhiệm hữu hạn (29,29%) và doanh nghiệp tư nhân (12,12%). Loại hình khác chiếm 6,73%. Phân bổ này phù hợp với xu hướng phát triển của khu vực Đông Nam Bộ, với các loại hình doanh nghiệp này đóng vai trò chủ đạo trong nền kinh tế. Sự hiện diện của các loại hình doanh nghiệp phổ biến khẳng định tính đại diện của mẫu nghiên cứu, đồng thời phản ánh đúng cơ cấu pháp lý của các DNNVV tại khu vực.

Về lĩnh vực hoạt động, ngành sản xuất công nghiệp chiếm tỷ lệ lớn nhất với 59,60%, trong khi thương mại dịch vụ chiếm 33,33% và nông lâm chiếm 7,07%. Kết quả này phản ánh đúng thực tế rằng Tp. Hồ Chí Minh (bao gồm tỉnh Bình Dương củ) và tỉnh Đồng Nai là những trung tâm công nghiệp và thương mại hàng đầu của cả nước, nơi tập trung nhiều doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và dịch vụ. Sự phân bổ này không chỉ phù hợp với đặc thù kinh tế của khu vực mà còn đảm bảo tính đại diện của mẫu nghiên cứu trong việc phản ánh đúng cơ cấu ngành nghề.

Cuối cùng, về địa điểm hoạt động, Tp. Hồ Chí Minh (sau sát nhập với tỉnh Bình Dương) chiếm tỷ phần lớn với 86,87, trong khi Đồng Nai chiếm 13,13%. Sự phân bổ này phản ánh rõ vai trò dẫn dắt của Tp. Hồ Chí Minh đối với kinh tế khu vực. Đồng thời, việc thu thập dữ liệu từ các địa phương trọng điểm này đảm bảo tính cân đối và toàn diện của mẫu nghiên cứu.

Nhìn chung, mẫu nghiên cứu không chỉ đáp ứng vượt mức yêu cầu về cỡ mẫu tối thiểu mà còn đảm bảo tính đại diện và độ tin cậy thông qua nhân sự tham gia khảo sát, quy mô lao động, loại hình và lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp. Quy trình lựa chọn mẫu đã được thiết kế khoa học để đảm bảo rằng các đối tượng tham gia khảo sát có đủ chuyên môn và hiểu biết sâu sắc về hoạt động của doanh nghiệp. Với 297 phản hồi hợp lệ, có ý nghĩa cho việc phân tích dữ liệu và kiểm định giả thuyết một cách thuyết phục và đáng tin cậy; đảm bảo tính đại diện và độ tin cậy của mẫu nghiên cứu.

Bảng 4. 1 Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Đặc điểm		**Tần số**	**Tỷ lệ %**
Quy mô lao động	Dưới 10	25	8,42%
	20 – 50	67	22,56%
	51 - 100	126	42,42%
	101 – 200	79	26,6%
Loại hình hoạt động	Doanh nghiệp tư nhân	36	12,12%
	Công ty trách nhiệm hữu hạn	87	29,29%
	Công ty cổ phần	154	51,84%
	Loại hình khác	20	6,73%
Lĩnh vực hoạt động	Sản xuất công nghiệp	177	59,60%
	Thương mại dịch vụ	99	33,33%
	Nông lâm	21	7,07%
Địa điểm hoạt động	Tp. Hồ Chí Minh (Bao gồm Binh Dương củ)	258	86,87%
	Đồng Nai	39	13,13%

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

4.3 Đánh giá mô hình đo lường

4.3.1 Hệ số tải ngoài và độ tin cậy thang đo

Hệ số tải ngoài (outer loading) của các biến quan sát dùng để đánh giá chất lượng thang đo thông qua mức độ liên kết giữa các biến quan sát và biến tiềm ẩn, các hệ số tải ngoài cần cao hơn ngưỡng 0,70 (Hair và cộng sự, 2017). Các hệ số tải ngoài của các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu dao động từ 0,719 đến 0,904, như được thể hiện trong Bảng 4.3.

Độ tin cậy của thang đo trong mô hình PLS-SEM được đánh giá bằng cách sử dụng Cronbach's Alpha (α) và Độ tin cậy tổng hợp (CR). CR được cho là thích hợp hơn so với Cronbach's Alpha trong phân tích PLS-SEM. Tuy nhiên, nên xem xét và báo cáo cả hai tiêu chí. Các giá trị CR và α trên 0,6 là chấp nhận được (Hair và cộng sự, 2017). Các hệ số α và CR trong Bảng 4.2 đều trên 0,80, chứng tỏ rằng độ tin cậy của tất cả các biến thang đo là chấp nhận được. Ngoài ra, cũng có thể xem xét thêm rho_A là độ tin cậy của các thang đo, được dùng để đánh giá mức độ đồng nhất bên trong của các chỉ số đo lường trong mô hình và được cho là đạt yêu cầu khi lớn hơn 0,7 (Hair và cộng sự, 2017). Trong mô hình này, các biến đều có rho_A lớn hơn 0,7 (0,873 - 0,926), do đó thang đo có độ tin cậy tốt và các chỉ số đo lường bên trong thang đo là nhất quán.

Bảng 4. 2 Cronbach's Alpha, rho_A và Độ tin cậy Tổ hợp (CR)

Biến	**Cronbach's Alpha**	**rho_A**	**Độ tin cậy Tổ hợp (CR)**
ERM	0,918	0,922	0,936
KMA	0,907	0,908	0,925
TAD	0,870	0,873	0,912
SCR	0,868	0,884	0,910
FFP	0,925	0,926	0,944
NFP	0,870	0,873	0,912

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

4.3.2 Đánh giá tính hội tụ (Convergent Validity)

Giá trị hội tụ đề cập đến mức độ tương quan giữa các biến quan sát, trong đó mỗi biến đo lường cho một khía cạnh của cùng một khái niệm. Một biến được coi là hội tụ nếu giá trị phương sai trích trung bình (AVE) đạt ≥ 0,5, có nghĩa là biến tiềm ẩn tương ứng giải thích được ít nhất 50% sự biến thiên của các biến quan sát thành phần (Hair và cộng sự, 2017). Các giá trị AVE trong Bảng 4.3 đều lớn hơn ngưỡng 0,5, dao động từ 0,608 (đối với KMA) đến 0,770 (đối với hiệu quả tài chính của doanh nghiệp).

Bảng 4. 3 Biến và các chỉ báo tương ứng

Biến	Mã	Các chỉ số	Hệ số tải ngoài	AVE
Quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM)	ERM1	Có các quy định chính thức về việc nhận dạng, ứng phó, và hạn chế các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa)	0,866	0,711
	ERM2	Có ban hành quy trình chính thức trong việc khống chế các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) nảy sinh trong hoạt động kinh doanh.	0,904	
	ERM3	Các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) thường được phân tích và thảo luận để hỗ trợ các quyết định của nhà quản trị.	0,747	
	ERM4	Có các quy trình, phương án được chuẩn hóa để ứng phó và giảm thiểu thiệt hại do các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) gây ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh hàng ngày.	0,854	
	ERM5	Có các báo cáo về các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) và giải pháp ứng phó cho các cấp quản lý trong công ty.	0,799	
	ERM6	Có các quy trình tiêu chuẩn để theo dõi sự xuất hiện và giám sát vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) để ứng phó và quản lý	0,878	
Áp dụng công nghệ (TAD)	TAD1	Có áp dụng những công nghệ tiên tiến (vật tư, phần mềm, máy móc thiết bị) trong sản xuất kinh doanh,	0,852	0,721
	TAD2	Có sử dụng các dụng cụ và sản phẩm mẫu thử nghiệm tiên tiến trong phát triển sản phẩm	0,875	
	TAD3	Có sử dụng các tài liệu kỹ thuật (bằng sáng chế, bản vẽ, thiết kế) trong nghiên cứu và phát triển sản phẩm.	0,806	
	TAD4	Có áp dụng bí quyết kỹ thuật (know-how) và phát minh trong sản xuất kinh doanh.	0,861	
Quản trị tri thức (KMA)	KMA1	Nhân viên được tiếp cận tri thức từ nhiều nguồn đáng tin cậy (tham gia hội nghị hội thảo khoa học, khóa học, tạp chí chuyên ngành và các chuyên gia uy tín)	0,719	0,608

Biến	Mã	Các chỉ số	Hệ số tải ngoài	AVE
	KMA2	Nhân viên học hỏi được nhiều kiến thức mới từ các đối tác kinh doanh (nhà cung cấp, khách hàng)	0,775	
	KMA3	Nhân viên có chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp	0,821	
	KMA4	Nhân viên sử dụng kinh nghiệm, kỹ năng và kiến thức để thực hiện công việc	0,783	
	KMA5	Nhân viên có đọc tài liệu trong quá trình xử lý công việc (tài liệu lưu trữ, các quy trình tổ chức thực hiện, hướng dẫn và các nguồn tài liệu khác)	0,760	
	KMA6	Nhân viên chia sẻ kiến thức trong các cuộc họp và giao tiếp hàng ngày (trao đổi trong bữa trưa, ở hành lang)	0,813	
	KMA7	Nhân viên chia sẻ kiến thức tại các kênh thông tin chính thức của công ty (ví dụ: báo cáo dự án, quy trình tổ chức thực hiện, hướng dẫn, báo cáo và bản tin công ty)	0,762	
	KMA8	Nhân viên của công ty nhận thức rằng kiến thức của họ không phải của riêng cá nhân mình mà là tài sản của tổ chức	0,800	
Sự phục hồi chuỗi cung ứng (SCR)	SCR1	Không khó khăn trong việc phục hồi nguồn cung nguyên phụ liệu sau khi bị đứt gãy	0,730	0,719
	SCR2	Nhanh chóng phục hồi năng suất và sản lượng sau các biến động	0,863	
	SCR3	Hệ thống cung ứng dễ dàng phục hồi về trạng thái ban đầu khi có biến động	0,893	
	SCR4	Nhanh chóng ứng phó với các đứt gãy trong chuỗi cung ứng	0,895	
Hiệu quả tài chính (FFP)	FFP1	Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu lợi nhuận trên tổng nguồn vốn đầu tư	0,882	0,770
	FFP2	Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu lợi nhuận trên doanh thu	0,864	
	FFP3	Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu tỷ suất lợi nhuận	0,899	

Biến	Mã	Các chỉ số	Hệ số tải ngoài	AVE
		trên vốn của chủ doanh nghiệp.		
	FFP4	Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu lợi nhuận trên tài sản của doanh nghiệp	0,888	
	FFP5	Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu tăng trưởng doanh thu.	0,855	
Hiệu quả phi tài chính (NFP)	NFP1	Khách hàng hài lòng về sản phẩm và dịch vụ của công ty chúng tôi	0,817	0,721
	NFP2	Nhân viên công ty chúng tôi hài lòng về công việc	0,880	
	NFP3	Công ty chúng tôi có chất lượng sản phẩm và dịch vụ tốt	0,877	
	NFP4	Nhân viên trung thành với công ty chúng tôi	0,819	

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

4.3.3 Đánh giá giá trị phân biệt (Discriminant Validity)

Giá trị phân biệt nhằm mục đích phân biệt mức độ khác biệt giữa các chỉ báo đo lường của một biến tiềm ẩn so với các chỉ báo đo lường của biến tiềm ẩn khác có trong mô hình. Tính phân biệt được đánh giá bằng chỉ số Fornell-Larcker Criterion và chỉ số Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Fornell và Larcker (1981) đã đề xuất rằng tính phân biệt được đảm bảo khi căn bậc hai của AVE cho mỗi biến tiềm ẩn lớn hơn tất cả các tương quan giữa các biến tiềm ẩn khác nhau. Chỉ số HTMT được sử dụng để đo lường mức độ tách biệt giữa các biến ẩn trong mô hình và kiểm tra tính hợp lý của mô hình. HTMT được tính bằng cách lấy giá trị trung bình của tỷ lệ tương quan giữa các biến khác loại (heterotrait) và các biến cùng loại (monotrait), chia cho giá trị tối đa của tỷ lệ tương quan giữa các biến cùng loại và cho rằng giá trị phân biệt giữa hai biến tiềm ẩn được đảm bảo khi chỉ số HTMT nhỏ hơn 1 (Henseler và cộng sự, 2016). Các cấu trúc của nghiên cứu này đáp ứng yêu cầu về các chỉ số đánh giá giá trị phân biệt khi tất cả các giá trị đều nằm trong phạm vi chấp nhận được. Bảng 4.4 và Bảng 4.5 thể hiện các kết quả.

Bảng 4. 4 Fornell-Larcker Criterion

Biến	ERM	FFP	KMA	NFP	SCR	TAD
ERM	**0,843**					
FFP	0,555	**0,878**				
KMA	0,598	0,692	**0,780**			
NFP	0,531	0,682	0,748	**0,849**		
SCR	0,479	0,546	0,512	0,469	**0,848**	
TAD	0,541	0,663	0,668	0,606	0,537	**0,849**

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Bảng 4. 5 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Biến	ERM	FFP	KMA	NFP	SCR	TAD
ERM						
FFP	0,601					
KMA	0,653	0,752				
NFP	0,596	0,760	0,840			
SCR	0,535	0,608	0,572	0,531		
TAD	0,602	0,739	0,751	0,694	0,612	

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

4.3.4 Kiểm định sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias - CMB)

Kock và Lynn (2012) đã đề xuất kiểm tra đồng tuyến toàn phần (Full Collinearity Test). Theo Kock (2015), nếu tất cả giá trị VIF trong mô hình cấu trúc (Inner Model) đều nhỏ hơn 3,3, có thể kết luận rằng mô hình không bị ảnh hưởng bởi hiện tượng sai lệch phương pháp chung (Common Method Bias - CMB). Kết quả phân tích VIF trong Bảng 4.6 cho thấy tất cả các giá trị đều dưới ngưỡng 3,3. Do đó, có thể khẳng định rằng mô hình không có dấu hiệu sai lệch phương pháp chung.

4.4 Đánh giá mô hình cấu trúc

4.4.1 Tính cộng tuyến của các biến độc lập (Collinearity)

Đa cộng tuyến là tình trạng trong đó các biến độc lập có mối quan hệ tương quan chặt chẽ với nhau. Trong mô hình hồi quy, hiện tượng đa cộng tuyến có thể gây ra sai lệch các hệ số ước lượng, dẫn đến việc phân tích định lượng không còn ý nghĩa. Hair và cộng sự (2017) đã đưa ra các ngưỡng giá trị của VIF (Variance Inflation Factor) để đánh giá hiện tượng cộng tuyến như sau: Nếu giá trị của VIF lớn hơn hoặc bằng 5, có khả năng cao mô hình mắc phải hiện tượng đa cộng tuyến. Trong khoảng từ 3 đến dưới 5, có thể xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến, và khi giá trị của VIF nhỏ hơn 3, có thể mô hình không mắc phải hiện tượng này. Trong Bảng 4.6, kết quả hệ số VIF của các biến độc lập đều nhỏ hơn 3, do vậy có thể kết luận rằng mô hình không gặp phải hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình.

Bảng 4. 6 Kết quả hệ số VIF

Tác động	VIF
ERM -> FPP	1,869
ERM -> KMA	1
ERM -> NFP	1,869
ERM -> TAD	1
KMA -> FFP	2,17
KMA -> NFP	2,17
SCR -> FFP	1,554
SCR -> NFP	1,554
TAD -> FFP	2,081
TAD -> NFP	2,081
SCR x ERM -> FFP	1,103
SCR x ERM -> NFP	1,103

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

4.4.2 Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Để kết luận về các giả thuyết trong nghiên cứu hoặc đánh giá tầm quan trọng của các mối quan hệ trong mô hình, tác giả sử dụng kết quả từ phân tích hệ số đường dẫn (Path coefficients). Phần này tập trung vào hai khía cạnh: Thứ nhất là kiểm định ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ tác động và thứ hai là đánh giá mức độ và hướng của các mối quan hệ. Ý nghĩa thống kê của hệ số tác động của một mối quan hệ (hệ số đường dẫn) phụ thuộc vào sai số chuẩn được ước lượng thông qua phương pháp bootstrapping trên SMART PLS 4. Để đánh giá các mối quan hệ tác động, tác giả sử dụng kết quả phân tích Bootstrapping với số lần lặp là 5000 mẫu. Phương pháp Bootstrapping cho phép tính toán giá trị của kiểm định t và giá trị p-value cho tất cả các hệ số đường dẫn trong mô hình cấu trúc. Theo Hair và cộng sự (2017), ngưỡng cho kiểm định hai đuôi là 1,65 (độ tin cậy 10%), 1,96 (độ tin cậy 5%), và 2,57 (độ tin cậy 1%), với mức ý nghĩa thường được sử dụng là 5% (p-value = 0,05), cũng là mức mặc định trong SMART PLS 4; nếu giá trị p-value của β dưới 0,05, quan hệ tác động được coi là có ý nghĩa thống kê, ngược lại, quan hệ tác động không được xem là có ý nghĩa thống kê. Bảng 4.7 cho thấy rằng ngoại trừ giả thuyết H2 và H10 không có ý nghĩa thống kê do giá p-value lớn hơn 0,05; còn lại các giả thuyết còn lại đều được chấp nhận.

Bảng 4. 7 Hệ số đường dẫn mô hình (Path Coefficients)

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số đường dẫn (β)	Độ lệch chuẩn	T Values	P Values	Kết quả
H1	ERM -> FFP	0,165	0,063	2,630	0,009	Chấp nhận
H2	ERM -> NFP	0,084	0,062	1,360	0,174	**Bác bỏ**
H3	ERM -> KMA	0,598	0,044	13,602	0,000	Chấp nhận
H4	ERM -> TAD	0,541	0,049	10,996	0,000	Chấp nhận
H5	KMA -> FFP	0,346	0,061	5,658	0,000	Chấp nhận
H6	KMA -> NFP	0,569	0,058	9,730	0,000	Chấp nhận
H7	TAD -> FFP	0,257	0,059	4,333	0,000	Chấp nhận
H8	TAD -> NFP	0,150	0,070	2,141	0,032	Chấp nhận
H9	SCR x ERM -> FFP	0,106	0,039	2,731	0,006	Chấp nhận
H10	SCR x ERM -> NFP	0,007	0,045	0,146	0,884	**Bác bỏ**

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

4.4.3 Phân tích các biến trung gian

4.4.3.1 Phân tích biến trung gian

Biến trung gian (mediating variable) được coi là biến số thứ ba can thiệp vào mối liên hệ giữa hai biến số. Sự can thiệp được hình thành theo một chuỗi nhân quả mà ở đó biến độc lập sẽ tác động tới biến trung gian, sau đó, biến trung gian sẽ truyền tải tác động này tới biến phụ thuộc. Phân tích mô hình biến trung gian cần phải phân tích vai trò của biến trung gian, sự can thiệp đó sẽ tạo ra một loại tác động gọi là "tác động gián tiếp" (indirect effect).

Hair và cộng sự (2017) đã đề xuất hai dạng tác động không qua trung gian:

- Tác động trực tiếp không có trung gian (Direct-only nonmediation): Tác động trực tiếp có ý nghĩa thống kê mà không có tác động gián tiếp.
- Không có tác động và không có trung gian (No-effect nonmediation): Không có cả tác động trực tiếp và gián tiếp có ý nghĩa.

Ngoài ra, xác định 3 dạng tác động trung gian:

- Trung gian bổ sung (Complementary mediation): Tác động gián tiếp và trực tiếp đều có ý nghĩa và cùng hướng.
- Trung gian cạnh tranh (Competitive mediation): Tác động gián tiếp và trực tiếp đều có ý nghĩa và ngược hướng.
- Trung gian gián tiếp toàn phần (Indirect-only mediation): Tác động gián tiếp có ý nghĩa nhưng không có tác động trực tiếp.

Hayes (2009) đề xuất sử dụng phương pháp bootstrapping để đánh giá mối quan hệ trung gian. Thông qua kiểm định ý nghĩa thống kê (p-value) với điều kiện sau:

- p-value của hiệu ứng gián tiếp < 0,05: hiệu ứng gián tiếp có ý nghĩa thống kê.
- p-value của hiệu ứng trực tiếp < 0,05: hiệu ứng trực tiếp có ý nghĩa thống kê.

Ngoài ra kiểm định vai trò trung gian nên được xem xét bằng chỉ số phương sai giải thích VAF (Variance Accounted For). Theo Nitzl và cộng sự (2016), phân tích trung gian thường liên quan đến mô hình trung gian một phần, vì vậy việc xác định tỷ lệ tác động trung gian có thể cung cấp thêm thông tin quan trọng. Một cách tiếp cận phổ biến để đo lường điều này là tính tỷ lệ giữa tác động gián tiếp và tổng tác động, được gọi là chỉ số phương sai giải thích (Variance Accounted For - VAF). Chỉ số VAF cho thấy mức độ mà quá trình trung gian giải thích phương sai của biến phụ thuộc trong mô hình.

Đối với mô hình trung gian đơn giản, tỷ lệ trung gian được xác định như trong công thức sau: $VAF = \frac{(axb)}{(axb)+c'}$

Trong đó:

- *a* là hệ số đường dẫn từ biến độc lập đến biến trung gian.
- *b* là hệ số đường dẫn từ biến trung gian đến biến phụ thuộc.
- *c'* là hệ số đường dẫn trực tiếp từ biến độc lập đến biến phụ thuộc.

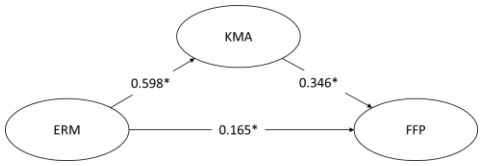
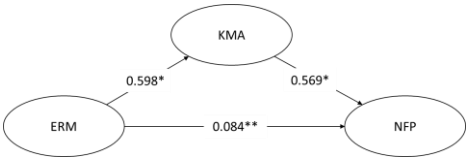
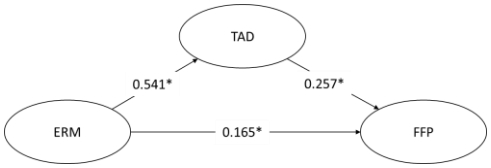
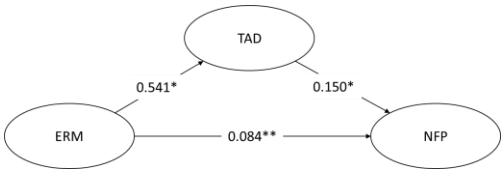
Nguyên tắc chung là nếu chỉ số VAF nhỏ hơn 20%, có thể kết luận rằng hầu như không có tác động trung gian. Khi VAF nằm trong khoảng từ 20% đến 80%, cho

thấy có sự trung gian một phần (Hair và cộng sự, 2017). Nếu VAF lớn hơn 80%, có thể xem như trung gian hoàn toàn.

4.4.3.2 Kết quả phân tích biến trung gian

Kết quả phân tích hiệu ứng trung gian được trình bày trong bảng 4.8, bảng 4.9 và bảng 4.10.

Bảng 4. 8 Phân tích biến trung gian

Mối quan hệ	**Đường dẫn hiệu ứng trung gian**	**Ước lượng β**	**P Value**	**Kết luận**
ERM – KMA – FFP		0,207	0,000	Trung gian bổ sung
ERM – KMA – NFP		0,340	0,000	Trung gian toàn phần
ERM – TAD – FFP		0,139	0,000	Trung gian bổ sung
ERM – TAD – NFP		0,081	0,043	Trung gian toàn phần

Ghi chú: **ρ >0,05 (không có ý nghĩa thống kê), *ρ < 0,05 (có ý nghĩa thống kê)

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Bảng 4. 9 Phân tích VAF

Mối quan hệ	VAF (%)	P-value (Gián tiếp)	P-value (Trực tiếp)	Loại hiệu ứng trung gian
ERM → KMA → FFP	61,2	0,001	0,009 (ERM → FFP)	Một phần (Partial)
ERM → KMA → NFP	94,8	0,002	**0,174** (ERM → NFP)	Hoàn toàn (Full)
ERM → TAD → FFP	41,4	0,003	0,009 (ERM → FFP)	Một phần (Partial)
ERM → TAD → NFP	48,1	0,045	**0,174** (ERM → NFP)	Hoàn toàn (Full)

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Bảng 4. 10 Bảng nhận xét hiệu ứng trung gian qua phân tích VAF

Hiệu ứng trung gian	Nhận xét
ERM → KMA → FFP	- VAF = 61,2%: Trung gian một phần. - Hiệu ứng gián tiếp và trực tiếp đều có ý nghĩa thống kê và cùng chiều (trung gian bổ sung).
ERM → KMA → NFP:	- VAF = 94,8%: Trung gian hoàn toàn. - Hiệu ứng trực tiếp không có ý nghĩa thống kê (P=0,174), trong khi hiệu ứng gián tiếp có ý nghĩa (P=0,002).
ERM → TAD → FFP:	- VAF = 41,4%: Trung gian một phần. - Hiệu ứng gián tiếp và trực tiếp đều có ý nghĩa thống kê và cùng chiều (trung gian bổ sung).
ERM → TAD → NFP	- VAF = 48,1%: Trung gian hoàn toàn. - Hiệu ứng trực tiếp không có ý nghĩa thống kê (p-value = 0,174), trong khi hiệu ứng gián tiếp có ý nghĩa (p-value = 0,045)

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Kết luận: Dựa trên phân tích hiệu ứng trung gian và chỉ số VAF, có thể thấy rằng cả KMA và TAD đều đóng vai trò quan trọng trong việc truyền tải tác động của ERM đến hiệu quả tài chính (FFP) và phi tài chính (NFP). Cụ thể, đối với mối quan hệ

giữa ERM và FFP, KMA và TAD đều là biến trung gian bán phần, với hiệu ứng gián tiếp và trực tiếp đều có ý nghĩa thống kê và cùng chiều. Kết quả cho thấy rằng KMA và TAD không chỉ hỗ trợ mà còn bổ sung thêm vào tác động trực tiếp của ERM lên hiệu quả tài chính. Chỉ số VAF trong hai trường hợp lần lượt là 61,2% và 41,4%, khẳng định vai trò đáng kể của KMA và TAD trong việc giải thích sự biến thiên của FFP.

Đối với mối quan hệ giữa ERM và NFP, cả KMA và TAD đều đóng vai trò trung gian toàn phần, khi hiệu ứng trực tiếp từ ERM lên NFP không có ý nghĩa thống kê (p-value = 0,174), trong khi hiệu ứng gián tiếp qua các biến trung gian này đều có ý nghĩa (p-value < 0,05). Điều này chứng tỏ rằng toàn bộ ảnh hưởng của ERM lên hiệu quả phi tài chính được truyền tải thông qua KMA và TAD. Chỉ số VAF trong hai trường hợp đạt mức cao, lần lượt là 94,8% và 48,1%, khẳng định rằng KMA và TAD là những yếu tố then chốt quyết định mức độ tác động của ERM lên NFP. Kết quả này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đầu tư vào KMA và công nghệ để tối ưu hóa hiệu quả phi tài chính của doanh nghiệp.

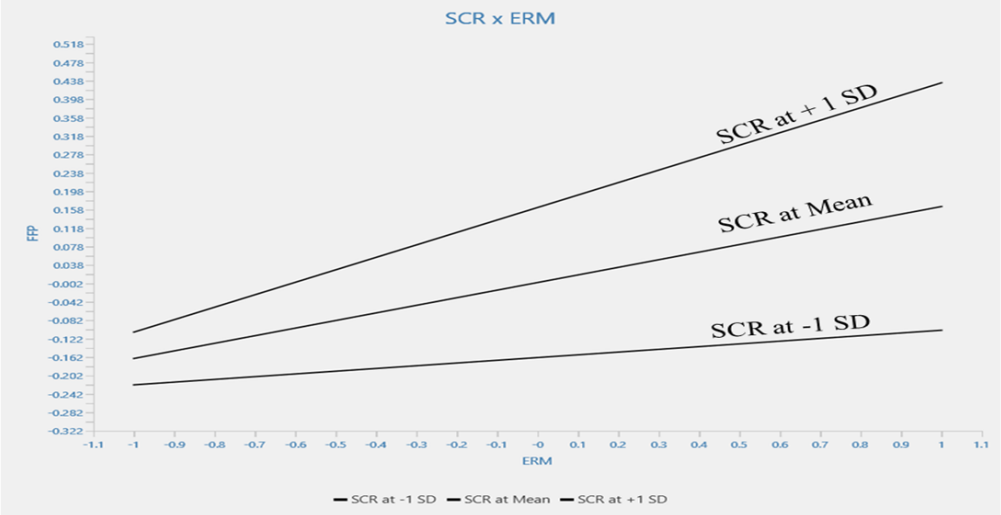
4.4.4 Phân tích biến điều tiết

Biến điều tiết can thiệp vào mối quan hệ tác động từ biến độc lập lên biến phụ thuộc, làm cho sự tác động này mạnh hơn, yếu hơn hoặc thậm chí làm đổi chiều tác động của biến độc lập lên biến phụ thuộc (Hair và cộng sự, 2017).

Kết quả phân tích biến điều tiết bằng SMARTPLS 4 trong bảng 4.7 cho thấy sự ảnh hưởng điều tiết của SCR đối với mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả tài chính (β = 0,106, p-value < 0,05). Do đó, Giả thuyết 9 được chấp nhận. Ngược lại, hiệu ứng điều tiết của SCR đối với mối liên kết giữa ERM và hiệu quả phi tài chính (β = 0,007, p-value = 0,884 > 0,05). Do đó, giả thuyết 10 không được chấp nhận.

Để minh họa tác động điều tiết của SCR, Hair và cộng sự (2017) đề xuất mô hình hồi quy tuyến tính. Mô hình hồi quy tuyến tính về mối tương quan giữa ERM và hiệu quả tài chính, được điều tiết bởi SCR **(**Hình 4.1**).** Biểu đồ này cho thấy rằng đối với SCR cao (ví dụ: +1 độ lệch chuẩn trên trung bình; đường trên cùng), ERM và hiệu quả tài chính có một mối quan hệ tích cực mạnh mẽ hơn giữa so với SCR

thấp (ví dụ: -1 độ lệch chuẩn dưới trung bình; đường dưới cùng), và độ dốc của nó ít hơn. Nói cách khác, SCR điều tiết tích cực mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả tài chính.



Hình 4.1 Hiệu ứng điều tiết sự phục hồi chuỗi cung ứng lên mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả tài chính

4.4.5 Khả năng giải thích của mô hình

R^2 được sử dụng để đo mức độ giải thích của các biến độc lập đối với một biến phụ thuộc trong mô hình. Không có ngưỡng cụ thể nào để đánh giá giá trị của R^2 mà phụ thuộc vào độ phức tạp của mô hình và lĩnh vực nghiên cứu (Hair và cộng sự, 2017). R^2 dao động từ 0 đến 1, với giá trị gần 1 cho thấy mức độ giải thích cho biến phụ thuộc là cao, và giá trị gần 0 cho thấy mức độ giải thích là thấp. Trong SMART PLS 4, ngoài R^2, còn có hệ số R^2 hiệu chỉnh có thể phản ánh chính xác hơn mức độ giải thích của các biến độc lập.

Bảng 4. 11 R^2 và R^2 hiệu chỉnh

	R^2	**R^2 hiệu chỉnh**
FFP	0,597	0,59
KMA	0,358	0,356
NFP	0,588	0,581
TAD	0,293	0,291

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Kết quả trong Bảng 4.11 cho thấy:

- R^2 hiệu chỉnh của FFP bằng 0,59, như vậy các biến độc lập giải thích được 59% sự biến thiên của biến FFP.
- R^2 hiệu chỉnh của KMA bằng 0,356, như vậy các biến độc lập giải thích được 35,7% sự biến thiên của biến KMA.
- R^2 hiệu chỉnh của NFP bằng 0,581, như vậy các biến độc lập giải thích được 58,1% sự biến thiên của biến NFP.
- R^2 hiệu chỉnh của TAD bằng 0,291, như vậy các biến độc lập giải thích được 29,1% sự biến thiên của biến TAD.

4.4.6 Hệ số tác động f bình phương (f effect)

Ta thấy các biến FFP, KMA, NFP và TAD có giá trị là các biến độc lập, Bảng 4.12 cho thấy:

- Các biến ERM, KMA, SCR, TAD và SCRxERM có mức tác động nhỏ lên FFP ($0,02 \leq f2 < 0,15$)
- Các biến ERM, SCM và SCMxERM có tác động cực nhỏ hoặc không tác động lên NFP ($f2<0,02$). Tuy nhiên KMA có mức tác động lớn lên NFP ($f2 \geq 0,35$) và biến TAD có tác động nhỏ lên NFP.
- Biến ERM có mức tác động lớn lên KMA, TAD ($f2 \geq 0,35$).

Bảng 4. 12 Chỉ số f^2

	ERM	**FFP**	**KMA**	**NFP**	**SCR**	**TAD**	**SCR x ERM**
ERM		0,036	0,558	0,009		0,414	
FFP							
KMA		0,137		0,362			
NFP							
SCR		0,042		0,005			
TAD		0,079		0,026			
SCR x ERM		0,039		0			

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

4.4.7 Tổng kết kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Như đề cập ở trên, các mối quan hệ tác động được đánh giá thông qua kết quả phân tích Bootstrapping với lần lặp là 5000. Kết quả kiểm định giả thuyết được tóm tắt trong Bảng 4.11. Dữ liệu cho thấy bảy trong số mười giả thuyết về tác động trực tiếp được xác nhận. Trong số các giả thuyết về hiệu ứng điều tiết, một giả thuyết bị bác bỏ, còn một giả thuyết khác được xác nhận. Bốn giả thuyết về hiệu ứng trung gian được chấp nhận.

Cụ thể, tác động tích cực của ERM lên FFP (β = 0,165; t-value = 2,630; p-value = 0,009) và lên KMA (β = 0,598; t-value = 13,602; p-value = 0,000) đã được chấp nhận. Tương tự, các tác động tích cực đáng kể cũng được tìm thấy giữa ERM và TAD (β = 0,541; t-value = 10,996; p-value = 0,000), KMA lên FFP (β = 0,346; t-value = 5,658; p-value = 0,000), KMA lên NFP (β = 0,569; t-value = 9,730; p-value = 0,000), TAD lên FFP (β = 0,257; t-value = 4,333; p-value = 0,000), TAD lên NFP (β = 0,150; t-value = 2,141; p-value = 0,032), và SCR x ERM lên FFP (β = 0,106; t-value = 2,731; p-value = 0,006), Những kết quả này đã xác nhận các giả thuyết H1, H3, H4, H5, H6, H7, H8, và H9.

Về các hiệu ứng điều tiết, kết quả kiểm định cho thấy sự hỗ trợ cho một trong hai giả thuyết điều tiết. Cụ thể, hiệu ứng điều tiết của SCR trong mối quan hệ giữa ERM và FFP (β = 0,106; t-value = 2,731; p-value = 0,006) đã được xác nhận. Tuy nhiên, không có sự hỗ trợ cho SCR điều tiết mối quan hệ giữa ERM và NFP (β = 0,007; t-value = 0,146; p-value = 0,884).

Về hiệu ứng trung gian, các hệ số có ý nghĩa được tìm thấy cho mối liên kết gián tiếp giữa ERM và FFP thông qua KMA như một kênh trung gian (β = 0,207; t-value = 5,161; p-value = 0,000), và tác động gián tiếp của ERM lên NFP thông qua KMA (β = 0,340; t-value = 7,669; p-value = 0,000). Những kết quả này chỉ ra rằng KMA đóng vai trò trung gian bán phần bổ sung cho mối quan hệ giữa ERM và FFP và là trung gian toàn phần cho mối quan hệ giữa ERM và NFP.

TAD được xác nhận là có hiệu ứng trung gian trong mối quan hệ giữa ERM và FFP (β = 0,139, t-values = 4,007, và p-values = 0,000). Cũng như có ý nghĩa thống kê

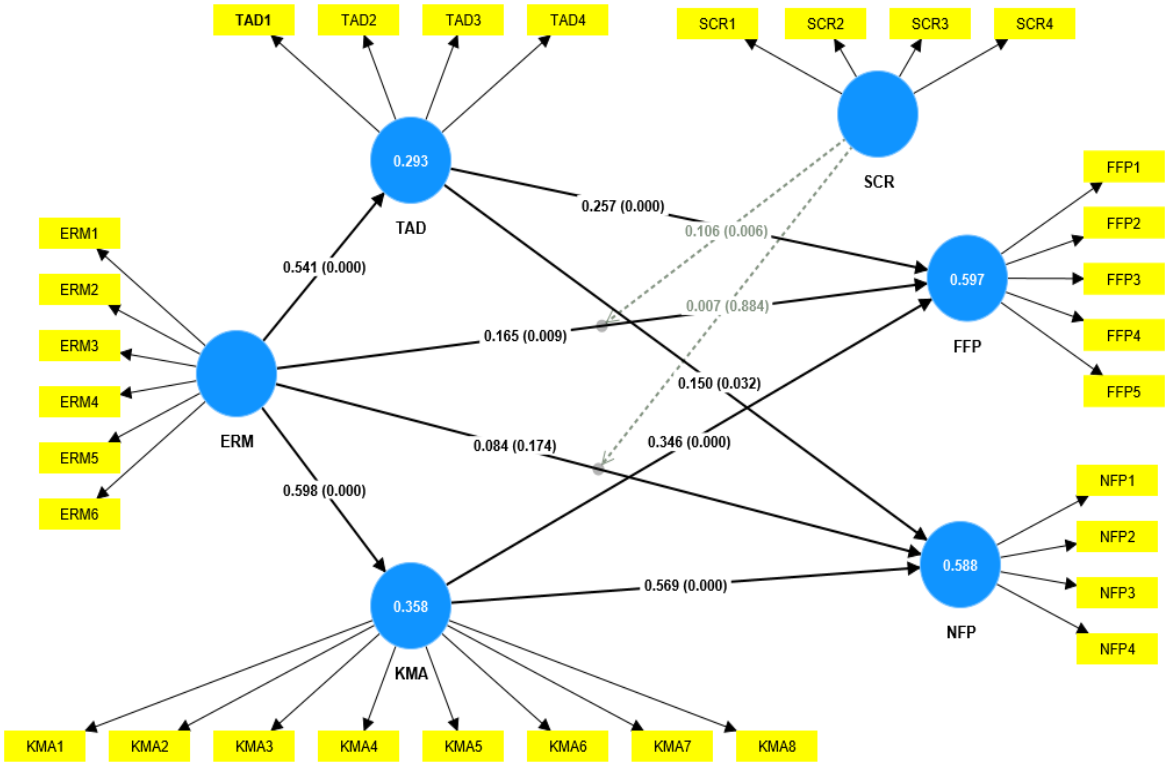
cho biến TAD là trung gian của tác động của ERM lên NFP (β = 0,081; t-giá trị = 2,024; p-value = 0,043). Những kết quả này chỉ ra rằng TAD đóng vai trò trung gian bán phần bổ sung cho mối quan hệ giữa ERM và FFP và là trung gian toàn phần cho mối quan hệ giữa ERM và NFP.

Nhìn chung, các kết quả nhấn mạnh vai trò quan trọng của KMA và TAD như những yếu tố trung gian trong mối quan hệ giữa ERM và các chỉ số hiệu quả tổ chức (FFP và NFP). Các tác động trực tiếp có ý nghĩa cho thấy tầm quan trọng của ERM, KMA, và TAD trong việc nâng cao hiệu quả tài chính và phi tài chính. Hiệu ứng điều tiết của SCR trong mối quan hệ giữa ERM và FFP cũng được xác nhận, gợi ý rằng các tổ chức nên chú trọng vào quản trị rủi ro, đặc biệt là xây dựng chuỗi cung ứng đàn hồi tốt để đạt được HQHĐ tài chính tốt hơn. Hình 4.13 diễn tả mô hình nghiên cứu với các thông số đường dẫn.

Bảng 4. 13 Tóm tắt kết quản phân tích hệ số đường dẫn

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số đường dẫn (β)	Độ lệch chuẩn	T Values	P Values	Kết quả
H1	ERM -> FFP	0,165	0,063	2,630	0,009	Chấp nhận
H2	ERM -> NFP	0,084	0,062	1,360	0,174	Bác bỏ
H3	ERM -> KMA	0,598	0,044	13,602	0,000	Chấp nhận
H4	ERM -> TAD	0,541	0,049	10,996	0,000	Chấp nhận
H5	KMA -> FFP	0,346	0,061	5,658	0,000	Chấp nhận
H6	KMA -> NFP	0,569	0,058	9,730	0,000	Chấp nhận
H7	TAD -> FFP	0,257	0,059	4,333	0,000	Chấp nhận
H8	TAD -> NFP	0,150	0,070	2,141	0,032	Chấp nhận
H9	SCR x ERM -> FFP	0,106	0,039	2,731	0,006	Chấp nhận
H10	SCR x ERM -> NFP	0,007	0,045	0,146	0,884	Bác bỏ
Hiệu ứng trung gian						
-	ER ->KMA ->FFP	0,207	0,040	5,161	0,000	Trung gian bán phần
-	ERM->KMA-> NFP	0,340	0,044	7,669	0,000	Trung gian toàn phần
-	ERM ->TAD ->FFP	0,139	0,035	4,007	0,000	Trung gian bán phần
-	ERM->TAD ->NFP	0,081	0,040	2,024	0,043	Trung gian toàn phần

(Nguồn: tác giả tổng hợp)



Hình 4.2 Mô hình nghiên cứu và thông số đường dẫn

(Nguồn: kết quả phân tích từ SMART PLS)

4.5 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu khám phá tác động của ERM đến HQHĐ tài chính và phi tài chính của DNNVV, đồng thời xem xét vai trò trung gian của KMA, TAD, và vai trò điều tiết của SCR. Kết quả kiểm định mô hình có nhiều phát hiện giá trị và góp phần thu hẹp các khoảng trống trong nghiên cứu trước đây.

4.5.1 Tác động của ERM đến hiệu quả hoạt động

Nghiên cứu chỉ ra rằng ERM có tác động trực tiếp và có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả tài chính của DNNVV tại vùng Đông Nam Bộ (β = 0,165; p = 0,009). Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước như Florio và Leoni (2017), Sax và Andersen (2019), và Saeidi và cộng sự (2021), vốn nhấn mạnh rằng việc triển khai ERM giúp doanh nghiệp tối ưu hóa dòng tiền, kiểm soát chi phí, nâng cao lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu và tài sản, đồng thời giảm thiểu rủi ro tài chính. Trong bối cảnh các DNNVV tại Đông Nam Bộ thường xuyên đối mặt với biến động kinh tế, gián đoạn chuỗi cung ứng và chi phí logistics cao, việc ứng dụng ERM có thể giúp gia tăng

khả năng chống chịu tài chính và duy trì ổn định hoạt động kinh doanh. So với bối cảnh Đông Nam Bộ, là trung tâm kinh tế lớn nhưng cũng chịu nhiều biến động từ đại dịch COVID-19 và sự suy giảm chuỗi cung ứng, theo Báo Đầu Tư (2022), hơn 120.000 doanh nghiệp đã phải rời khỏi thị trường năm 2021, cho thấy rủi ro kinh doanh cao. Trong tình huống này, các doanh nghiệp có áp dụng ERM có thể đối phó ốt hơn với biến động tài chính, giúp duy trì dòng tiền và kiểm soát chi phí.

Ngược lại, ERM không tạo ra tác động có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả phi tài chính ($\beta = 0,084$; $p = 0,174$), mặc dù xu hướng tác động là tích cực. Phát hiện này trái ngược với một số nghiên cứu quốc tế (Al-Nimer và cộng sự, 2021; Saeidi và cộng sự, 2021), nhưng lại phản ánh đúng thực trạng của DNNVV Việt Nam – nơi mà quản trị rủi ro chủ yếu tập trung vào yếu tố tài chính, trong khi các khía cạnh như sự hài lòng của khách hàng, mức độ gắn bó của nhân viên hay chất lượng sản phẩm/dịch vụ chưa được tích hợp đầy đủ trong chiến lược ERM. Nguyên nhân của sự khác biệt này có thể được lý giải ở ba cấp độ:

- Một là, về tư duy quản trị và mục tiêu ưu tiên: Trong bối cảnh kinh tế cạnh tranh khốc liệt và nhiều biến động tại Đông Nam Bộ, các DNNVV buộc phải ưu tiên mục tiêu sống còn. Trọng tâm của họ dồn vào các kết quả hữu hình, ngắn hạn như dòng tiền, doanh thu, và kiểm soát chi phí. Do đó, ERM được triển khai chủ yếu để bảo vệ các mục tiêu tài chính này. Các khía cạnh phi tài chính (như sự hài lòng của khách hàng, hình ảnh thương hiệu, hay sự gắn bó của nhân viên) tuy quan trọng nhưng bị xem là mục tiêu thứ yếu, dài hạn và tốn kém để theo đuổi.

- Hai là, về hạn chế nguồn lực và năng lực: DNNVV bị hạn chế về vốn, nhân sự chuyên môn và công nghệ. Việc triển khai ERM cho các rủi ro phi tài chính (như rủi ro danh tiếng, rủi ro văn hóa doanh nghiệp) đòi hỏi các kỹ năng phân tích phức tạp và hệ thống theo dõi dữ liệu mà họ không có. Như Bùi Thị Hồng Thắm (2021) chỉ ra, công tác ERM thường do chủ doanh nghiệp kiêm nhiệm, và họ có xu hướng tập trung vào những rủi ro mà họ am hiểu nhất và có thể kiểm soát ngay lập tức, đó là tài chính và vận hành.

- Ba là, về tính chất đo lường: Hiệu quả tài chính có thể được định lượng rõ ràng qua các chỉ số (ROA, ROE, lợi nhuận). Ngược lại, hiệu quả phi tài chính mang tính định tính, trừu tượng và khó đo lường hơn (ví dụ: làm thế nào để đo lường chính xác "sự hài lòng của khách hàng" trong một công ty sản xuất cơ khí nhỏ?). Sự thiếu hụt các công cụ đo lường chuẩn hóa khiến các rủi ro phi tài chính bị bỏ qua trong quy trình ERM.

Chính vì ba lý do này, ERM tại các DNNVV vẫn được triển khai như một công cụ kiểm soát kỹ thuật (chủ yếu là tài chính) hơn là một hệ thống quản trị chiến lược tổng thể (Nocco & Stulz, 2006), dẫn đến việc nó không tạo ra tác động rõ rệt lên hiệu quả phi tài chính.

Kết quả nghiên cứu cũng góp phần làm sáng tỏ một khoảng trống lý thuyết quan trọng, đó là thiếu cơ chế lý giải đầy đủ cho mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ doanh nghiệp. Cụ thể, tác động hạn chế của ERM đến hiệu quả phi tài chính gợi mở nhu cầu cần kiểm chứng vai trò trung gian của các yếu tố nội sinh, như KMA và TAD – hai yếu tố đã được luận án xác định là những khoảng trống nghiên cứu số 1 và số 2.

Khoảng trống 1 đề cập đến việc các nghiên cứu trước vẫn chưa kiểm định thực nghiệm rõ ràng cơ chế truyền dẫn tác động của ERM thông qua KMA đến HQHĐ doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số và nền kinh tế tri thức. Mặc dù nhiều nghiên cứu đề cập vai trò của tri thức trong môi trường rủi ro (Heisig, 2009; Mannes & Jesus, 2022), nhưng vẫn thiếu một mô hình tích hợp và bằng chứng định lượng tại DNNVV ở các nền kinh tế mới nổi như Việt Nam.

Khoảng trống 2 liên quan đến việc vai trò trung gian của TAD chưa được khám phá đầy đủ. Nhiều nghiên cứu như Yang và cộng sự (2018) hay Faisal và cộng sự (2021) chỉ xác định công nghệ là yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến HQHĐ, mà chưa xem xét liệu ERM có thể là tiền đề giúp doanh nghiệp chủ động đầu tư và triển khai công nghệ một cách hiệu quả hay không. Đặc biệt trong bối cảnh các DNNVV tại Đông Nam Bộ gặp khó khăn về vốn và nhân lực, việc làm rõ tương tác giữa ERM và TAD là cần thiết để hình thành chiến lược tăng trưởng phù hợp hơn.

Tuy nhiên, vì các doanh nghiệp tại đây chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, thương mại và dịch vụ, việc áp dụng ERM vào các khía cạnh phi tài chính chưa được đầu tư đúng mức. Nói cách khác, ERM có thể là một công cụ quan trọng nhưng cần được triển khai đồng bộ với các chiến lược khác để phát huy tối đa hiệu quả.

4.5.2 Vai trò trung gian của Quản trị tri thức và Áp dụng công nghệ

Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng KMA và TAD đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM) và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (HQHĐ). Phát hiện này có ý nghĩa và trực tiếp góp phần giải quyết khoảng trống 1 và 2 đã được xác định trong chương đầu của luận án.

KMA là nhân tố trung gian then chốt. ERM có tác động mạnh mẽ và có ý nghĩa thống kê đến KMA (β = 0,598, p-value = 0,000), đồng thời KMA có tác động tích cực đến hiệu quả tài chính (β = 0,346, p-value = 0,000) và hiệu quả phi tài chính (β = 0,569, p-value = 0,000). KMA đóng vai trò trung gian bán phần trong mối quan hệ ERM → hiệu quả tài chính (VAF = 61,2%), và trung gian toàn phần trong mối quan hệ ERM → hiệu quả phi tài chính (VAF = 94,8%). Điều này cho thấy rằng hầu hết ảnh hưởng của ERM đến hiệu quả phi tài chính chỉ thực sự phát huy khi doanh nghiệp có hệ thống quản trị tri thức hiệu quả. Kết quả này không chỉ khẳng định mối liên hệ giữa ERM và KMA như các nghiên cứu trước đây gợi ý (Heisig, 2009; Mannes & Jesus, 2022), mà còn cung cấp bằng chứng thực nghiệm đầu tiên về vai trò trung gian thực sự của KMA trong bối cảnh DNNVV tại Việt Nam.

Cả biến KMA và TAD cũng đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả kinh doanh. Tuy nhiên, mức độ ảnh hưởng của TAD thấp hơn so với KMA. Cụ thể, TAD đóng vai trò trung gian bán phần trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả tài chính (VAF = 41,4%) cũng như hiệu quả phi tài chính (VAF = 48,1%). Việc áp dụng công nghệ giúp tăng cường HQHĐ của doanh nghiệp, nhưng mức độ ảnh hưởng không lớn như KMA. Kết quả phân tích hồi quy cũng cho thấy ERM có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến TAD (β = 0,541, p-value = 0,000); chứng minh rằng quản lý rủi ro hiệu quả là tiền đề cho việc đầu tư và sử dụng công nghệ tiên tiến. TAD có tác động tích cực đến cả hiệu quả tài chính (β =

0,257, p-value = 0,000) và hiệu quả phi tài chính (β = 0,150, p-value = 0,032). Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Yang và cộng sự (2018) về vai trò của đổi mới mô hình kinh doanh và Faisal và cộng sự (2021) về quyết định đầu tư, khẳng định vai trò quan trọng của công nghệ trong việc cải thiện HQHĐ của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, trong bối cảnh Đông Nam Bộ, nơi nhiều DNNVV gặp khó khăn trong việc đầu tư công nghệ vì hạn chế về tài chính và nhân lực (Báo Đầu Tư, 2022), việc triển khai TAD vẫn chưa thực sự hiệu quả như mong đợi. Điều này đặt ra thách thức lớn đối với các doanh nghiệp trong khu vực, nhất là khi cân nhắc giữa việc đầu tư vào công nghệ và xây dựng năng lực KMA. Nghiên cứu này gợi ý rằng việc kết hợp ERM với chiến lược công nghệ và KMA có thể là hướng đi khả thi giúp doanh nghiệp tận dụng tối đa lợi ích từ ERM. Đặc biệt, đối với các DNNVV ở Đông Nam Bộ, cần ưu tiên xây dựng năng lực KMA trước khi đầu tư mạnh vào công nghệ. Đồng thời, các chính sách hỗ trợ tài chính và đào tạo nhân lực nên được triển khai để giúp doanh nghiệp vượt qua rào cản trong việc TAD.

Nghiên cứu không chỉ xác lập được vai trò trung gian riêng biệt của KMA và TAD mà còn kiểm định đồng thời hai yếu tố này trong một mô hình lý thuyết tích hợp. Đây chính là điểm mới của nghiên cứu – góp phần lấp đầy khoảng trống 4 mà các nghiên cứu trước chưa thực hiện. Việc kết hợp cả tri thức và công nghệ như những mắt xích trung gian quan trọng giữa ERM và HQHĐ cho phép hiểu rõ hơn cơ chế tác động của ERM trong thực tiễn quản trị. Trong đó, KMA đóng vai trò quan trọng hơn, đặc biệt đối với hiệu quả phi tài chính, phù hợp với các đặc điểm của DNNVV tại Việt Nam.

Tóm lại, kết quả nghiên cứu này không chỉ làm rõ cơ chế tác động gián tiếp của ERM đến HQHĐ thông qua hai biến trung gian KMA và TAD, mà còn góp phần khẳng định tính đúng đắn của mô hình lý thuyết tích hợp được đề xuất trong luận án. Điều này mở đường cho việc phân tích tiếp theo về yếu tố điều tiết SCR – một thành phần quan trọng còn lại trong khung lý thuyết tổng thể nhằm giải quyết toàn diện các khoảng trống đã nêu.

4.5.3 Vai trò điều tiết của sự phục hồi chuỗi cung ứng

Kết quả nghiên cứu cho thấy SCR có vai trò điều tiết tích cực và có ý nghĩa thống kê trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả tài chính của doanh nghiệp (β = 0,106, p = 0,006). Điều này có nghĩa rằng, đối với các doanh nghiệp có khả năng phục hồi chuỗi cung ứng cao, tác động tích cực của ERM đến hiệu quả tài chính được củng cố rõ rệt hơn. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Donadoni và cộng sự (2018) và Yang và cộng sự (2021), vốn khẳng định rằng SCR không chỉ giúp doanh nghiệp phản ứng nhanh với sự gián đoạn mà còn tăng cường khả năng chuyển hóa chiến lược rủi ro thành kết quả tài chính thực chất.

Phát hiện này đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh vùng Đông Nam Bộ, nơi các DNNVV thường xuyên đối mặt với gián đoạn chuỗi cung ứng, chi phí logistics cao, và cơ sở hạ tầng chưa đồng bộ (Bộ Công Thương, 2024). Chính vì vậy, SCR trở thành một nhân tố điều tiết thiết yếu, hỗ trợ doanh nghiệp chuyển hóa nỗ lực quản trị rủi ro thành kết quả kinh doanh hữu hình – đây là vấn đề trung tâm mà khoảng trống nghiên cứu số 3 đặt ra và được luận án này kiểm chứng thực nghiệm.

Tuy nhiên, kết quả cũng cho thấy SCR không có tác động điều tiết đáng kể trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả phi tài chính (β = 0,007, p = 0,884). Điều này phản ánh rằng, dù SCR cải thiện hoạt động vận hành và tài chính, nhưng khó tạo ra ảnh hưởng trực tiếp đến các yếu tố phi tài chính như sự hài lòng của nhân viên, gắn kết khách hàng, hay hình ảnh thương hiệu. Phát hiện này mở ra hướng tiếp cận khác biệt, cho rằng việc nâng cao hiệu quả phi tài chính đòi hỏi các yếu tố bổ trợ khác, như KMA, văn hóa tổ chức, hoặc cam kết lãnh đạo, chứ không đơn thuần dựa vào năng lực vận hành của chuỗi cung ứng.

Từ góc độ thực tiễn, một chuỗi cung ứng có khả năng phục hồi không chỉ giúp doanh nghiệp hạn chế gián đoạn, tối ưu hóa nguồn lực, mà còn tăng niềm tin của khách hàng và đối tác, từ đó củng cố lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, để chuyển hóa những lợi thế này thành hiệu quả phi tài chính bền vững, doanh nghiệp cần song song phát triển năng lực mềm – như chiến lược đổi mới, năng lực tổ chức và truyền thông nội bộ – mà SCR không thể thay thế.

Như vậy, kết quả nghiên cứu vừa xác nhận giá trị của SCR trong việc điều tiết tác động của ERM lên hiệu quả tài chính, vừa góp phần lấp đầy khoảng trống lý thuyết số 3, vốn chưa được các nghiên cứu trước làm rõ trong bối cảnh các nền kinh tế đang phát triển. Đồng thời, kết quả cũng chỉ ra rằng SCR không thể hoạt động đơn lẻ nếu mục tiêu của doanh nghiệp là cải thiện toàn diện HQHĐ – đây là gợi ý chính sách thực tiễn quan trọng đối với DNNVV tại Đông Nam Bộ.

Nhìn chung, nghiên cứu khẳng định vai trò quan trọng của ERM trong việc nâng cao HQHĐ kinh doanh tại Đông Nam Bộ. Tuy nhiên, để tối ưu hóa tác động của ERM, các doanh nghiệp cần chú trọng đến KMA, TAD và xây dựng chuỗi cung ứng bền vững. So với các nghiên cứu trước đây, nghiên cứu này không chỉ tập trung vào tác động trực tiếp của ERM mà còn xem xét các yếu tố trung gian và điều tiết, giúp mang lại cái nhìn toàn diện hơn về tác động của ERM trong bối cảnh cụ thể của Đông Nam Bộ. Điều này giúp các doanh nghiệp trong khu vực có cơ sở khoa học để xây dựng chiến lược quản trị rủi ro phù hợp, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

CHƯƠNG 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Chương này đưa ra kết luận chính từ nghiên cứu, các phát hiện nổi bật và ứng dụng trong bối cảnh quản trị rủi ro. Tiếp theo là các hàm ý quản trị cho doanh nghiệp nhằm nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro, cải thiện khả năng ứng phó với rủi ro và tăng cường hệ thống quản trị rủi ro trong tổ chức. Cuối cùng, luận án nêu rõ các hạn chế của nghiên cứu và đề xuất các hướng nghiên cứu tiếp theo để tiếp tục phát triển và hoàn thiện lĩnh vực ERM trong tương lai.

5.1 Kết luận

Nghiên cứu này nhắm tới các mục tiêu chính liên quan đến tác động của ERM đối với hiệu quả tài chính của doanh nghiệp, vai trò trung gian của KMA và TAD, cũng như tác động điều tiết của SCR. Để thực hiện nghiên cứu, luận án đã sử dụng kết hợp phương pháp giữa định tính và định lượng. Phương pháp định tính, bao gồm tổng quan tài liệu, thảo luận với các chuyên gia, đã được sử dụng để phát triển mô hình lý thuyết, xác định các yếu tố cần thiết và ý nghĩa thực tiễn của mô hình nghiên cứu. Sau đó, nghiên cứu áp dụng phương pháp định lượng với hai giai đoạn: điều chỉnh thang đo và kiểm định mô hình qua khảo sát thực nghiệm trên mẫu 297 đại diện doanh nghiệp tại Việt Nam, và sau đó dữ liệu được phân tích bằng phần mềm Smart PLS.

Kết quả nghiên cứu thực hiện trên DNNVV tại khu vực Đông Nam Bộ đã đem lại nhiều phát hiện quan trọng, làm rõ mối quan hệ giữa ERM, KMA, TAD, SCR và HQHĐ kinh doanh.

Trước hết, nghiên cứu cho thấy ERM có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả tài chính của doanh nghiệp. Với hệ số tác động đạt 0,165 và mức ý nghĩa p-value = 0,009, kết quả này khẳng định rằng việc áp dụng các quy trình quản trị rủi ro một cách bài bản giúp doanh nghiệp kiểm soát tốt hơn các biến động tài chính, từ đó tối ưu hóa lợi nhuận, quản lý chi phí hiệu quả hơn. Điều này đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh vùng Đông Nam Bộ – nơi tập trung số lượng lớn các doanh nghiệp sản xuất, thương mại, thường xuyên chịu ảnh hưởng bởi biến động chuỗi

cung ứng và dịch chuyển thị trường. Tuy nhiên, khi xét đến hiệu quả phi tài chính, tác động của ERM lại không có ý nghĩa thống kê (p-value = 0,174). Điều này phản ánh thực trạng các doanh nghiệp trong khu vực còn tập trung nhiều vào các mục tiêu tài chính ngắn hạn, chưa khai thác hết tiềm năng của ERM trong việc nâng cao các khía cạnh phi tài chính như sự hài lòng của khách hàng, nhân viên hay trách nhiệm xã hội.

Một phát hiện quan trọng khác của nghiên cứu nằm ở vai trò trung gian của KMA và TAD trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả kinh doanh. KMA cho thấy tác động trung gian mạnh mẽ và rõ rệt. KMA đóng vai trò trung gian bán phần giữa ERM và hiệu quả tài chính, với tỷ lệ giải thích phương sai đạt 61,2%. Đặc biệt, đối với hiệu quả phi tài chính, KMA đóng vai trò trung gian toàn phần, với chỉ số VAF lên tới 94,8%, chứng minh rằng hầu hết tác động của ERM đến NFP được truyền tải thông qua việc quản trị và chia sẻ tri thức nội bộ. Kết quả này nhấn mạnh rằng khi doanh nghiệp chú trọng xây dựng hệ thống KMA hiệu quả, sẽ không chỉ giảm thiểu rủi ro mà còn cải thiện rõ rệt chất lượng sản phẩm, dịch vụ và sự hài lòng của các bên liên quan.

Bên cạnh đó, TAD cũng đóng vai trò trung gian tích cực, dù mức độ tác động thấp hơn so với KMA. TAD đóng vai trò trung gian bán phần trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả tài chính (VAF = 41,4%) và đóng vai trò trung gian toàn phần trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả phi tài chính (VAF = 48,1%). Điều này cho thấy rằng, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt, việc ứng dụng công nghệ tiên tiến vào sản xuất, kinh doanh là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp khai thác tối đa hiệu quả từ các chính sách quản trị rủi ro.

Ngoài ra, nghiên cứu còn chỉ ra vai trò điều tiết của SCR đối với mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả tài chính. Kết quả kiểm định cho thấy SCR có tác động điều tiết dương và có ý nghĩa thống kê, với hệ số 0,106 (p-value = 0,006). Doanh nghiệp có chuỗi cung ứng linh hoạt, chủ động ứng phó với các đứt gãy sẽ tận dụng hiệu quả hơn các lợi ích mà ERM mang lại để tối ưu hóa hiệu quả tài chính. Tuy nhiên, SCR không có vai trò điều tiết có ý nghĩa trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả phi

tài chính, cho thấy các yếu tố nội bộ khác như văn hóa doanh nghiệp hay chính sách nhân sự có thể đóng vai trò quan trọng hơn đối với NFP.

Mô hình nghiên cứu cho thấy khả năng giải thích đáng kể đối với HQHĐ kinh doanh của doanh nghiệp. Các biến độc lập trong mô hình giải thích được 59% sự biến thiên của hiệu quả tài chính và 58,1% sự biến thiên của hiệu quả phi tài chính. Điều này khẳng định tính phù hợp, giá trị thực tiễn và độ tin cậy của mô hình nghiên cứu trong bối cảnh các DNNVV tại vùng Đông Nam Bộ.

Từ những kết quả trên, có thể kết luận rằng ERM doanh nghiệp, khi được triển khai đồng bộ với KMA, TAD và xây dựng chuỗi cung ứng phục hồi mạnh mẽ, chính là nền tảng giúp doanh nghiệp tại Đông Nam Bộ gia tăng HQHĐ, thích ứng linh hoạt với biến động và phát triển bền vững trong dài hạn.

5.2 Hàm ý quản trị

Nghiên cứu xoay quanh vai trò của ERM đối với FFP và NFP của doanh nghiệp, thông qua các biến trung gian như KMA, TAD, và yếu tố điều tiết là SCR. Từ kết quả nghiên cứu ở các chương trước kết hợp với Bảng phụ lục 1 trình bày giá trị trung bình của các biến nghiên cứu, cung cấp cái nhìn tổng quan về đặc điểm của từng yếu tố, Luận án đưa ra các hàm ý quản trị cụ thể cho ba nhóm đối tượng chính: Nhà nước, nhà quản lý doanh nghiệp và giới nghiên cứu học thuật.

5.2.1 Hàm ý quản trị đối với doanh nghiệp

Hàm ý quản trị 1: Tăng cường công tác quản trị rủi ro

Kết quả nghiên cứu cho thấy ERM có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả tài chính (H1 – β=0,165; p=0,009) của các DNNVV tại vùng Đông Nam Bộ. Việc xây dựng và triển khai hệ thống ERM một cách bài bản, tích hợp các bước nhận diện – phân tích – xử lý – giám sát rủi ro là yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp duy trì sự ổn định tài chính, tối ưu hóa chi phí và nâng cao khả năng chống chịu trong môi trường cạnh tranh khốc liệt.

Phát hiện này mang ý nghĩa đặc biệt quan trọng khi gắn trực tiếp với bối cảnh đặc thù của vùng Đông Nam Bộ. Trong một môi trường kinh tế biến động cao như

Đông Nam Bộ, vốn là đầu tàu kinh tế nhưng cũng chịu tác động nặng nề nhất từ các cú sốc (như đại dịch COVID-19, đứt gãy chuỗi cung ứng), điều này hàm ý ERM không còn là một lựa chọn quản trị, mà phải là công cụ sinh tồn bắt buộc. Nhà quản trị DNNVV tại TP.HCM hay Đồng Nai không thể duy trì lối mòn "phản ứng" (chờ rủi ro xảy ra mới xử lý) mà phải chuyển sang "chủ động", tích cực xây dựng các kịch bản rủi ro và lập quỹ dự phòng. Chỉ khi đó, doanh nghiệp mới có khả năng chống chịu trước các biến động tài chính thường xuyên tại trung tâm kinh tế này.

Khi phân tích sâu hơn vào giá trị trung bình của các chỉ báo ERM, có thể thấy mức độ triển khai giữa các yếu tố chưa đồng đều. Cụ thể, các chỉ số như ERM3 (phân tích và thảo luận rủi ro) và ERM5 (báo cáo rủi ro cho cấp quản lý) có giá trị trung bình tương đối cao (4,182 và 3,943), cho thấy doanh nghiệp đã có sự quan tâm nhất định đến việc phân tích và thông báo rủi ro. Ngược lại, chỉ số ERM6 liên quan đến giám sát và theo dõi rủi ro có giá trị trung bình thấp hơn (3,805), cho thấy còn tồn tại hạn chế trong việc kiểm soát và giám sát liên tục các rủi ro sau khi đã được nhận diện.

Từ kết quả này, có thể khuyến nghị rằng các doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở việc xây dựng quy trình nhận diện và xử lý rủi ro ban đầu, mà còn cần tập trung hơn vào việc giám sát, đánh giá rủi ro liên tục trong suốt quá trình vận hành. Việc thiết lập hệ thống cảnh báo sớm, cập nhật dữ liệu rủi ro theo thời gian thực là rất cần thiết, đặc biệt đối với khu vực Đông Nam Bộ - nơi các doanh nghiệp chịu tác động lớn từ biến động chuỗi cung ứng toàn cầu và các yếu tố ngoại sinh như dịch bệnh, lạm phát, hay biến động nhân lực.

Bên cạnh đó, đặc điểm DNNVV tại Đông Nam Bộ với quy mô lao động đa phần từ 50 đến 200 người, hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực sản xuất và thương mại dịch vụ, cũng đặt ra yêu cầu cấp thiết về một hệ thống ERM đơn giản, linh hoạt nhưng hiệu quả. Doanh nghiệp không nhất thiết phải áp dụng các mô hình ERM phức tạp như các tập đoàn lớn, mà cần lựa chọn các công cụ quản trị rủi ro phù hợp với năng lực nội tại, đồng thời thường xuyên đào tạo, nâng cao nhận thức về rủi ro cho đội ngũ nhân viên điều hành – những người trực tiếp tham gia vào các hoạt động sản xuất kinh doanh hàng ngày.

Kết quả kiểm định cho thấy các giả thuyết H1, H3–H8 đều được chấp nhận (trừ H2 và H10 bị bác bỏ). Cụ thể, ERM không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến FFP (H1 – β=0,165), mà còn ảnh hưởng gián tiếp đến FFP và NFP thông qua KMA và TAD: H5: KMA → FFP (β=0,346; p<0,001); H6: KMA → NFP (β=0,569; p<0,001); H7: TAD → FFP (β=0,257; p<0,001); H8: TAD → NFP (β=0,150; p=0,032) và các trung gian ERM → KMA → NFP (β=0,340; p<0,001) và ERM → TAD → NFP (β=0,081; p=0,043). Điều này khẳng định rằng ERM nên được triển khai như một nền tảng tích hợp, không chỉ để kiểm soát rủi ro mà còn để tạo tiền đề cho việc thúc đẩy đổi mới sáng tạo và hiệu quả nội bộ. Doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống ERM bài bản, tích hợp với KMA và TAD.

Với ảnh hưởng mạnh mẽ từ KMA đến FFP và NFP (H5, H6), doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng hệ thống chia sẻ tri thức, lưu trữ tài liệu số, tổ chức đào tạo nội bộ, phát triển văn hóa học tập. Tương tự, với TAD (H7, H8), doanh nghiệp nên ưu tiên triển khai các giải pháp số hoá, ứng dụng ERP, AI, tự động hóa để nâng cao hiệu quả vận hành và trải nghiệm khách hàng.

H9 xác nhận vai trò điều tiết của SCR, do đó các nhà quản lý cần xây dựng chuỗi cung ứng linh hoạt, có khả năng phản ứng và phục hồi nhanh khi xảy ra khủng hoảng. H10 bị bác bỏ cho thấy SCR không làm thay đổi đáng kể ảnh hưởng của ERM đến NFP, cho nên muốn cải thiện hiệu quả phi tài chính, trọng tâm vẫn phải đặt vào KMA và TAD.

Tóm lại, doanh nghiệp nên thực hiện mô hình quản trị theo hướng bậc thang: từ ERM → KMA/TAD → FFP/NFP để tối ưu hóa hiệu quả toàn diện. Hàm ý quản trị đối với ERM nhấn mạnh rằng doanh nghiệp tại Đông Nam Bộ cần coi ERM không chỉ là hoạt động mang tính đối phó, mà là một phần không thể thiếu trong chiến lược dài hạn. Việc thực hiện đầy đủ các bước từ nhận diện, phân tích, xử lý đến giám sát rủi ro sẽ là nền tảng giúp doanh nghiệp tăng cường năng lực cạnh tranh và đảm bảo hiệu quả tài chính ổn định, đặc biệt trong bối cảnh nhiều thách thức hiện nay.

Hàm ý quản trị 2: Vai trò của KMA

Kết quả nghiên cứu đã khẳng định vai trò đặc biệt quan trọng của KMA trong việc trung gian hóa mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả hoạt động – cả về mặt tài chính lẫn phi tài chính. Cụ thể, KMA đóng vai trò trung gian toàn phần trong mối quan hệ giữa ERM và NFP, với hệ số ảnh hưởng $\beta=0,340$ và $p<0,001$. Đồng thời, KMA cũng là biến trung gian bán phần giữa ERM và FFP, với $\beta=0,207$ và $p<0,001$. Mặt khác, KMA còn có ảnh hưởng trực tiếp đáng kể đến FFP ($\beta=0,346$; $p<0,001$) và NFP ($\beta=0,569$; $p<0,001$), theo giả thuyết H5 và H6. Những con số này cho thấy KMA chính là cầu nối cốt lõi, giúp chuyển hóa lợi ích tiềm năng từ ERM thành hiệu quả hoạt động thực tiễn của doanh nghiệp.

Khi phân tích chi tiết các chỉ báo trong thang đo KMA, doanh nghiệp vùng Đông Nam Bộ hiện nay áp dụng KMA tương đối cao. Giá trị trung bình của các chỉ báo dao động từ 3,842 đến 4,232, trong đó nổi bật nhất là việc nhân viên sử dụng kinh nghiệm, kỹ năng và kiến thức để thực hiện công việc (KMA4 đạt 4,232). Điều này cho thấy, các doanh nghiệp nhận thức được tầm quan trọng của việc tận dụng tri thức cá nhân cho hoạt động sản xuất, kinh doanh.

Tuy nhiên, vẫn tồn tại khoảng cách đáng kể giữa tri thức cá nhân và hệ thống quản trị tri thức tổ chức. Các khía cạnh như việc chia sẻ tri thức qua các kênh chính thức, hoặc tạo lập môi trường trao đổi tri thức phi chính thức, còn chưa đạt mức tối ưu. Điều này phản ánh thực trạng nhiều doanh nghiệp vẫn đang phụ thuộc vào nỗ lực cá nhân, thiếu các cơ chế và nền tảng tổ chức chính thức để tích lũy, phổ biến và duy trì tri thức theo hướng bền vững.

Từ kết quả này, có thể rút ra một hàm ý quan trọng: doanh nghiệp cần xây dựng một hệ thống quản trị tri thức chuyên nghiệp và thể chế hóa rõ ràng. Trước hết, các nhà quản lý cần phát triển những quy trình bài bản để thu thập, phân loại, lưu trữ và chia sẻ tri thức. Điều này có thể được triển khai thông qua các nền tảng công nghệ thông tin nội bộ như: thư viện số, hệ thống tài liệu chia sẻ, mạng nội bộ doanh nghiệp, hoặc nền tảng quản lý học tập (LMS). Ngoài ra, việc kết nối KMA với các hệ thống ERP hoặc CRM cũng giúp mở rộng phạm vi ứng dụng tri thức trong toàn chuỗi hoạt động doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, yếu tố con người đóng vai trò then chốt trong KMA. Doanh nghiệp cần tạo dựng văn hóa chia sẻ tri thức, khuyến khích nhân viên tham gia vào các hoạt động trao đổi kinh nghiệm, không chỉ trong các cuộc họp chính thức mà còn trong các tương tác hàng ngày. Việc ghi nhận và khen thưởng những đóng góp tri thức của cá nhân, đồng thời gắn kết chia sẻ tri thức với mục tiêu phát triển chung của doanh nghiệp, sẽ giúp thúc đẩy sự lan tỏa tri thức trong toàn tổ chức.

Một hàm ý quản trị quan trọng khác liên quan trực tiếp đến các yếu tố nội tại của DNNVV là nhân sự và tri thức. Nghiên cứu chỉ ra rằng ERM không tác động trực tiếp đến hiệu quả phi tài chính, nhưng lại tìm thấy một cầu nối then chốt: KMA đóng vai trò trung gian toàn phần (VAF = 94,8%). Phát hiện này cung cấp một giải pháp rõ ràng cho bối cảnh đặc thù của vùng Đông Nam Bộ, nơi các doanh nghiệp đang đối mặt với tình trạng "khát" lao động (tỷ lệ thiếu hụt 30,6%, cao nhất cả nước) và tỷ lệ luân chuyển nhân sự rất cao.

Trong bối cảnh đó, để giải quyết rủi ro nhân sự và cải thiện sự gắn kết của nhân viên (hiệu quả phi tài chính), nhà quản trị không thể chỉ tập trung vào ERM tài chính. Thay vào đó, họ phải sử dụng ERM như một động lực để nhận diện rủi ro mất nhân sự chủ chốt, từ đó thúc đẩy KMA một cách quyết liệt. Các hành động cụ thể bao gồm hệ thống hóa quy trình, tài liệu hóa kiến thức chuyên môn, và tổ chức đào tạo chéo. Đây chính là cơ chế cốt lõi để đảm bảo rằng tri thức không bị thất thoát khi nhân viên nghỉ việc hay luân chuyển. Khi tri thức được hệ thống hóa lại và trở thành tài sản của tổ chức thay vì của cá nhân, doanh nghiệp không chỉ giảm sự phụ thuộc mà còn xây dựng được đội ngũ kế thừa, giúp duy trì và phát triển nguồn tri thức nội bộ một cách ổn định, lâu dài.

Tóm lại, hàm ý quản trị từ giả thuyết H3, H5 và H6 cho thấy: doanh nghiệp chỉ có thể tận dụng tối đa lợi ích từ ERM khi có một nền tảng quản trị tri thức hiệu quả. KMA không chỉ đóng vai trò hỗ trợ, mà thực sự là yếu tố quyết định giúp chuyển hóa rủi ro thành cơ hội, gia tăng năng lực đổi mới, cải thiện hiệu quả tài chính và phi tài chính. Vì vậy, quản trị tri thức cần được coi là một tài sản chiến lược, và được tích hợp vào trong chiến lược phát triển dài hạn của doanh nghiệp.

Hàm ý quản trị 3: Vai trò của TAD

Bên cạnh vai trò của quản trị rủi ro và quản trị tri thức, kết quả nghiên cứu cho thấy TAD là một yếu tố trung gian có ảnh hưởng đáng kể trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, đặc biệt đối với hiệu quả tài chính. Cụ thể, TAD đóng vai trò trung gian bán phần giữa ERM và FFP (β=0,139; p<0,001), và trung gian toàn phần giữa ERM và NFP (β=0,081; p=0,043). Ngoài ra, TAD còn có tác động trực tiếp rõ rệt đến FFP (H7 – β=0,257; p<0,001) và NFP (H8 – β=0,150; p=0,032), củng cố tầm quan trọng của việc tích hợp công nghệ trong chiến lược quản trị tổng thể.

Tuy nhiên, khi phân tích kết quả thống kê mô tả của các chỉ báo liên quan đến TAD, mức độ TAD của các doanh nghiệp tại Đông Nam Bộ hiện nay còn ở mức trung bình khá, chưa thực sự nổi bật. Giá trị trung bình của các chỉ báo TAD dao động từ 3,684 đến 3,929, trong đó chỉ số thấp nhất liên quan đến việc áp dụng bí quyết kỹ thuật và phát minh trong sản xuất kinh doanh (TAD4 = 3,684). Điều này phản ánh rằng nhiều DNNVV vẫn chưa tận dụng tối đa các tiến bộ công nghệ, chủ yếu do hạn chế về tài chính, nhân lực và năng lực tiếp cận công nghệ mới.

Kết quả nghiên cứu cũng cung cấp một lộ trình đầu tư hiệu quả cho các DNNVV bị hạn chế về nguồn lực tại Đông Nam Bộ, vốn đang chịu áp lực lớn về chi phí (thuê đất, logistics, tài chính). Mặc dù cả KMA và TAD đều là yếu tố trung gian quan trọng, nhưng KMA cho thấy tác động mạnh mẽ hơn đến hiệu quả (KMA → Hiệu quả tài chính β = 0,346 so với TAD → Hiệu quả tài chính β = 0,257). Điều này gợi ý một chiến lược ưu tiên: "KMA trước, TAD sau". Thay vì chạy đua đầu tư công nghệ tốn kém, nhà quản trị nên ưu tiên xây dựng năng lực KMA. Việc tối ưu hóa quy trình, chia sẻ tri thức và nâng cao năng lực nội tại sẽ tạo ra nền tảng vững chắc và hiệu quả tức thời hơn. Sau đó, ERM sẽ giúp doanh nghiệp nhận diện đúng nhu cầu công nghệ (TAD) cần thiết để đầu tư, đảm bảo hiệu quả và tránh lãng phí.

Từ thực tế đó, một trong những hàm ý quản trị quan trọng đặt ra là các doanh nghiệp cần mạnh dạn đầu tư hơn nữa vào công nghệ, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số đang là xu hướng tất yếu của nền kinh tế. Việc ứng dụng các công nghệ tiên

tiến vào quy trình sản xuất, vận hành không chỉ giúp giảm thiểu rủi ro từ các yếu tố bên ngoài như đứt gãy chuỗi cung ứng hay biến động thị trường, mà còn tăng cường khả năng cạnh tranh và nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Các doanh nghiệp nên ưu tiên đầu tư vào những công nghệ phù hợp với quy mô và lĩnh vực hoạt động của mình, ví dụ như tự động hóa quy trình sản xuất, phần mềm quản lý doanh nghiệp, hay các nền tảng thương mại điện tử đối với doanh nghiệp thương mại dịch vụ.

Đặc biệt, đối với các DNNVV tại Đông Nam Bộ, nơi phần lớn đang đối mặt với áp lực thiếu hụt lao động và chi phí sản xuất cao, việc ứng dụng công nghệ phù hợp (sau khi đã có nền tảng KMA) sẽ giúp giải quyết bài toán tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu suất lao động. Tuy nhiên, để thực hiện điều này, bản thân doanh nghiệp cần có chiến lược rõ ràng trong việc phân bổ nguồn lực cho đổi mới công nghệ, đồng thời cần có sự hỗ trợ từ các chính sách của Nhà nước và chính quyền địa phương về tài chính, chuyển giao công nghệ và đào tạo nhân lực.

Ngoài ra, một yếu tố không thể thiếu là nâng cao nhận thức của lãnh đạo doanh nghiệp về vai trò của công nghệ trong ERM và hiệu quả kinh doanh. Việc TAD không nên chỉ dừng lại ở mức đáp ứng yêu cầu hiện tại, mà cần được xem như một chiến lược dài hạn nhằm đảm bảo tính bền vững và khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước những thay đổi nhanh chóng của thị trường. Điều này càng có ý nghĩa trong bối cảnh Đông Nam Bộ là khu vực phát triển năng động, chịu ảnh hưởng mạnh từ các xu hướng toàn cầu về chuyển đổi số, logistics và chuỗi cung ứng thông minh.

Tóm lại, hàm ý quản trị từ các giả thuyết H4, H7, H8 và các hiệu ứng trung gian cho thấy rằng TAD không chỉ là một yếu tố hỗ trợ mà là mắt xích quan trọng trong mô hình quản trị hiện đại. Doanh nghiệp cần thay đổi tư duy, chủ động tích hợp công nghệ vào mọi khía cạnh hoạt động, từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh và năng lực cạnh tranh trong môi trường kinh tế số đầy biến động.

Hàm ý quản trị 4: Vai trò của SCR

Kết quả nghiên cứu xác nhận giả thuyết H9 cho thấy SCR có vai trò điều tiết tích cực trong mối quan hệ giữa ERM và FFP, với hệ số tương tác β = 0,106 (p = 0,006). Phát hiện này có hàm ý đặc biệt quan trọng, do Đông Nam Bộ là trung tâm sản xuất công nghiệp và logistics lớn nhất nước, khiến các DNNVV phụ thuộc nặng nề vào chuỗi cung ứng. Kết quả này nhấn mạnh ERM phải vượt ra khỏi phạm vi nội bộ. Đối với các DNNVV sản xuất công nghiệp tại Tp. Hồ Chí Minh, Bình Dương hay Đồng Nai, điều này hàm ý ERM phải được mở rộng ra toàn bộ chuỗi cung ứng; nhà quản trị cần chủ động nhận diện rủi ro từ nhà cung cấp cấp 1, cấp 2, đa dạng hóa nguồn cung và xây dựng kịch bản ứng phó khi logistics gián đoạn. Nghiên cứu chứng minh rằng, tại một "đầu mối" logistics như Đông Nam Bộ, doanh nghiệp nào có SCR tốt hơn sẽ biến nỗ lực ERM thành lợi nhuận tài chính nhanh hơn các đối thủ.

Ngược lại, giả thuyết H10 đã bị bác bỏ (β = 0,007; p = 0,884), đồng nghĩa với việc SCR không có vai trò điều tiết đáng kể trong mối quan hệ giữa ERM và NFP.

Các kết quả trên càng trở nên cấp thiết khi nhìn vào thực trạng. Kết quả mô tả cho thấy các DNNVV tại vùng Đông Nam Bộ hiện nay triển khai tương đối tốt các yếu tố ERM (3,960), KMA (3,996) và TAD (3,807), nhưng vẫn còn hạn chế đáng kể ở SCR (3,598) và hiệu quả tài chính FFP (3,783). Sự chênh lệch giữa hiệu quả phi tài chính (NFP – 3,978) và tài chính (FFP – 3,783) cũng cho thấy ERM hiện đang giúp doanh nghiệp cải thiện uy tín và quan hệ khách hàng nhiều hơn so với hiệu quả tài chính cụ thể. Điều này gợi ý rằng để tận dụng trọn vẹn giá trị của ERM, doanh nghiệp cần đặc biệt tối ưu hóa yếu tố SCR, vốn đang là điểm nghẽn.

Xét chi tiết các thành phần của SCR, khả năng phục hồi năng suất (3,731) và ứng phó với đứt gãy chuỗi cung ứng (3,613) là hai điểm sáng. Tuy nhiên, năng lực tái lập nguồn cung nguyên vật liệu sau gián đoạn chỉ đạt mức trung bình 3,478, cho thấy các doanh nghiệp vẫn gặp nhiều khó khăn trong việc đảm bảo nguyên liệu đầu vào khi có biến động. Đây là chỉ dấu cho thấy nhu cầu cấp thiết trong việc thiết lập các quan hệ đối tác chiến lược bền vững, đa dạng hóa nguồn cung và có kế hoạch dự phòng chuỗi cung ứng hiệu quả.

Từ những phân tích trên, có thể rút ra một số hàm ý quản trị quan trọng. Thứ nhất, SCR cần được coi là một yếu tố chiến lược trong toàn bộ hệ thống quản trị rủi ro, chứ không đơn thuần là biện pháp phản ứng bị động. Các doanh nghiệp nên chủ động xây dựng các kịch bản ứng phó rủi ro trong chuỗi cung ứng, đầu tư vào hệ thống logistics, phần mềm quản lý kho, và công nghệ theo dõi vận chuyển thời gian thực nhằm tăng cường tính linh hoạt và khả năng dự báo. Thứ hai, cần thiết lập các cơ chế hợp tác sâu với nhà cung cấp và khách hàng trong chuỗi, chuyển từ quan hệ giao dịch sang hợp tác chiến lược – bao gồm chia sẻ thông tin, phối hợp kế hoạch và thống nhất mục tiêu ứng phó rủi ro. Thứ ba, vai trò hỗ trợ của chính quyền địa phương và các tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp là rất quan trọng, đặc biệt trong việc đầu tư hạ tầng logistics, hỗ trợ kết nối giao thông, thông quan hàng hóa và cung cấp tín dụng ưu đãi cho doanh nghiệp đầu tư vào công nghệ chuỗi cung ứng.

Tóm lại, giả thuyết H9 được chứng minh, trong khi H10 bị bác bỏ, phản ánh rõ ràng rằng SCR là một mắt xích quan trọng trong việc phát huy hiệu quả của ERM lên hiệu quả tài chính doanh nghiệp. Tuy nhiên, với điểm số trung bình thấp hơn các yếu tố khác, SCR đang là điểm nghẽn cần được cải thiện. Chỉ khi doanh nghiệp tại Đông Nam Bộ nâng cao được năng lực phục hồi chuỗi cung ứng một cách chủ động, linh hoạt và chiến lược, thì mới có thể hiện thực hóa mục tiêu nâng cao hiệu quả tài chính và năng lực cạnh tranh dài hạn trong một môi trường ngày càng nhiều rủi ro và biến động.

Đề xuất đối với cơ quan quản lý nhà nước

Các giả thuyết H1, H3, H4 và H9 cho thấy ERM có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả tài chính của doanh nghiệp (FFP – H1, β=0,165; p=0,009), đến quản trị tri thức (KMA – H3, β=0,598; p<0,001), áp dụng công nghệ (TAD – H4, β=0,541; p<0,001), và chịu ảnh hưởng điều tiết bởi sự phục hồi chuỗi cung ứng trong mối liên hệ với FFP (SCR x ERM – H9, β=0,106; p=0,006).

Nhà nước có vai trò then chốt trong việc thúc đẩy và hỗ trợ doanh nghiệp ứng dụng ERM. Cho nên Nhà nước cần có các chính sách hỗ trợ triển khai hệ thống ERM toàn diện cho DNNVV, thông qua đào tạo, hỗ trợ kỹ thuật – tài chính, và tích hợp

ERM vào tiêu chí đánh giá năng lực doanh nghiệp. Đồng thời, Nhà nước cần xây dựng khung tiêu chuẩn quốc gia về ERM theo hướng tích hợp chuyển đổi số, công nghệ và SCR sẽ là bước đi chiến lược. Nhà nước cũng nên đầu tư vào hạ tầng chuỗi cung ứng và hệ sinh thái số để hỗ trợ sự phục hồi và thích ứng của doanh nghiệp trước rủi ro.

Ngoài ra, chính quyền địa phương và các tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp trong khu vực cũng cần chú trọng hơn đến việc xây dựng các chương trình tập huấn, tư vấn chuyên sâu về ERM dành cho DNNVV. Việc phát triển các bộ công cụ, hướng dẫn quản trị rủi ro thiết kế riêng phù hợp với đặc thù doanh nghiệp tại Đông Nam Bộ sẽ giúp các đơn vị dễ dàng tiếp cận và áp dụng, từ đó gia tăng khả năng thích ứng, chống chịu và phát triển bền vững trước các biến động không lường trước.

5.2.2 Hàm ý đối với các nhà nghiên cứu

Một trong những đóng góp quan trọng của nghiên cứu này chính là làm sáng tỏ cơ chế tác động của ERM đến hiệu quả hoạt động thông qua các biến trung gian. Cụ thể, các kết quả kiểm định đã xác nhận các giả thuyết trung gian, làm rõ rằng ERM không tác động trực tiếp đến hiệu quả phi tài chính (H2 bị bác bỏ – $\beta = 0,084$; $p = 0,174$), mà thông qua các kênh trung gian mang tính chiến lược: KMA và áp dụng TAD.

Mối quan hệ ERM → KMA → NFP ($\beta = 0,340$; $p < 0,001$) và ERM → TAD → NFP ($\beta = 0,081$; $p = 0,043$) là những bằng chứng rõ ràng về hiệu ứng trung gian toàn phần – nghĩa là KMA và TAD là những "cầu nối" bắt buộc nếu doanh nghiệp muốn chuyển hóa hoạt động ERM thành cải thiện phi tài chính như nâng cao hình ảnh, sự hài lòng của khách hàng hay khả năng đổi mới. Trong khi đó, đối với FFP, ERM vẫn giữ được tác động trực tiếp, song hai kênh trung gian ERM → KMA → FFP ($\beta = 0,207$; $p < 0,001$) và ERM → TAD → FFP ($\beta = 0,139$; $p < 0,001$) đóng vai trò tăng cường giá trị lan tỏa, tức là trung gian bán phần.

Những phát hiện này làm rõ rằng trong quản trị hiện đại, ERM không chỉ còn là công cụ kiểm soát rủi ro hay "lá chắn phòng vệ" truyền thống, mà đang dần trở thành một cơ chế kiến tạo giá trị – khơi thông dòng chảy tri thức và kích hoạt đổi

mới công nghệ. Đây là điểm giao thoa giữa lý thuyết quản trị rủi ro, lý thuyết năng lực động (DCT) và lý thuyết dựa trên tri thức (KBV), mở ra cơ sở để phát triển những mô hình ERM tích hợp đa chiều trong nghiên cứu học thuật.

Trên cơ sở đó, giới nghiên cứu nên mở rộng mô hình hiện tại sang các bối cảnh ngành nghề khác nhau (sản xuất, dịch vụ, công nghệ cao…), để kiểm tra tính khái quát của cơ chế trung gian trong các điều kiện kinh doanh đặc thù. Đồng thời, các biến điều tiết như quy mô doanh nghiệp, mức độ trưởng thành công nghệ, hay cường độ cạnh tranh ngành nên được đưa vào để phân tích sự biến thiên trong cơ chế tác động của ERM.

Về mặt phương pháp, việc kết hợp giữa CB-SEM (Covariance-Based SEM) và PLS-SEM (Partial Least Squares SEM) là cần thiết nhằm đảm bảo độ tin cậy, tính giải thích và khả năng dự báo của mô hình. Ngoài ra, phương pháp định tính cũng nên được vận dụng để nghiên cứu sâu về cách thức doanh nghiệp triển khai các thành phần ERM, đặc biệt là cách ERM được nội địa hóa trong bối cảnh Việt Nam.

Nghiên cứu này không chỉ là một đóng góp lý luận quan trọng trong lĩnh vực quản trị rủi ro mà còn mang ý nghĩa định hướng cho các chương trình hành động thực tiễn. ERM – khi được tích hợp với KMA và TAD – sẽ không chỉ là lớp bảo vệ doanh nghiệp, mà trở thành bệ phóng cho năng lực đổi mới và phát triển bền vững trong môi trường nhiều biến động.

5.3 Đóng góp mới của nghiên cứu

5.3.1 Đóng góp về mặt lý thuyết

Nghiên cứu đã có những đóng góp quan trọng trong việc mở rộng và bổ sung lý thuyết liên quan đến ERM và HQHĐ kinh doanh. Khác với nhiều nghiên cứu trước đây chỉ tập trung vào tác động trực tiếp của ERM đối với hiệu quả tài chính hoặc phi tài chính, nghiên cứu này đã tích hợp đồng thời ba yếu tố trung gian và điều tiết gồm KMA, TAD và SCR, tạo nên một mô hình toàn diện, phản ánh đầy đủ hơn các cơ chế tác động phức tạp giữa ERM và hiệu quả kinh doanh.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, KMA và TAD đều đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả tài chính, và trung gian hoàn toàn đối với hiệu quả phi tài chính. Đây là điểm khác biệt so với các nghiên cứu trước, vốn chủ yếu tập trung vào tác động trực tiếp của ERM đối với hiệu quả tài chính mà chưa xem xét đầy đủ cơ chế tác động thông qua các yếu tố nội bộ như tri thức và công nghệ. Phát hiện này góp phần mở rộng lý thuyết về ERM, nhấn mạnh rằng để ERM phát huy hiệu quả toàn diện, doanh nghiệp cần chú trọng nâng cao năng lực KMA và ứng dụng công nghệ phù hợp.

Ngoài ra, nghiên cứu cũng đóng góp vào lý thuyết về vai trò điều tiết của SCR. Kết quả kiểm định cho thấy SCR có khả năng gia tăng tác động của ERM lên hiệu quả tài chính, điều này củng cố quan điểm rằng SCR không chỉ là yếu tố phòng ngừa rủi ro, mà còn là chất xúc tác giúp doanh nghiệp tận dụng tốt hơn các chính sách ERM đã được triển khai. Nhờ vậy, nghiên cứu mở rộng khung lý thuyết về chuỗi cung ứng và quản trị rủi ro, đặc biệt trong bối cảnh nền kinh tế đang chịu nhiều biến động từ thị trường toàn cầu.

Nhìn chung, mô hình nghiên cứu đã đóng góp đáng kể vào việc hệ thống hóa và mở rộng các lý thuyết liên quan đến ERM, KMA, TAD và SCR, đặc biệt là trong lĩnh vực DNNVV.

5.3.2 Đóng góp về thực tiễn

Bên cạnh những đóng góp về mặt lý thuyết, đây là nghiên cứu bài bản đầu tiên về ERM dành riêng cho loại hình DNNVV tại khu vực Đông Nam Bộ, một khu vực có vai trò quan trọng trong nền kinh tế Việt Nam nhưng chưa có nhiều nghiên cứu chuyên sâu về quản trị rủi ro. Kết quả nghiên cứu không chỉ cung cấp bức tranh tổng thể về tình hình áp dụng ERM trong DNNVV, mà còn đưa ra bốn hàm ý quản trị thiết thực nhằm nâng cao hiệu quả tài chính và phi tài chính của loại hình doanh nghiệp này. Những đề xuất này có ý nghĩa quan trọng đối với nhà quản lý, giúp họ xây dựng chiến lược phù hợp nhằm tối ưu hóa các nguồn lực và tăng cường khả năng chống chịu rủi ro trong bối cảnh kinh tế nhiều biến động.

Nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm rõ ràng về tầm quan trọng của việc triển khai đồng bộ ERM với KMA và TAD. Các doanh nghiệp trong khu vực không chỉ cần tập trung kiểm soát rủi ro tài chính, mà còn cần chú trọng đến việc xây dựng hệ thống chia sẻ tri thức nội bộ và đầu tư vào các công nghệ phù hợp để nâng cao năng lực vận hành và thích ứng với thị trường. Những kết quả này đặc biệt hữu ích đối với DNNVV vốn đang gặp hạn chế về nguồn lực, giúp họ xác định đúng trọng tâm và có chiến lược phát triển bền vững.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu về vai trò điều tiết của SCR cũng mang ý nghĩa thực tiễn sâu sắc. Doanh nghiệp có thể nhận thấy rằng, SCR không chỉ giúp họ giảm thiểu tổn thất khi xảy ra khủng hoảng, mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc tối ưu hóa các lợi ích từ quản trị rủi ro. Đây chính là cơ sở để các nhà quản lý cân nhắc ưu tiên đầu tư vào xây dựng chuỗi cung ứng linh hoạt, đa dạng hóa nguồn cung và thiết lập các mối quan hệ hợp tác chiến lược với các đối tác.

Cuối cùng, nghiên cứu cũng mang lại giá trị tham khảo cho các nhà hoạch định chính sách, cơ quan hỗ trợ doanh nghiệp tại Đông Nam Bộ. Những phát hiện từ nghiên cứu có thể được sử dụng làm căn cứ để xây dựng các chương trình hỗ trợ doanh nghiệp tiếp cận công nghệ, nâng cao năng lực KMA và tăng cường năng lực phục hồi chuỗi cung ứng – những yếu tố đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp khu vực.

5.4 Hạn chế và đề xuất các hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù nghiên cứu đã đạt được những kết quả quan trọng và mang lại nhiều đóng góp cả về lý thuyết lẫn thực tiễn, vẫn tồn tại một số điểm cần lưu ý nhằm làm cơ sở cho các nghiên cứu sau hoàn thiện hơn.

Thứ nhất, nghiên cứu chủ yếu sử dụng thang đo Likert để đánh giá các biến số, bao gồm cả hiệu quả tài chính và phi tài chính. Việc thu thập dữ liệu thông qua đánh giá cảm nhận của người trả lời có thể chịu ảnh hưởng bởi thiên lệch chủ quan và chưa hoàn toàn phản ánh được các chỉ số kinh doanh thực tế. Việc thiếu kết hợp với dữ liệu khách quan từ báo cáo tài chính, các chỉ số hoạt động cụ thể như ROA, ROE

hoặc chỉ số phi tài chính như mức độ hài lòng của khách hàng có thể là một hạn chế trong việc đánh giá đầy đủ mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả doanh nghiệp.

Thứ hai, nghiên cứu được thực hiện trong một khoảng thời gian nhất định (nghiên cứu cắt ngang), chưa có điều kiện phân tích theo chiều dọc để kiểm tra tác động của ERM, KMA, TAD và phục hồi chuỗi cung ứng qua thời gian. Việc đánh giá tác động lâu dài, liên tục sẽ giúp hiểu rõ hơn sự bền vững của các mối quan hệ này trong bối cảnh thị trường biến động không ngừng.

Ngoài ra, mặc dù mẫu khảo sát đã được thiết kế khoa học để đảm bảo chọn đúng nhóm đối tượng có am hiểu thực tiễn vận hành, nghiên cứu vẫn chủ yếu dựa trên phương pháp định lượng, chưa khai thác sâu các yếu tố văn hóa tổ chức, đặc điểm lãnh đạo hay môi trường nội bộ doanh nghiệp – những yếu tố có thể ảnh hưởng đáng kể đến việc triển khai ERM và hiệu quả kinh doanh.

Tuy nhiên, những hạn chế này không làm giảm giá trị của nghiên cứu mà chính là tiền đề cho các nghiên cứu tiếp theo mở rộng và hoàn thiện hơn, nhằm tiếp tục đóng góp vào lý luận và thực tiễn trong lĩnh vực quản trị doanh nghiệp.

Hướng nghiên cứu tiếp theo

Dựa trên những điểm còn chưa toàn diện của nghiên cứu hiện tại, có thể đề xuất một số hướng nghiên cứu tiếp theo nhằm mở rộng và hoàn thiện kết quả, đồng thời đóng góp sâu sắc hơn cho lý luận và thực tiễn.

Thứ nhất, việc thực hiện các nghiên cứu dọc sẽ giúp đánh giá tác động lâu dài, liên tục của các yếu tố này, từ đó hiểu rõ hơn tính bền vững của mối quan hệ trong bối cảnh thị trường liên tục biến động.

Thứ hai, một hướng nghiên cứu quan trọng là kết hợp dữ liệu cảm tính từ thang đo Likert với dữ liệu thực tế về tài chính và hoạt động kinh doanh. Việc tích hợp các chỉ số khách quan như ROA, ROE, tỷ lệ tăng trưởng doanh thu hay các chỉ số phi tài chính như mức độ hài lòng khách hàng sẽ giúp gia tăng độ tin cậy và tính khách quan cho mô hình. Đây cũng là cơ sở để kiểm chứng và đối chiếu với dữ liệu đánh

giá chủ quan từ người tham gia khảo sát, qua đó nâng cao tính chính xác của các kết luận.

Thứ ba, trong bối cảnh dữ liệu ngày càng phong phú và đa dạng, nghiên cứu tương lai có thể tận dụng các công cụ phân tích tiên tiến như trí tuệ nhân tạo (AI), machine learning hoặc công nghệ big data để khai thác và phân tích dữ liệu hiệu quả hơn. Việc ứng dụng các công cụ này không chỉ giúp phát hiện các mối quan hệ phi tuyến tính, phức tạp giữa ERM và hiệu quả kinh doanh mà còn mở ra khả năng dự báo xu hướng trong dài hạn.

Cuối cùng, với các mối đe dọa ngày càng tăng về công nghệ và an ninh mạng, các nghiên cứu tiếp theo có thể tập trung chuyên sâu vào mảng quản trị rủi ro công nghệ, đặc biệt là an ninh mạng. Việc hiểu rõ các yếu tố, chiến lược quản trị rủi ro liên quan đến công nghệ sẽ giúp doanh nghiệp ứng phó chủ động, kịp thời với các thách thức ngày càng gia tăng trong kỷ nguyên số.

Những hướng đi này giúp khắc phục những điểm còn chưa toàn diện của nghiên cứu hiện tại, đồng thời mở rộng phạm vi nghiên cứu, từ đó đóng góp thiết thực cho cộng đồng doanh nghiệp và giới nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị doanh nghiệp bền vững.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Abrams, C. E., von Känel, J., Müller, S., Pfitzmann, B., & Ruschka-Taylor, S. (2007). Optimized enterprise risk management. *IBM Systems Journal*, *46*(2), 219–234. https://doi.org/10.1147/sj.462.0219
2. Ai Ping, T., Kaih Yeang, L., & Rajendran, M. (2017). The Impact of Enterprise Risk Management, Strategic Agility, and Quality of Internal Audit Function on Firm Performance. *International Review of Management and Marketing*, *7*(1), 222–229. http://erm.ncsu.edu/az/erm/i/chan/library/ERMJFAPaper21306.pdf
3. Akter, S., Uddin, M. R., Sajib, S., Lee, W. J. T., Michael, K., & Hossain, M. A. (2022). Reconceptualizing cybersecurity awareness capability in the data-driven digital economy. *Annals of Operations Research*. https://doi.org/10.1007/s10479-022-04844-8
4. Al-Ayed, S. I., & Al-Tit, A. A. (2023). The effect of supply chain risk management on supply chain resilience: The intervening part of Internet-of-Things. *Uncertain Supply Chain Management*, *11*(1), 179–186. https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.10.009
5. Al-Nimer, M., Abbadi, S. S., Al-Omush, A., & Ahmad, H. (2021). Risk Management Practices and Firm Performance with a Mediating Role of Business Model Innovation. Observations from Jordan. *Journal of Risk and Financial Management*, *14*(3), 113. https://doi.org/10.3390/jrfm14030113
6. Alahmari, A., & Duncan, B. (2020). Cybersecurity Risk Management in Small and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Review of Recent Evidence. *2020 International Conference on Cyber Situational Awareness, Data Analytics and Assessment, Cyber SA 2020, March 2021*. https://doi.org/10.1109/CyberSA49311.2020.9139638
7. Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, *22*(3), 191–224.

https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222220307

8. Alawattegama, K. K. (2018). The Effect of Enterprise Risk Management (ERM) on Firm Performance: Evidence from the Diversified Industry of Sri Lanka. *Journal of Management Research*, *10*(1), 75. https://doi.org/10.5296/jmr.v10i1.12429
9. Almashari, M., Zairi, M., & Alathari, A. (2002). An Empirical Study of the Impact of Knowledge Management on Organizational Performance. Journal of Computer Information Systems, 42(5), 74–82. https://doi.org/10.1080/08874417.2002.11647611
10. Alsuwian, T., Shahid Butt, A., & Amin, A. A. (2022). Smart Grid Cyber Security Enhancement: Challenges and Solutions—A Review. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(21), 1–21. https://doi.org/10.3390/su142114226
11. Alvarez, I., Cilleruelo, E., & Zamanillo, I. (2016). Is Formality in Knowledge Management Practices Related to the Size of Organizations? The Basque Case. *Human Factors and Ergonomics In Manufacturing*, *26*(1), 127–144. https://doi.org/10.1002/hfm.20618
12. Ambulkar, S., Blackhurst, J., & Grawe, S. (2015). Firm's resilience to supply chain disruptions: Scale development and empirical examination. *Journal of Operations Management*, *33–34*, 111–122. https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.11.002
13. Amit, R., Schoemaker, P. J. H., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Amit e Schomaker, 1993 STRATEGIC ASSETS AND ORGANIZATIONAL RENT.pdf. *STRATEG Management Journal*, *14*(1), 33–46. https://doi.org/10.1002/smj.4250140105
14. Amraoui, S., Elmaallam, M., Bensaid, H., & Kriouile, A. (2019). Information Systems Risk Management: Litterature Review. *Computer and Information Science*, *12*(3), 1. https://doi.org/10.5539/cis.v12n3p1
15. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411–423. https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411
16. Anh Phuong. (2022). Tỷ lệ doanh nghiệp thiếu hụt lao động ở vùng Đông Nam

Bộ lên tới 30,6%. Báo Sài Gòn Giải Phóng. https://www.sggp.org.vn/ty-le-doanh-nghiep-thieu-hut-lao-dong-o-vung-dong-nam-bo-len-toi-306-post629371.html

17. Anh, N. T., & Hoa, T. P. (2021). The Impact of Enterprise Risk Management and Sustainability Reporting on Business Performance of Listed Enterprises on Vietnam Stock Market. *Vnu Journal of Economics and Business*, *1*(5), 91–102. https://doi.org/10.57110/jeb.v1i5.4664
18. Anton, S. G., & Nucu, A. E. A. (2020). Enterprise Risk Management: A Literature Review and Agenda for Future Research. *Journal of Risk and Financial Management*, 13(11), 281. https://doi.org/10.3390/jrfm13110281
19. Anwar, M., & Shah, S. Z. A. (2021). Entrepreneurial orientation and generic competitive strategies for emerging SMEs: Financial and nonfinancial performance perspective. *Journal of Public Affairs*, *21*(1). https://doi.org/10.1002/pa.2125
20. Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, *35*(7), 659–675. https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.003
21. Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2011). Is enterprise risk management real? *Journal of Risk Research*, *14*(7), 779–797. https://doi.org/10.1080/13669877.2011.571775
22. Armeanu, D. Ş., Vintilă, G., Gherghina, Ş. C., & Petrache, D. C. (2017). Approaches on correlation between board of directors and risk management in resilient economies. *Sustainability*, *9*(2), 173. https://doi.org/10.3390/su9020173
23. Armen A. Alchian and Harold Demsetz. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization on JSTOR. In *The American Economic Review* (Vol. 62, Issue 5, pp. 777–795). https://www.brousseau.info/pdf/cours/alchian-demsetz_72.pdf%0Ahttps://www.jstor.org/stable/1815199
24. Arnaboldi, M., & Lapsley, I. (2014). Enterprise-wide risk management and organizational fit: a comparative study. *Journal of Organizational*

Effectiveness, *1*(4), 365–377. https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2014-0056

25. Arundel A, Bordoy C, & Kanerva M. (2008). Neglected innovators:How do innovative firms that do not perform R&Dinnovate?Results of an analysis of the Innobarometer. *Results Ofan Analysis Ofthe Innobarometer 2007 Survey*, *215*, 1–38.
26. Bahrami, M., Shokouhyar, S., & Seifian, A. (2022). Big data analytics capability and supply chain performance: the mediating roles of supply chain resilience and innovation. *Modern Supply Chain Research and Applications*, *4*(1), 62–84. https://doi.org/10.1108/mscra-11-2021-0021
27. Bailey, C. (2022). The Relationship Between Chief Risk Officer Expertise, ERM Quality, and Firm Performance. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, *37*(1), 205–228. https://doi.org/10.1177/0148558X19850424
28. Baines, A., & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: A structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society*, *28*(7–8), 675–698. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00102-2
29. Balon, T., & Baggili, I. (2023). Cybercompetitions: A survey of competitions, tools, and systems to support cybersecurity education. *Education and Information Technologies*, *28*(9), 11759-11791. https://doi.org/10.1007/s10639-022-11451-4
30. Banham, R. (2004). Enterprising Views of Risk Management. *Journal of Accountancy*, *197*(6), 65.
31. Báo Đầu Tư. (2022). Hậu Covid-19, Đông Nam Bộ tập trung giải quyết vấn đề việc làm. Truy xuất từ: https://baodautu.vn/hau-covid-19-dong-nam-bo-tap-trung-giai-quyet-van-de-viec-lam-d178716.html
32. Báo Đồng Nai. (2023, 17 tháng 4). Doanh nghiệp Đồng Nai lớn mạnh cùng sự phát triển của địa phương. Truy xuất từ: https://baodongnai.com.vn/kinhte/202304/doanh-nghiep-dong-nai-lon-manh-cung-su-phat-trien-cua-dia-phuong-3164685/
33. Barbosa, M. W., Carrasco, S. I. M., & Abarca, P. C. R. (2022). The effect of enterprise risk management competencies on students' perceptions of their

work readiness. *International Journal of Management Education*, *20*(2), 100638. https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100638

34. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108
35. Beasley, M., Pagach, D., & Warr, R. (2008). Information conveyed in hiring announcements of senior executives overseeing enterprise-wide risk management processes. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, *23*(3), 311–332. https://doi.org/10.1177/0148558X0802300303
36. Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. *Journal of Accounting and Public Policy*, *24*(6), 521–531. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.10.001
37. Beasley, M. S., & Frigo, M. L. (2010). ERM and Its Role in Strategic Planning and Strategy Execution. *Enterprise Risk Management*, 31–50. https://doi.org/10.1002/9781118267080.ch3
38. Belsis, P., Kokolakis, S., & Kiountouzis, E. (2005). Information systems security from a knowledge management perspective. *Information Management and Computer Security*, *13*(3), 189–202. https://doi.org/10.1108/09685220510602013
39. Bensaada, I., & Taghezout, N. (2019). An enterprise risk management system for SMEs: innovative design paradigm and risk representation model. *Small Enterprise Research*, *26*(2), 179–206. https://doi.org/10.1080/13215906.2019.1624190
40. Bianchi, C., Winch, G., & Cosenz, F. (2018). Experimenting lean dynamic performance management systems design in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *67*(7), 1234–1251. https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2017-0266
41. Blackhurst, J., Craighead, C. W., Elkins, D., & Handfield, R. B. (2005). An empirically derived agenda of critical research issues for managing supply-chain disruptions. *International Journal of Production Research*, *43*(19),

4067–4081. https://doi.org/10.1080/00207540500151549

42. Blackhurst, Jennifer, Dunn, K. S., & Craighead, C. W. (2011). An empirically derived framework of global supply resiliency. *Journal of Business Logistics*, *32*(4), 374–391. https://doi.org/10.1111/j.0000-0000.2011.01032.x

43. Blome, C., & Schoenherr, T. (2011). Supply chain risk management in financial crises - A multiple case-study approach. *International Journal of Production Economics*, *134*(1), 43–57. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.01.002

44. Bogodistov, Y., & Wohlgemuth, V. (2017). Enterprise risk management: a capability-based perspective. *Journal of Risk Finance*, *18*(3), 234–251. https://doi.org/10.1108/JRF-10-2016-0131

45. Bollinger, A. S., & Smith, R. D. (2001). Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, *5*(1), 8–18. https://doi.org/10.1108/13673270110384365

46. Bowen, B. M., Devarajan, R., & Stolfo, S. (2011). Measuring the human factor of cyber security. *2011 IEEE International Conference on Technologies for Homeland Security, HST 2011*, 230–235. https://doi.org/10.1109/THS.2011.6107876

47. Bộ Công Thương. (2024). Báo cáo Logistics Việt Nam 2024. *Valoma*. https://valoma.vn/wp-content/uploads/2024/12/Sach-Bao-cao-Logistics-2024-full-ngay-7-12.pdf

48. Bộ Xây dựng. (2023). Năm 2025, 60% doanh nghiệp nhỏ và vừa TP.HCM sử dụng nền tảng số. Truy xuất từ: https://moc.gov.vn/vn/tin-tuc/1305/81973

49. Brandon-Jones, E., Squire, B., Autry, C. W., & Petersen, K. J. (2014). A Contingent Resource-Based Perspective of Supply Chain Resilience and Robustness. *Journal of Supply Chain Management*, *50*(3), 55–73. https://doi.org/10.1111/jscm.12050

50. Brauner, E., & Becker, A. (2006). Beyond knowledge sharing: The management of transactive knowledge systems. *Knowledge and Process Management*, *13*(1), 62–71. https://doi.org/10.1002/kpm.240

51. Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range*

Planning, *48*(4), 265–276. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005

52. Brustbauer, J. (2016). Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, *34*(1), 70–85. https://doi.org/10.1177/0266242614542853
53. Bùi, T. H. T. (2021). Giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro trong hoạt động của các doanh nghiệp nhỏ và vừa của Việt Nam. *Tạp chí Công Thương*. https://tapchicongthuong.vn/giai-phap-nang-cao-hieu-qua-quan-tri-rui-ro-trong-hoat-dong-cua-cac-doanh-nghiep-nho-va-vua-cua-viet-nam-79443.htm
54. Chang, C. L. hsing, & Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, *19*(3), 433–455. https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353
55. Chang, L. Y. C., & Coppel, N. (2020). Building cyber security awareness in a developing country: lessons from Myanmar. *Computers & Security*, *97*, 101959. https://doi.org/10.1016/j.cose.2020.101959
56. Chao, C. C., Lirn, T. C., & Shang, K. C. (2013). Market segmentation of airline cargo transport. *Service Industries Journal*, *33*(15–16), 1672–1685. https://doi.org/10.1080/02642069.2011.638920
57. Charoensukmongkol, P. (2016). Las interconexiones entre sobornos, contactos políticos, apoyos gubernamentales y sus consecuencias en el rendimiento exportador de pequeñas y medianas empresas en Tailandia. *Journal of International Entrepreneurship*, *14*(2), 259–276. https://doi.org/10.1007/s10843-016-0164-1
58. Chen, M.-H., Wang, H.-Y., & Wang, M.-C. (2018). Knowledge sharing, social capital, and financial performance: The perspectives of innovation strategy in technological clusters. *Knowledge Management Research & Practice*, *16*(1), 89–104. https://doi.org/10.1080/14778238.2017.1415119
59. Chính phủ. (2021). *Nghị quyết số 80/NQ-CP ngày 09 tháng 8 năm 2021 về việc mua vắc xin phòng COVID-19 của Pfizer* [Nghị quyết]. Cổng Thông tin điện tử Chính phủ. https://datafiles.chinhphu.vn/cpp/files/vbpq/2021/08/80.signed_01.pdf
60. Chowdhury, M. M. H., & Quaddus, M. (2017). Supply chain resilience:

Conceptualization and scale development using dynamic capability theory. *International Journal of Production Economics*, *188*(March), 185–204. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.03.020

61. Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, *15*(2), 1–14.
62. Chung, D. T. (2020). So sánh CB-SEM và PLS-SEM trong kiểm định mô hình đo lường tính đổi mới của người tiêu dùng tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Can Tho University Journal of Science*, *56(4)*, 178. https://doi.org/10.22144/ctu.jvn.2020.097
63. Công an Nhân dân. (2017, 14 tháng 9). Cần có chiến lược quản trị về rủi ro. Truy xuất từ: https://cand.com.vn/doanh-nghiep/Can-co-chien-luoc-quan-tri-ve-rui-ro-i447371/
64. Công an Nhân dân. (2023). Bình Dương tập trung hỗ trợ cho doanh nghiệp nhỏ và vừa. Truy xuất từ: https://cand.com.vn/doanh-nghiep/binh-duong-tap-trung-ho-tro-cho-doanh-nghiep-nho-va-vua-i743527/
65. COSO. (2004). Applying COSO's Enterprise Risk Management — Integrated Framework. *Enterprise Risk Management*, *3*(September), 1–16. http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf
66. COSO. (2017). Enterprise risk management—Integrating with strategy and performance. COSO.
67. Danso, A., Adomako, S., Damoah, J. O., & Uddin, M. (2016). Risk-taking Propensity, Managerial Network Ties and Firm Performance in an Emerging Economy. *Journal of Entrepreneurship*, *25*(2), 155–183. https://doi.org/10.1177/0971355716650367
68. Dankar, I., Haddarah, A., Omar, F. E., Sepulcre, F., & Pujolà, M. (2018). 3D printing technology: The new era for food customization and elaboration. *Trends in food science & technology*, 75, 231-242.
69. de Bruijn, H., & Janssen, M. (2017). Building Cybersecurity Awareness: The need for evidence-based framing strategies. *Government Information Quarterly*, *34*(1), 1–7. https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.02.007
70. de Camargo Fiorini, P., Roman Pais Seles, B. M., Chiappetta Jabbour, C. J.,

Barberio Mariano, E., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2018). Management theory and big data literature: From a review to a research agenda. *International Journal of Information Management*, *43*(May), 112–129. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.005

71. Dibrell, C., Craig, J. B., & Neubaum, D. O. (2013). Linking the formal strategic planning process , planning fl exibility , and innovativeness to fi rm performance. *Journal of Business Research*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.011
72. Dickinson, G. (2001). Enterprise Risk Management: Its Origins and Conceptual Foundation. The Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice, 26 (3), pp. 360-366. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, *26*(3), 360–366.
73. Donadoni, M., Caniato, F., & Cagliano, R. (2018). Linking product complexity, disruption and performance: the moderating role of supply chain resilience. *Supply Chain Forum*, *19*(4), 300–310. https://doi.org/10.1080/16258312.2018.1551039
74. Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.
75. Dos Santos Paulino, V. (2014). Influence of risk on technology adoption: Inertia strategy in the space industry. *European Journal of Innovation Management*, *17*(1), 41–60. https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2012-0075
76. Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Fosso Wamba, S., Roubaud, D., & Foropon, C. (2021). Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, *59*(1), 110–128. https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1582820
77. Ediriweera, A., & Wiewiora, A. (2021). Barriers and enablers of technology adoption in the mining industry. *Resources Policy*, *73*(December 2020), 102188. https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102188
78. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory : An Assessment and Review Linked references are available on JSTOR. *Agency Theory : An Assessment and Review*, *14(1)*(1), 57–74. https://www.jstor.org/stable/258191

79. Eisenhardt, K.M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, *31*(2), 134–149. https://doi.org/10.1287/mnsc.31.2.134

80. ERIA & OECD. (2024). SME policy index: ASEAN 2024 – *Enabling sustainable growth and digitalisation*. ERIA & OECD. https://asean.org/wp-content/uploads/2024/09/Full-Report_ASEAN-SME-Policy-Index-2024_20-Sept-2024.pdf

81. Eusanio, J. M., & Rosenbaum, D. J. (2019). Technology considerations for not-for-profit organizations. *The CPA Journal*, *89*(4), 13–15.

82. Evangelista, R., Iammarino, S., Mastrostefano, V., & Silvani, A. (2002). Looking for regional systems of innovation: Evidence from the Italian innovation survey. *Regional Studies*, *36*(2), 173–186. https://doi.org/10.1080/00343400220121963

83. Ezzaouia, I., & Bulchand-Gidumal, J. (2023). The impact of information technology adoption on hotel performance: Evidence from a developing country. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, *24*(5), 688–710. https://doi.org/10.1080/1528008X.2022.2077886

84. Faisal, F., Abidin, Z., & Haryanto, H. (2021). Enterprise risk management (ERM) and firm value: The mediating role of investment decisions. *Cogent Economics and Finance*, *9*(1). https://doi.org/10.1080/23322039.2021.2009090

85. Feng, N., Wang, H. J., & Li, M. (2014). A security risk analysis model for information systems: Causal relationships of risk factors and vulnerability propagation analysis. *Information Sciences*, *256*, 57–73. https://doi.org/10.1016/j.ins.2013.02.036

86. Fielder, A., Panaousis, E., Malacaria, P., Hankin, C., & Smeraldi, F. (2016). Decision support approaches for cyber security investment. *Decision Support Systems*, *86*, 13–23. https://doi.org/10.1016/j.dss.2016.02.012

87. Fierro Hernandez, D., & Haddud, A. (2018). Value creation via supply chain risk management in global fashion organizations outsourcing production to China. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, *11*(2), 250–272. https://doi.org/10.1108/JGOSS-09-2017-0037

88. Fiingroup. (2025). *Overview of opportunities & credit risks for Vietnamese*

SMEs in 2025. Business Information Industry Association (BIIA). https://www.biia.com/fiingroup-overview-of-opportunities-credit-risks-for-vietnamese-smes-in-2025/

89. Florio, C., & Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *British Accounting Review*, *49*(1), 56–74. https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.08.003
90. Flynn, B. B., Sakakibara, S., Schroeder, R. G., Bates, K. A., & Flynn, E. J. (1990). Empirical research methods in operations management. *Journal of Operations Management*, *9*(2), 250–284. https://doi.org/10.1016/0272-6963(90)90098-X
91. Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of operations management*, 28(1), 58-71. https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001
92. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research This*, *18*(1), 39–50. https://doi.org/10.2307/3151312
93. Fraser, J. R. S., & Simkins, B. J. (2016). The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management. *Business Horizons*, *59*(6), 689–698. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.06.007
94. Frohlich, M. T. (2002). Techniques for improving response rates in OM survey research. *Journal of Operations Management*, *20*(1), 53–62. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00003-7
95. Gatzert, N., & Schmit, J. (2016). Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management. *Journal of Risk Finance*, *17*(1), 26–45. https://doi.org/10.1108/JRF-09-2015-0083
96. Gcaza, N., & von Solms, R. (2017). A strategy for a cybersecurity culture: A South African perspective. *Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, *80*(1), 1–17. https://doi.org/10.1002/j.1681-4835.2017.tb00590.x
97. Ghazieh, L., & Chebana, N. (2021). The effectiveness of risk management

system and firm performance in the European context. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, *26*(52), 182–196. https://doi.org/10.1108/JEFAS-07-2019-0118

98. Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective 07:41:24 AM All use subject to JSTOR Terms and Conditions. *Source: Journal of Management Information Systems*, *18*(1), 185–214. https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669
99. Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, *28*(4), 301–327. https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2009.06.006
100. Grace, M. F., Leverty, J. T., Phillips, R. D., & Shimpi, P. (2015). The value of investing in enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, *82*(2), 289–316. https://doi.org/10.1111/jori.12022
101. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122. https://doi.org/10.1002/smj.4250171110
102. Guo, Y., Zheng, G., & Liu, F. (2017). Non-R&D-based innovation activities and performance in Chinese SMEs: the role of absorptive capacity. *Asian Journal of Technology Innovation*, *25*(1), 110–128. https://doi.org/10.1080/19761597.2017.1302548
103. Hà Văn. (2025). *Thủ tướng: TP.HCM và Đông Nam Bộ đều có không gian phát triển mới, cần hành động quyết liệt hơn để kiến tạo phát triển*. Báo Chính phủ. https://baochinhphu.vn/thu-tuong-tphcm-va-dong-nam-bo-deu-co-khong-gian-phat-trien-moi-can-hanh-dong-quyet-liet-hon-de-kien-tao-phat-trien-10225080213561306.htm
104. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Thousand Oaks. *Sage*, 165.
105. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

106. Hair Jr., J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, *1*(2), 107. https://doi.org/10.1504/ijmda.2017.10008574

107. Haney, J. R., Church, J., & Cockerill, R. (2013). Pursuing enterprise risk management: A local road map for Canadian healthcare leaders. *Healthcare Management Forum*, *26*(3), 145–149. https://doi.org/10.1016/j.hcmf.2013.05.004

108. Hanggraeni, D., Šlusarczyk, B., Sulung, L. A. K., & Subroto, A. (2019). The impact of internal, external and enterprise risk management on the performance of micro, small and medium enterprises. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(7). https://doi.org/10.3390/su10022172

109. Harrington, S. E., Niehaus, G., & Risko, K. J. (2002). Enterprise Risk Management: the Case of United Grain Growers. *Journal of Applied Corporate Finance*, *14*(4), 71–81. https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2002.tb00450.x

110. Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, *76*(4), 408–420. https://doi.org/10.1080/03637750903310360

111. Haywood, L. K. (2022). Putting risk management into the corporate sustainability context. *Social Responsibility Journal*, *18*(8), 1485–1504. https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2019-0201

112. Heisig, P. (2009). Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe. *Journal of Knowledge Management*, *13*(4), 4–31. https://doi.org/10.1108/13673270910971798

113. Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management and Data Systems*, *116*(1), 2–20. https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382

114. Hernaus, T., Pejić Bach, M., & Bosilj Vukšić, V. (2012). Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 376-396. https://doi.org/10.1108/17465261211272148

115. Holstein, D., Cease, T. W., & Seewald, M. G. (2015). Application and management of cybersecurity measures for protection and control. *2015 International Conference on Cyber-Enabled Distributed Computing and Knowledge Discovery*, 76–83.
116. Hồng Vinh. (2024). *Đến 2030, Đông Nam Bộ là đầu tàu kinh tế số, xã hội số, trung tâm kinh tế, tài chính*. Vneconomy. https://vneconomy.vn/den-2030-dong-nam-bo-la-dau-tau-kinh-te-so-xa-hoi-so-trung-tam-kinh-te-tai-chinh.htm
117. Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers.
118. Hopkins, J. L. (2021). An investigation into emerging industry 4.0 technologies as drivers of supply chain innovation in Australia. *Computers in Industry*, *125*, 103323. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.compind.2020.103323
119. Hoque, Z. (2011). The relations among competition, delegation, management accounting systems change and performance: A path model. *Advances in Accounting*, *27*(2), 266–277.
120. Hosseini, S., Ivanov, D., & Dolgui, A. (2019). Review of quantitative methods for supply chain resilience analysis. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, *125*(December 2018), 285–307. https://doi.org/10.1016/j.tre.2019.03.001
121. Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The Value of Enterprise Risk Management. *Journal of Risk and Insurance*, *78*(4), 795–822. https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x
122. Huber, C., Kraus, K., & Meidell, A. (2025). Integrating the balanced scorecard and enterprise risk management: Exploring the dynamics between management control anchor practices and subsidiary practices. *Management Accounting Research*, *66*(December 2024), 100924. https://doi.org/10.1016/j.mar.2024.100924
123. Hunt, S. D., Sparkman, R. D., & Wilcox, J. B. (1982). The Pretest in Survey Research: Issues and Preliminary Findings. *Journal of Marketing Research*,

19(2), 269–273. https://doi.org/10.1177/002224378201900211

124. International Finance Corporation. (2020). *MSME finance gap: Assessment of the shortfalls and opportunities in financing micro, small and medium enterprises (English edition)*. World Bank Group. https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/ff4c9839-21ac-5676-a23a-7cf6f745df0c
125. ISO. (2009). *ISO 31000:2009.* Risk management–Principles and guidelines. *International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland*.
126. Ivanov, D. (2018). *Structural dynamics and resilience in supply chain risk management* (Vol. 265). Springer.
127. Jidda Jidda, D., Zhen, L., Ashraf, S. F., Nasir, A., & Amoako, T. (2025). Value of Enterprise Risk Management Integration and Supply Chain Performance: Mediating Role of Firm's Resilience Capability. *SAGE Open*, *15*(1), 1–25. https://doi.org/10.1177/21582440241305618
128. Kabanda, S., Tanner, M., & Kent, C. (2018). Exploring SME cybersecurity practices in developing countries. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, *28*(3), 269–282. https://doi.org/10.1080/10919392.2018.1484598
129. Kabra, G., Ramesh, A., Jain, V., & Akhtar, P. (2023). Barriers to information and digital technology adoption in humanitarian supply chain management: a fuzzy AHP approach. *Journal of Enterprise Information Management*, *36*(2), 505–527. https://doi.org/10.1108/JEIM-10-2021-0456
130. Kamalahmadi, M., Shekarian, M., & Mellat Parast, M. (2022). The impact of flexibility and redundancy on improving supply chain resilience to disruptions. *International Journal of Production Research*, *60*(6), 1992–2020. https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1883759
131. Kamukama, N., & Sulait, T. (2017). Intellectual capital and competitive advantage in Uganda's microfinance industry. *African Journal of Economic and Management Studies*, *8*(4), 498–514. https://doi.org/10.1108/AJEMS-02-2017-0021
132. Kang, K. H., Jo, G. S., & Kang, J. (2015). External technology acquisition: a

double-edged sword. *Asian Journal of Technology Innovation*, *23*(1), 35–52. https://doi.org/10.1080/19761597.2015.1010265

133. Kellermanns, F., Walter, J., Crook, T. R., & Kemmerer, B. (2014). The Resource-Based View in Entrepreneurship : A Content-Analytical Comparison of Researchers ' and Entrepreneurs ' Views. *Journal of Small Business Management*, 1–23. https://doi.org/10.1111/jsbm.12126
134. Kenneth, A. S., Appah, A., & Leong, Y. C. (2022). Effects of top management support on operational performance : The mediated-moderated roles of external integration and supply chain resilience. *Commonwealth Journal of Academic Research*, *4841*(1), 11–25. https://doi.org/10.5281/zenodo.6326638
135. Khan, M. J., Hussain, D., & Mehmood, W. (2016). Why do firms adopt enterprise risk management (ERM)? Empirical evidence from France. *Management Decision*, *54*(8), 1886-1907. https://doi.org/10.1108/MD-09-2015-0400
136. Kimbrough, R. L., & Componation, P. J. (2009). The relationship between organizational culture and enterprise risk management. *EMJ - Engineering Management Journal*, *21*(2), 18–26. https://doi.org/10.1080/10429247.2009.11431803
137. Kinh tế và Dự báo. (2024). *Phát triển kinh tế vùng Đông Nam Bộ: Tiềm năng, lợi thế và một số đề xuất trong thời gian tới*. Trích xuất từ: https://kinhtevadubao.vn/phat-trien-kinh-te-vung-dong-nam-bo-tiem-nang-loi-the-va-mot-so-de-xuat-trong-thoi-gian-toi-28380.html
138. Kleffner, A. E., Lee, R. B., & McGannon, B. (2003a). The effect of corporate governance on the use of enterprise risk management: Evidence from Canada. *Risk Management and Insurance Review*, *6*(1), 53–73. https://doi.org/10.1111/1098-1616.00020
139. Kleffner, A. E., Lee, R. B., & McGannon, B. (2003b). The Effect of Corporate Governance on the Use of Enterprise Risk Management: Evidence From Canada. *Risk Management <html_ent Glyph="@amp;" Ascii="&"/> Insurance Review*, *6*(1), 53–73. https://doi.org/10.1111/1098-1616.00020

140. Kochan, C. G., & Nowicki, D. R. (2018). Supply chain resilience: a systematic literature review and typological framework. *INTERNATIONAL JOURNAL OF PHYSICAL DISTRIBUTION & LOGISTICS MANAGEMENT*, *48*(8), 842–865. https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2017-0099

141. Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of E-Collaboration*, *11*(4), 1–10. https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101

142. Kock, N., & Lynn, G. (2012). Lateral Collinearity and Misleading Results in Variance-Based SEM: An Illustration and Recommendations. Journal of the Association for Information Systems, 13, 546-580. https://doi.org/10.17705/1jais.00302

143. Koh, S. C., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2007). The impact of supply chain management practices on performance of SMEs. *Industrial management & data systems*, 107(1), 103-124. https://doi.org/10.1108/02635570710719089

144. Kommunuri, J., Narayan, A., Wheaton, M., & Jandug, L. (2016). Firm performance and value effects of enterprise risk management. *New Zealand Journal of Applied Business Research*, *14*(2), 17–28. https://search.informit.org/doi/pdf/10.3316/informit.797918171949834?download=true

145. KPMG. (2021). *Vietnam supply chain at a glance: A KPMG survey*. Trích xuất từ: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/vn/pdf/publication/2021/9/Report-Structure-Vietnam-SC-Survey-EN.pdf

146. Kraemer, S., Carayon, P., & Clem, J. (2009). Human and organizational factors in computer and information security: Pathways to vulnerabilities. *Computers and Security*, *28*(7), 509–520. https://doi.org/10.1016/j.cose.2009.04.006

147. Krejcie, R. V, & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, *30*(3), 607–610.

148. Krušinskas, R., & Benetytė, R. (2015). Management Problems of Investment in

Technological Innovation, Using Artificial Neural Network. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *213*, 442–447. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.431

149. Kulkarni, U., & St. Louis, R. (2003). Organizational Self Assessment of Knowledge Management Maturity. *9th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2003*, 2542–2551.
150. Kumar, A. (2016). Cyber Physical Systems (CPSs) – Opportunities and Challenges for Improving Cyber Security. *International Journal of Computer Applications*, *137*(14), 19–27. https://doi.org/10.5120/ijca2016908877
151. Kumar, P., Bhamu, J., & Sangwan, K. S. (2021). Analysis of Barriers to Industry 4.0 adoption in Manufacturing Organizations: An ISM Approach. *Procedia CIRP*, *98*(March), 85–90. https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.01.010
152. Kurzhals, C., Graf-Vlachy, L., & König, A. (2020). Strategic leadership and technological innovation: A comprehensive review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, *28*(6), 437–464. https://doi.org/10.1111/corg.12351
153. Kwon, M. J., & Stoneman, P. (1995). The impact of technology adoption on firm productivity. *Economics of Innovation and New Technology*, *3*(3–4), 219–234. https://doi.org/10.1080/10438599500000004
154. Lamola, A. A., & Yamane, T. (1967). Sensitized photodimerization of thymine in DNA. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 58(2), 443-446. https://doi.org/10.1073/pnas.58.2.443
155. Le, H. M., Nguyen, T. T., & Hoang, T. C. (2020). Organizational culture, management accounting information, innovation capability and firm performance. *Cogent Business and Management*, *7*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1857594
156. Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41(1-3), 23-35. https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X
157. Lechner, P., & Gatzert, N. (2018). Determinants and value of enterprise risk

management: empirical evidence from Germany. *European Journal of Finance*, *24*(10), 867–887. https://doi.org/10.1080/1351847X.2017.1347100

158. Lee, K. C., Lee, S., & Kang, I. W. (2005). KMPI: Measuring knowledge management performance. *Information and Management*, *42*(3), 469–482. https://doi.org/10.1016/j.im.2004.02.003
159. Leung, X. Y., Sun, J., & Bai, B. (2017). Bibliometrics of social media research: A co-citation and co-word analysis. In *International Journal of Hospitality Management* (Vol. 66, pp. 35–45). https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.012
160. Liao, S. H., Wu, C. C., Hu, D. C., & Tsui, K. A. (2010). Relationships between knowledge acquisition, absorptive capacity and innovation capability: An empirical study on Taiwans financial and manufacturing industries. *Journal of Information Science*, *36*(1), 19–35. https://doi.org/10.1177/0165551509340362
161. Liebenberg, A. P., & Hoyt, R. E. (2003). The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence From the Appointment of Chief Risk Officers. *Risk Management <html_ent Glyph="@amp;" Ascii="&"/> Insurance Review*, *6*(1), 37–52. https://doi.org/10.1111/1098-1616.00019
162. Lin, W. L., Yip, N., Ho, J. A., & Sambasivan, M. (2020). The adoption of technological innovations in a B2B context and its impact on firm performance: An ethical leadership perspective. *Industrial Marketing Management*, *89*, 61–71. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.12.009
163. Lin, Y., MacMinn, R. D., Tian, R., & Yu, J. (2017). Pension Risk Management in the Enterprise Risk Management Framework. *Journal of Risk and Insurance*, *84*, 345–365. https://doi.org/10.1111/jori.12196
164. Liu, Y., Chan, C., Zhao, C., & Liu, C. (2019). Unpacking knowledge management practices in China: do institution, national and organizational culture matter? *Journal of Knowledge Management*, *23*(4), 619–643. https://doi.org/10.1108/JKM-07-2017-0260
165. Lohmöller, J.-B. (2013). *Latent variable path modeling with partial least squares*. Springer Science & Business Media.

166. Lundqvist, S. A. (2014). An exploratory study of enterprise risk management: Pillars of ERM. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, *29*(3), 393–429. https://doi.org/10.1177/0148558X14535780

167. Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, *51*(2), 221–240. https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.31767217

168. Lytras, M. D., Pouloudi, A., & Poulymenakou, A. (2002). Knowledge management convergence – expanding learning frontiers. *Journal of Knowledge Management*, *6*(1), 40–51. https://doi.org/10.1108/13673270210417682

169. Malik, M. F., Zaman, M., & Buckby, S. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, *16*(1), 100178. https://doi.org/10.1016/j.jcae.2019.100178

170. Mai Thị Tuyết Nhung (2021). Tác động của quản trị rủi ro tài chính đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. *Tạp chí Công Thương*, 3. https://tapchicongthuong.vn/tac-dong-cua-quan-tri-rui-ro-tai-chinh-den-hieu-qua-hoat-dong-doanh-nghiep-nho-va-vua-tai-viet-nam-80011.htm

171. Madella, A., Bayle, E., & Tome, J. (2005). The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. *European Journal of Sport Science*, 5(4), 207-220.

172. Mannes, S., & Jesus, T. B. De. (2022). Cooperative Behavior and Knowledge Sharing : Interaction of Risk Management. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, *24*, 692–707.

173. Marc, M., Miloš, D., & Žagar, M. M. (2018). IS ENTERPRISE RISK MANAGEMENT A VALUE ADDED ACTIVITY ? *Ekonomika a Management*, *21*(1), 68–84. https://doi.org/10.15240/tul/001/2018-1-005

174. McShane, M. (2018). Enterprise risk management: history and a design science proposal. *Journal of Risk Finance*, *19*(2), 137–153. https://doi.org/10.1108/JRF-03-2017-0048

175. McShane, M. K., Nair, A., & Rustambekov, E. (2011). Does enterprise risk

management increase firm value? *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, *26*(4), 641–658. https://doi.org/10.1177/0148558X11409160

176. Meulbroek, L. K. (2002). Integrated Risk Management for the Firm: A Senior Manager's Guide. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.301331

177. Ming, T., Teng, W., & Jodaki, S. (2021). A model to investigate the effect of information technology and information systems on the ease of managers' decision-making. *Kybernetes*, *50*(1), 100–117. https://doi.org/10.1108/K-10-2019-0712

178. Morgan, G. (1997). *Images of organization* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

179. Vũ Anh. (2021). Doanh nghiệp vẫn quản trị rủi ro bằng kinh nghiệm và tự phát. *Báo Đầu tư*. https://baodautu.vn/doanh-nghiep-van-quan-tri-rui-ro-bang-kinh-nghiem-va-tu-phat-d155827.html

180. Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, *36*(1), 15–23. https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00159-X

181. Nair, A., Rustambekov, E., Mcshane, M., & Fainshmidt, S. (2014). Enterprise Risk Management as a Dynamic Capability: A test of its effectiveness during a crisis. *Managerial and Decision Economics*, *35*(8), 555–566. https://doi.org/10.1002/mde.2641

182. Naseem, T., Shahzad, F., Asim, G. A., Rehman, I. U., & Nawaz, F. (2020). Corporate social responsibility engagement and firm performance in Asia Pacific: The role of enterprise risk management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(2), 501–513. https://doi.org/10.1002/csr.1815

183. Nasr, A. K., Alaei, S., Bakhshi, F., Rasoulyan, F., Tayaran, H., & Farahi, M. (2019). How enterprise risk management (ERM) can affect on short-term and long-term firm performance: Evidence from the Iranian banking system. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *7*(2), 1387–1403. https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2(41)

184. Ngân hàng Thế giới. (2009). Cẩm nang kiến thức dịch vụ ngân hàng cho doanh nghiệp vừa và nhỏ ("SME"). Trích xuất từ: https://documents1.worldbank.org/curated/en/772541468128978814/pdf/518050VIETNAME085317B00PUBLIC00SMEF.pdf

185. Ngô Phương Thảo. (2023). Giải pháp phát triển chuỗi cung ứng hàng nông sản xuất khẩu khi Việt Nam tham gia vào chuỗi cung ứng hàng nông sản toàn cầu. *Tạp chí Công Thương*. https://tapchicongthuong.vn/giai-phap-phat-trien-chuoi-cung-ung-hang-nong-san-xuat-khau-khi-viet-nam-tham-gia-vao-chuoi-cung-ung-hang-nong-san-toan-cau-108286.htm

186. Nguyễn Hữu Tịnh. (2023). Phát triển kinh tế vùng Đông Nam Bộ: Tiềm năng, lợi thế và một số đề xuất trong thời gian tới. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*. 26. https://kinhtevadubao.vn/phat-trien-kinh-te-vung-dong-nam-bo-tiem-nang-loi-the-va-mot-so-de-xuat-trong-thoi-gian-toi-28380.html

187. Nguyễn Khoa Diệu An. (2022). Quản trị rủi ro của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam trong bối cảnh đại dịch Covid-19. *Tạp chí Khoa học Đại học Thủ Dầu Một*, 6(61), 87–92. https://doi.org/10.37550/tdmu.VJS/2022.06.353

188. Nguyễn Thùy Dương. (2024). Mối liên hệ giữa quản trị rủi ro với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Quản lý Nhà nước*. https://www.quanlynhanuoc.vn/2024/05/13/moi-lien-he-giua-quan-tri-rui-ro-voi-ket-qua-kinh-doanh-cua-doanh-nghiep-viet-nam/

189. Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modelling, Helping researchers discuss more sophisticated models. In *Industrial Management and Data Systems* (Vol. 116, Issue 9). https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302

190. Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of Applied Corporate Finance*, *18*(4), 8–20. https://doi.org/10.1111/jacf.12490

191. Norlida, A. M., & Idris, A. (2016). Moderating Effects of Board Equity Ownership on the Relationship between Enterprise Risk Management and Firms Performance. *Research Journal of Finance and Accounting*, *7*(6), 10. https://doi.org/10.31436/ijema.v24i2.434

192. Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management. *International Journal of Production Economics*, *173*, 66–79. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.12.007

193. Oliva, F. L., & Kotabe, M. (2019). Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups. *Journal of Knowledge Management*, *23*(9), 1838–1856. https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0361

194. Onwuegbuzie, A. J., Dickinson, W. B., Leech, N. L., & Zoran, A. G. (2009). A Qualitative Framework for Collecting and Analyzing Data in Focus Group Research. *International Journal of Qualitative Methods*, *8*(3), 1–21. https://doi.org/10.1177/160940690900800301

195. Otero González, L., Durán Santomil, P., & Tamayo Herrera, A. (2020). The effect of Enterprise Risk Management on the risk and the performance of Spanish listed companies. *European Research on Management and Business Economics*, *26*(3), 111–120. https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.08.002

196. Paape, L., & Speklé, R. F. (2012). The adoption and design of enterprise risk management practices: An empirical study. *European Accounting Review*, *21*(3), 533–564. https://doi.org/10.1080/09638180.2012.661937

197. Pagach, D., & Warr, R. (2011). The Characteristics of Firms That Hire Chief Risk Officers. *Journal of Risk and Insurance*, *78*(1), 185–211. https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2010.01378.x

198. Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., Hoagwood, K., Angeles, L., & Northwest, K. P. (1968). "Dentists face added drug regulation. *Dental Survey*, *44*(12), 73. https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y.Purposeful

199. Pangestuti, D. C., Muktiyanto, A., Geraldina, I., & Darmawan, D. (2023). Modified of ERM Index for Southeast Asia. *Cogent Business and Management*, *10*(2). https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2199906

200. Paul, S. K., Riaz, S., & Das, S. (2020). Organizational Adoption of Artificial Intelligence in Supply Chain Risk Management. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, *617*, 10–15. https://doi.org/10.1007/978-3-030-64849-7_2

201. Peker, I., Ar, I. M., Erol, I., & Searcy, C. (2022). Leveraging blockchain in response to a pandemic through disaster risk management: an IF-MCDM framework. *Operations Management Research*, *0123456789*. https://doi.org/10.1007/s12063-022-00340-1

202. Penrose, L. S. (1959). Self-Reproducing Machines. *Scientific American*, *200*(6), 105–114. https://doi.org/10.1038/scientificamerican0659-105

203. Pérez-Cornejo, C., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2019). How to manage corporate reputation? The effect of enterprise risk management systems and audit committees on corporate reputation. *European Management Journal*, *37*(4), 505–515. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.005

204. Pérez-López, S., & Alegre, J. (2012). Information technology competency, knowledge processes and firm performance. *Industrial Management and Data Systems*, *112*(4), 644–662. https://doi.org/10.1108/02635571211225521

205. Phạm Ngọc Sơn. (2024). Đẩy mạnh phát triển ngành logistics vùng Đông Nam Bộ: Vấn đề đặt ra và một số giải pháp. *Tạp chí Cộng sản.* https://tapchicongsan.org.vn/thuc-tien-kinh-nghiem1/-/2018/1042602/day-manh-phat-trien-nganh-logictics-vung-dong-nam-bo--van-de-dat-ra-va-mot-so-giai-phap.aspx

206. Phạm Thanh Vân. (2023). Đóng góp của doanh nghiệp vừa và nhỏ trong tăng trưởng kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Công Thương*. https://tapchicongthuong.vn/dong-gop-cua-doanh-nghiep-vua-va-nho-trong-tang-truong-kinh-te-thanh-pho-ho-chi-minh-106913.htm

207. Phạm Thanh Vân & Bùi Vinh Nghĩa. (2023). Thực trạng phát triển vốn sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại TP. Hồ Chí Minh và giải pháp nâng cao hiệu quả huy động vốn. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*. https://kinhtevadubao.vn/thuc-trang-phat-trien-von-san-xuat-kinh-doanh-cua-doanh-nghiep-nho-va-vua-tren-dia-ban-tp-ho-chi-minh-31179.html

208. Phan, T. D., Dang, T. H., Nguyen, T. D. T., Ngo, T. T. N., & Hoang, T. H. Le. (2020). The effect of enterprise risk management on firm value: Evidence from Vietnam industry listed enterprises. *Accounting*, *6*(4), 473–480.

https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.4.011

209. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam. (2024). *Chiếm gần 98% tổng số doanh nghiệp, doanh nghiệp nhỏ và vừa đang ở đâu trong nền kinh tế. Trích xuất từ:* https://vcci.com.vn/tin-tuc/chiem-gan-98-tong-so-doanh-nghiep-doanh-nghiep-nho-va-vua-dang-o-dau-trong-nen-kinh-te

210. Phu, T. Q., & Thao, H. T. Y. (2017). Enterprise risk management implementation: The critical success factors for Vietnamese construction companies. *Enterp. Risk*, 3, 1-15.

211. Ponomarov, S. Y., & Holcomb, M. C. (2009). Understanding the concept of supply chain resilience. *The International Journal of Logistics Management*, *20*(1), 124–143. https://doi.org/10.1108/09574090910954873

212. Power, M. (2009). The risk management of nothing. *Accounting, Organizations and Society*, *34*(6–7), 849–855. https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.06.001

213. Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Learning capability and business performance: A non-financial and financial assessment. *Learning Organization*, *13*(2), 166–185. https://doi.org/10.1108/09696470610645494

214. Purdy, G. (2010). ISO 31000:2009 - Setting a new standard for risk management: Perspective. *Risk Analysis*, *30*(6), 881–886. https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2010.01442.x

215. Rašula, J., Bosilj Vukšić, V., & Indihar Štemberger, M. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and Business Review*, *14*(2), 3. https://doi.org/10.15458/2335-4216.1207

216. Rehman, A. U., & Anwar, M. (2019a). Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance. *Small Enterprise Research*, *26*(2), 207–227. https://doi.org/10.1080/13215906.2019.1624385

217. Rehman, A. U., & Anwar, M. (2019b). Mediating role of enterprise risk management practices between business strategy and SME performance. *Small Enterprise Research*, *26*(2), 207–227. https://doi.org/10.1080/13215906.2019.1624385

218. Rehman, S. U., Bresciani, S., Ashfaq, K., & Alam, G. M. (2022). Intellectual

capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge Management*, *26*(7), 1705–1731. https://doi.org/10.1108/JKM-06-2021-0453

219. Reinking, J. (2012). Contingency theory in information systems research. *Information Systems Theory: Explaining and Predicting Our Digital Society, Vol. 1*, 247–263.
220. Renaud, K., & Biljon, J. Van. (2008). Senior Technology Acceptance & Adoption Model S-TAM. *Saicsit 2008*, *October*, 210–219.
221. Renn, O. (1992). Concepts of risk: a classification. *Social Theories of Risk*, *January 1992*, 53–79. https://doi.org/10.18419/opus-7248
222. Resende, S., Monje-Amor, A., & Calvo, N. (2024). Enterprise risk management and firm performance: The mediating role of corporate social responsibility in the European Union region. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *31*(4), 2852–2864. https://doi.org/10.1002/csr.2719
223. Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.
224. Saeidi, P., Saeidi, S. P., Gutierrez, L., Streimikiene, D., Alrasheedi, M., Saeidi, S. P., & Mardani, A. (2021). The influence of enterprise risk management on firm performance with the moderating effect of intellectual capital dimensions. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* , *34*(1), 122–151. https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1776140
225. Saeidi, P., Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, S. P., Nilashi, M., & Mardani, A. (2019). The impact of enterprise risk management on competitive advantage by moderating role of information technology. *Computer Standards and Interfaces*, *63*(April), 67–82. https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.11.009
226. Sax, J., & Andersen, T. J. (2019). Making Risk Management Strategic: Integrating Enterprise Risk Management with Strategic Planning. *European Management Review*, *16*(3), 719–740. https://doi.org/10.1111/emre.12185
227. Sax, J., & Torp, S. S. (2015). Speak up! enhancing risk performance with enterprise risk management, leadership style and employee voice. *Management Decision*, *53*(7), 1452–1468. https://doi.org/10.1108/MD-10-

2014-0625

228. Scholten, K., Stevenson, M., & van Donk, D. P. (2020). Dealing with the unpredictable: supply chain resilience. *International Journal of Operations and Production Management*, *40*(1), 1–10. https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2020-789

229. Searcy, C. (2012). Corporate Sustainability Performance Measurement Systems: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, *107*(3), 239–253. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1038-z

230. Shad, M. K., Lai, F. W., Fatt, C. L., Klemeš, J. J., & Bokhari, A. (2019). Integrating sustainability reporting into enterprise risk management and its relationship with business performance: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, *208*, 415–425. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.120

231. Shenkir, W. G., & Walker, P. L. (2018). Enterprise Risk Management : Frameworks , Elements , and Integration. *Institute of Management Accountants*, 35. www.imanet.org

232. Si Xue, C. T. (2017). A Literature Review on Knowledge Management in Organizations. *Research in Business and Management*, *4*(1), 30. https://doi.org/10.5296/rbm.v4i1.10786

233. Silva, J. R., Silva, A. F. da, & Chan, B. L. (2019). Enterprise Risk Management and Firm Value: Evidence from Brazil. *Emerging Markets Finance and Trade*, *55*(3), 687–703. https://doi.org/10.1080/1540496X.2018.1460723

234. Singh, H. P., & Alshammari, T. S. (2020). An Institutional Theory Perspective on Developing a Cyber Security Legal Framework: A Case of Saudi Arabia. *Beijing Law Review*, *11*(03), 637–650. https://doi.org/10.4236/blr.2020.113039

235. Sirisha, N. S., Agarwal, T., Monde, R., Yadav, R., & Hande, R. (2019). Proposed Solution for Trackable Donations using Blockchain. *2019 International Conference on Nascent Technologies in Engineering, ICNTE 2019 - Proceedings*, *Icnte*, 1–5. https://doi.org/10.1109/ICNTE44896.2019.8946019

236. Soltanizadeh, S., Abdul Rasid, S. Z., Mottaghi Golshan, N., & Wan Ismail, W. K. (2016). Business strategy, enterprise risk management and organizational performance. *Management Research Review*, *39*(9), 1016–1033. https://doi.org/10.1108/MRR-05-2015-0107

237. Soto-Acosta, P., Popa, S., & Palacios-Marqués, D. (2016). E-business, organizational innovation and firm performance in manufacturing SMEs: an empirical study in Spain. T*echnological and Economic Development of Economy*, 22(6), 885-904. https://doi.org/10.3846/20294913.2015.1074126

238. Sprčić, D. M., Žagar, M. M., Šević, Ž., & Marc, M. (2016). Does enterprise risk management influence market value - A long-term perspective oa. *Journal of Revenue and Pricing Management*, *18*(2–3), 65–88. https://doi.org/10.1057/rm.2016.3

239. Stewart, H., & Jürjens, J. (2017). Information security management and the human aspect in organizations. *Information and Computer Security*, *25*(5), 494–534. https://doi.org/10.1108/ICS-07-2016-0054

240. Subramaniam, N., Wahyuni, D., Cooper, B. J., Leung, P., & Wines, G. (2015). Integration of carbon risks and opportunities in enterprise risk management systems: Evidence from Australian firms. *Journal of Cleaner Production*, *96*, 407–417. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.013

241. Sucahyo, Y. G., Utari, D., Budi, N. F. A., Hidayanto, A. N., & Chahyati, D. (2016). Knowledge management adoption and its impact on organizational learning and non-financial performance. *Knowledge Management and E-Learning*, *8*(2), 387–413. https://doi.org/10.34105/j.kmel.2016.08.025

242. Sundarakani, B., Kamran, R., Maheshwari, P., & Jain, V. (2019). Designing a hybrid cloud for a supply chain network of Industry 4.0: a theoretical framework. *Benchmarking*, *28*(5), 1524–1542. https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2018-0109

243. Syrová, L., & Špička, J. (2023). Exploring the indirect links between enterprise risk management and the financial performance of SMEs. *Risk Management*, *25*(1). https://doi.org/10.1057/s41283-022-00107-9

244. Szczepaniuk, E. K., Szczepaniuk, H., Rokicki, T., & Klepacki, B. (2020).

Information security assessment in public administration. *Computers and Security*, *90*. https://doi.org/10.1016/j.cose.2019.101709

245. Tajeddini, K., Ratten, V., & Denisa, M. (2017). Female tourism entrepreneurs in Bali, Indonesia. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *31*(June), 52–58. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.10.004
246. Tam, T., Rao, A., & Hall, J. (2021). The good, the bad and the missing: A Narrative review of cyber-security implications for australian small businesses. *Computers and Security*, *109*, 1–56. https://doi.org/10.1016/j.cose.2021.102385
247. Tang, C., & Tomlin, B. (2008). The power of flexibility for mitigating supply chain risks. *International Journal of Production Economics*, *116*(1), 12–27. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.07.008
248. Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm Performance: Definition and Measurement Models. *European Scientific Journal ESJ*, *15*(1), 93–106. https://doi.org/10.19044/esj.2019.v15n1p93
249. Tawalbeh, L., Muheidat, F., Tawalbeh, M., & Quwaider, M. (2020). applied sciences IoT Privacy and Security : Challenges and Solutions. *Mdpi*, 1–17. https://doi.org/10.3390/app10124102
250. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640
251. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Stragetic Management Journal*, *18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1093/0199248540.003.0013
252. Teoh, A. P., Lee, K. Y., & Muthuveloo, R. (2017). The impact of enterprise risk management, strategic agility, and quality of internal audit function on firm performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 222-229.
253. Thảo Nguyên. (2023). *Doanh nghiệp vẫn khó tiếp cận tín dụng*. Kinh tế & Đô thị. https://kinhtedothi.vn/doanh-nghiep-van-kho-tiep-can-tin-dung.721212.html

254. Thúy Hà (2017). Cần có chiến lược quản trị về rủi ro. *Báo Công an nhân dân*. Trích xuất từ https://cand.com.vn/doanh-nghiep/Can-co-chien-luoc-quan-tri-ve-rui-ro-i447371/

255. Tổng cục Thống kê**.** (2023). *Niên giám thống kê 2023*. Nhà xuất bản Thống kê. https://www.gso.gov.vn/wp-content/uploads/2024/06/NIEN-GIAM-THONG-KE-2023_Ban-quyen.pdf

256. Tran, Q. P., & Huynh, T. Y. T. (2017). Enterprise Risk Management Implementation: The Critical Success Factors For Vietnamese Construction Companies. *Journal of Multidisciplinary Engineering Science Studies (JMESS)*, *3*(2), 2458–2925. www.jmess.org

257. Trần Hồng Quang & Nguyễn Việt Dũng. (2024) *Tiềm năng, lợi thế và một số định hướng lớn phát triển vùng Đông Nam Bộ đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2050*. Kinh tế và Dự báo. https://kinhtevadubao.vn/tiem-nang-loi-the-va-mot-so-dinh-huong-lon-phat-trien-vung-dong-nam-bo-den-nam-2030-tam-nhin-den-nam-2050-28189.html

258. 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. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

259. Treasury, H. M. (2004). The International Finance Facility. *Journal of International Development*, *16*(6), 865–878. https://doi.org/10.1002/jid.1131

260. Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, *27*(2), 158–179. https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2012-0025

261. Tsohou, A., Karyda, M., Kokolakis, S., & Kiountouzis, E. (2015). Managing the introduction of information security awareness programmes in organisations. *European Journal of Information Systems*, *24*(1), 38–58. https://doi.org/10.1057/ejis.2013.27

262. Tubigi, M., & Alshawi, S. (2015). The impact of knowledge management processes on organisational performance. *Journal of Enterprise Information*

Management, *28*(2), 167–185. https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2014-0003

263. Um, J., & Han, N. (2020). Understanding the relationships between global supply chain risk and supply chain resilience : the role of mitigating strategies. *Supply Chain Management: An International Journal*, *October*. https://doi.org/10.1108/SCM-06-2020-0248
264. Vân Phong. (2025). *Gỡ bỏ nỗi sợ "không dám lớn" cho doanh nghiệp nhỏ*. Thời báo Kinh tế Sài Gòn Online. https://thesaigontimes.vn/go-bo-noi-so-khong-dam-lon-cho-doanh-nghiep-nho/
265. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
266. Verbrugge, J., Niehaus, G., Coleman, W., Lawder, K., & Smith, C. (2003). University of Georgia roundtable on enterprise-wide risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*, *15*(4; SEAS AUT), 8–26.
267. Vhanda, D., Chinowaita, K., Chinowaita, F., Vhanda, R., Nherera, B., Dzinamarira, T., & Chitungo, I. J. B. (2024). Enterprise risk management implementation challenges in medical laboratories in Harare, Zimbabwe. *Health Science Reports*, *7*(9), 1–7. https://doi.org/10.1002/hsr2.70088
268. Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., & Wang, H. (2010). *Handbook of partial least squares* (Vol. 201, Issue 0). Springer.
269. Viscelli, T. R., Hermanson, D. R., & Beasley, M. S. (2017). The integration of ERM and strategy: Implications for corporate governance. *Accounting Horizons*, *31*(2), 69–82. https://doi.org/10.2308/acch-51692
270. Viễn Thông. (2023). Tốc độ tăng trưởng vùng Đông Nam Bộ dần chững lại. *VNExpress*. Trích xuất từ: https://vnexpress.net/toc-do-tang-truong-vung-dong-nam-bo-dan-chung-lai-4579969.html
271. von Kanel, J., Cope, E. W., Deleris, L. A., Nayak, N., & Torok, R. G. (2010). Three key enablers to successful enterprise risk management. *IBM Journal of Research and Development*, *54*(3), 1. https://doi.org/10.1147/JRD.2010.2043973
272. Wagner, S. M., & Bode, C. (2008). an Empirical Examination of Supply Chain

Performance Along Several Dimensions of Risk. *Journal of Business Logistics*, *29*(1), 307–325. https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00081.x

273. Walls, J. L., Berrone, P., & Phan, P. H. (2012). CORPORATE GOVERNANCE AND ENVIRONMENTAL PERFORMANCE : IS THERE REALLY A LINK ? *Strategic Management Journal*, *33*(November 2007), 885–913. https://doi.org/10.1002/smj
274. Wang, C., & Hu, Q. (2020). Knowledge sharing in supply chain networks: Effects of collaborative innovation activities and capability on innovation performance. *Technovation*, *94*, 102010. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.002
275. Ward, J. L. (2000). *Project management terms: a working glossary*. ESI international.
276. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5*(2), 171–180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207
277. Wessels, M., van den Brink, P., Verburgh, T., Cadet, B., & van Ruijven, T. (2021). Understanding incentives for cybersecurity investments: Development and application of a typology. *Digital Business*, *1*(2), 100014. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100014
278. Wieland, A. (2021). Dancing the Supply Chain: Toward Transformative Supply Chain Management. *Journal of Supply Chain Management*, *57*(1), 58–73. https://doi.org/10.1111/jscm.12248
279. Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, *24*(10 SPEC ISS.), 991–995. https://doi.org/10.1002/smj.318
280. World Bank. (2018). *Improving access to finance for SMEs: Opportunities through credit reporting, secured lending and insolvency practices*. World Bank. https://documents1.worldbank.org/curated/en/316871533711048308/pdf/129283-WP-PUBLIC-improving-access-to-finance-for-SMEs.pdf

281. World Bank**.** (2021). *Digital Vietnam: The path to tomorrow* [Taking stock].World Bank. https://documents1.worldbank.org/curated/en/259751629470978457/pdf/Taking-Stock-Digital-Vietnam-The-Path-to-Tomorrow.pdf

282. Wu, W., Liang, D., Yu, B., & Yang, Y. (2010). Strategic planning for management of technology of China's high technology enterprises. *Journal of Technology Management in China*, *5*(1), 6–25. https://doi.org/10.1108/17468771011032769

283. Yang, J., Xie, H., Yu, G., & Liu, M. (2021). Antecedents and consequences of supply chain risk management capabilities: an investigation in the post-coronavirus crisis. *International Journal of Production Research*, *59*(5), 1573–1585. https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1856958

284. Yang, S., Ishtiaq, M., & Anwar, M. (2018). Enterprise risk management practices and firm performance, the mediating role of competitive advantage and the moderating role of financial literacy. *Journal of Risk and Financial Management*, *11*(3), 35.

285. Yeboah-Ofori, A., & Islam, S. (2019). Cyber security threat modeling for supply chain organizational environments. *Future Internet*, *11*(3). https://doi.org/10.3390/fi11030063

286. Young, J. C., Rose, D. C., Mumby, H. S., Benitez-Capistros, F., Derrick, C. J., Finch, T., Garcia, C., Home, C., Marwaha, E., Morgans, C., Parkinson, S., Shah, J., Wilson, K. A., & Mukherjee, N. (2018). A methodological guide to using and reporting on interviews in conservation science research. *Methods in Ecology and Evolution*, *9*(1), 10–19. https://doi.org/10.1111/2041-210X.12828

287. Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, *43*(4), 917–955. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x

288. Zhao, X., Hwang, B. G., & Low, S. P. (2014). Enterprise risk management implementation in construction firms: An organizational change perspective.

Management Decision, *52*(5), 814–833. https://doi.org/10.1108/MD-02-2014-0082

289. Zhao, X., & Singhaputtangkul, N. (2016). Effects of Firm Characteristics on Enterprise Risk Management: Case Study of Chinese Construction Firms Operating in Singapore. *Journal of Management in Engineering*, *32*(4), 1–9. https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000434
290. Zissis, D., & Lekkas, D. (2012). Addressing cloud computing security issues. *Future Generation Computer Systems*, *28*(3), 583–592. https://doi.org/10.1016/j.future.2010.12.006
291. Zou, X., Isa, C. R., & Rahman, M. (2019). Valuation of enterprise risk management in the manufacturing industry. *Total Quality Management and Business Excellence*, *30*(11–12), 1389–1410. https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1369877

PHỤ LỤC

Phụ lục 1 Kết quả thống kê trung bình độ lệch chuẩn các thang đo

Biến	Chỉ báo	GTNN	GTLN	GTTB	GTTB Chung	Độ lệch chuẩn
Quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM)	ERM1	1	5	4,044	3,960	1,102
	ERM2	1	5	3,912		1,163
	ERM3	1	5	4,182		0,975
	ERM4	1	5	3,943		1,048
	ERM5	1	5	3,872		1,153
	ERM6	1	5	3,805		1,156
Áp dụng công nghệ (TAD)	TAD1	1	5	3,929	3,807	1,044
	TAD2	1	5	3,798		1,11
	TAD3	1	5	3,818		1,07
	TAD4	1	5	3,684		1,095
Quản trị tri thức (KMA)	KMA1	1	5	3,842	3,996	0,987
	KMA2	1	5	3,97		0,904
	KMA3	1	5	4,077		0,909
	KMA4	1	5	4,232		0,839
	KMA5	1	5	4,131		0,872
	KMA6	1	5	3,973		0,995
	KMA7	1	5	3,859		1,045
	KMA8	1	5	3,882		1,059
Sự phục hồi chuỗi	SCR1	1	5	3,478	3,598	1,149

Biến	Chỉ báo	GTNN	GTLN	GTTB	GTTB Chung	Độ lệch chuẩn
cung ứng (SCR)	SCR2	1	5	3,731		1,006
	SCR3	1	5	3,569		0,986
	SCR4	1	5	3,613		1,061
Hiệu quả tài chính (FFP)	FFP1	1	5	3,778	3,783	1,011
	FFP2	1	5	3,795		0,992
	FFP3	1	5	3,798		1,005
	FFP4	1	5	3,707		1,008
	FFP5	1	5	3,838		0,985
Hiệu quả phi tài chính (NFP)	NFP1	1	5	4,044	3,978	0,854
	NFP2	1	5	3,896		0,88
	NFP3	1	5	4,091		0,809
	NFP4	1	5	3,882		0,996

(Nguồn: tác giả tổng hợp)

Phụ lục 2 Danh sách các chuyên gia tham gia phỏng vấn

STT	TÊN CHUYÊN GIA (Mã hóa)	ĐƠN VỊ CÔNG TÁC	Chức vụ
1	Chuyên gia A	Công ty lĩnh vực thương mại và sản xuất	Tổng giám đốc
2	Chuyên gia B	Công ty lĩnh vực công nghệ và đầu tư	Tổng Giám Đốc
3	Chuyên gia C	Công ty lĩnh vực sản xuất và phân phối	Tổng Giám đốc
4	Chuyên gia D	Công ty lĩnh vực sản xuất nhựa	Tổng Giám Đốc
5	Chuyên gia E	Công ty lĩnh vực kỹ thuật và sáng chế	Chủ Tịch HĐTV
6	Chuyên gia F	Lĩnh vực y tế	Giám đốc khối vận hành
7	Chuyên gia G	Công ty lĩnh vực đào tạo và thể thao	Tổng Giám Đốc

Phụ lục 3 Dàn bài thảo luận với chuyên gia

Phần 1: Giới thiệu

Kính chào Quý chuyên gia,

Tôi tên là…., nghiên cứu sinh của trường Đại học Công Nghiệp TP. Hồ Chí Minh. Hiện tại, tôi đang thực hiện đề tài "***Nghiên cứu tác động của quản trị rủi ro đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại vùng Đông Nam Bộ"***. Nghiên cứu này nhằm tìm hiểu ảnh hưởng của quản trị rủi ro doanh nghiệp đến hiệu quả kinh doanh của DNNVV vùng Đông Nam Bộ, trong đó xem xét vai trò trung gian của KMA và áp dung công nghệ cũng như vai trò điều tiết của SCR. Để kết quả nghiên cứu có giá trị và ý nghĩa, tôi mong muốn nhận được sự giúp đỡ quý báu của Quý chuyên gia.

Ý kiến đóng góp của Quý chuyên gia sẽ giúp cho đề tài có những lập luận chặt chẽ, gắn kết giữa cơ sở lý thuyết và các giải pháp đề xuất.

Thời gian dự kiến: 15 - 30 phút.

Phần 2: Nội dung phỏng vấn

Giới thiệu và thông tin cơ bản

Xin chào [Tên chuyên gia], cảm ơn vì đã tham gia buổi phỏng vấn này. Xin hãy giới thiệu sơ lược về công việc và kinh nghiệm của ông/bà trong lĩnh vực [lĩnh vực chuyên môn của chuyên gia].

1) Quản trị rủi ro doanh nghiệp (Enterprise Risk Management - ERM)

Định nghĩa quản trị rủi ro doanh nghiệp: Theo COSO (2004), quản trị rủi ro doanh nghiệp là một quá trình, được thực hiện bởi ban giám đốc, ban quản lý và các nhân viên khác của đơn vị, được áp dụng trong thiết lập chiến lược và trên toàn doanh nghiệp, được thiết kế để xác định các sự kiện tiềm ẩn có thể ảnh hưởng đến đơn vị và quản trị rủi ro nằm trong khẩu vị rủi ro của đơn vị, để đảm bảo hợp lý về việc đạt được các mục tiêu của đơn vị.

Khám phá vai trò của quản trị rủi ro doanh nghiệp

- Ông/bà có thể chia sẻ về cách công ty của mình quản trị rủi ro doanh nghiệp hiện nay?
- Theo ông/bà, quản trị rủi ro doanh nghiệp có tác động như thế nào đến HQHĐ của doanh nghiệp?

2) Quản trị tri thức (Knowledge Management)

Định nghĩa KMA: Lytras và các cộng sự (2002) định nghĩa KMA là việc áp dụng tri thức một cách hệ thống, rõ ràng và áp dụng để tối đa hóa hiệu quả liên quan đến tri thức và lợi ích từ tài sản tri thức của tổ chức. KMA cũng tạo ra năng lực mới, khuyến khích sáng tạo và nâng cao hiệu quả cũng như tăng giá trị cho

khách hàng. Ngoài ra, KMA có thể được định nghĩa là quá trình thu thập, lưu trữ, chia sẻ và sử dụng tri thức (C. L. hsing Chang & Lin, 2015)

- Công ty của ông/bà có áp dụng KMA không? Nếu có, xin hãy mô tả cách thức triển khai và áp dụng hệ thống này.
- Theo ông/bà, KMA có thể đóng vai trò trung gian trong việc cải thiện HQHĐ doanh nghiệp thông qua quản trị rủi ro doanh nghiệp như thế nào?

3) Áp dụng công nghệ (Technology Adoption)

Định nghĩa áp dụng công nghệ: Theo Renaud & Biljon (2008), sự TAD là quá trình - bắt đầu khi người dùng nhận thức về công nghệ, và kết thúc khi người dùng chấp nhận công nghệ và tận dụng nó một cách đầy đủ. Việc TAD ở đây được định nghĩa rộng rãi, bao gồm việc tiếp cận các sản phẩm, quy trình, thiết bị, thành phần, phần mềm/phần cứng, nguyên mẫu sáng tạo, kết quả kỹ thuật (ví dụ như giấy phép hoặc thiết kế), và những phát minh không được đăng ký bằng sáng chế (Guo và cộng sự, 2017).

- Ông/bà có thể chia sẻ về mức độ TAD trong công ty của mình? Công ty của ông/bà đã triển khai những công nghệ nào gần đây?
- Theo ông/bà, việc TAD có thể giúp cải thiện HQHĐ doanh nghiệp và quản trị rủi ro như thế nào?

4) Sự phục hồi chuỗi cung ứng (Supply Chain Resilience)

Định nghĩa SCR: Theo Hosseini và các cộng sự (2019) SCR là khả năng của công ty có thể chịu đựng, thích ứng và phục hồi sau sự gián đoạn chuỗi cung ứng để đáp ứng nhu cầu của khách hàng, đảm bảo hiệu quả mục tiêu và duy trì hoạt động trong các môi trường kinh doanh dễ bị tổn thương.

- Chuỗi cung ứng của công ty ông/bà đã từng gặp phải những thách thức nào trong thời gian gần đây? Công ty của ông/bà đã làm gì để phục hồi chuỗi cung ứng sau những thách thức đó?
- Theo ông/bà, SCR có thể đóng vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa quản trị rủi ro doanh nghiệp và HQHĐ doanh nghiệp như thế nào?

Tóm tắt và kết luận

- Theo ông/bà, ba biến nghiên cứu mới (KMA, TAD và SCR) có vai trò như thế nào trong mối quan hệ giữa quản trị rủi ro doanh nghiệp và HQHĐ doanh nghiệp?

- Ông/bà có thể đưa ra một vài khuyến nghị để các doanh nghiệp tại vùng Đông Nam Bộ, Việt Nam có thể cải thiện HQHĐ thông qua quản trị rủi ro, KMA, TAD và SCR không?

Lời kết:

Cảm ơn ông/bà [Tên chuyên gia] đã chia sẻ những thông tin quý báu. Buổi phỏng vấn của chúng ta đến đây là kết thúc. Những thông tin mà ông/bà cung cấp sẽ rất hữu ích cho nghiên cứu của chúng tôi.

Phần 3: Thảo luận về thang đo các khái niệm trong mô hình

Thảo luận về thang đo của nhân tố "quản trị rủi ro doanh nghiệp"

Quý chuyên gia có quen thuộc với khái niệm Quản trị rủi ro doanh nghiệp không? Theo anh/chị nó có nghĩa là gì?

Theo Quý chuyên gia, Quản trị rủi ro doanh nghiệp có thể đo lường bằng thang đo nào? (có thể chọn nhiều phương án)

☐ Công ty có chính sách để xử lý các rủi ro nguy cơ cao có thể ảnh hưởng đến khả năng đạt được các mục tiêu chiến lược của công ty.

☐ Công ty có các quy trình chuẩn để nhận dạng các rủi ro nguy cơ cao cũng như các cơ hội lớn.

☐ Các rủi ro và cơ hội được phân tích làm nền tảng để xác định các phương pháp quản lý.

☐ Công ty có các quy trình tiêu chuẩn từ trước khi triển khai các biện pháp giảm thiểu rủi ro.

☐ Công ty thường xuyên chuẩn bị các báo cáo rủi ro cho cấp lãnh đạo cao nhất và ban giám đốc.

☐ Công ty có các quy trình tiêu chuẩn để theo dõi sự hình thành của các rủi ro nguy cơ cao và các biện pháp giảm thiểu rủi ro được đề xuất.

☐ Ý kiến khác: _____

Thảo luận về thang đo của nhân tố "áp dụng công nghệ"

Quý chuyên gia có quen thuộc với khái niệm TAD không? Theo anh/chị nó có nghĩa là gì?

Theo Quý chuyên gia, TAD có thể đo lường bằng thang đo nào? (có thể chọn nhiều phương án).

☐ Công ty thường mua các thiết bị, bán thành phẩm, vật liệu, phần mềm hiện đại và thiết yếu.

☐ Công ty thường mua các bộ thiết bị hoặc mẫu sản phẩm hiện đại.

☐ Công ty thường mua và áp dụng các tài liệu kỹ thuật như bằng sáng chế, bản vẽ hoặc thiết kế.

☐ Công ty thường mua và áp dụng kiến thức kỹ thuật như bí quyết hoặc phát minh không có bằng sáng chế.

☐ Ý kiến khác: _____

Thảo luận về thang đo của nhân tố "quản trị tri thức"

Quý chuyên gia có quen thuộc với khái niệm KMA không? Theo anh/chị nó có nghĩa là gì?

Theo Quý chuyên gia, KMA có thể đo lường bằng thang đo nào? (có thể chọn nhiều phương án)

☐ Nhân viên của Công ty học được nhiều kiến thức mới từ các nguồn bên ngoài (ví dụ: thông qua các cuộc hội thảo, hội nghị, khóa học giáo dục, tạp chí chuyên ngành, mạng lưới chuyên gia).

☐ Nhân viên của Công ty học được nhiều kiến thức mới từ các đối tác kinh doanh (ví dụ như nhà cung cấp, khách hàng).

☐ Nhân viên của Công ty trao đổi kiến thức với đồng nghiệp.

☐ Nhân viên của Công ty dựa vào kinh nghiệm, kỹ năng và kiến thức để thực hiện công việc.

☐ Nhân viên của Công ty dựa vào các nguồn bằng văn bản để thực hiện công việc (ví dụ: tài liệu về các dự án đã thực hiện trước đó, các quy trình tổ chức, hướng dẫn và các nguồn tài liệu khác)

☐ Nhân viên của Công ty chia sẻ trực tiếp bằng lời kiến thức của họ tại các cuộc họp và các dịp giao tiếp hàng ngày (ví dụ như trong bữa ăn trưa, ở hành lang)

☐ Nhân viên của Công ty chia sẻ kiến thức của họ thông qua các cuộc họp quy trình chính thống (ví dụ: báo cáo dự án, thủ tục tổ chức và hướng dẫn, báo cáo và ấn phẩm của công ty)

☐ Nhân viên của Công ty nhận thức rằng kiến thức của họ là tài sản của tổ chức chứ không phải là tài sản của riêng họ.

☐ Ý kiến khác: _____

Thảo luận về thang đo của nhân tố "sự phục hồi chuỗi cung ứng "

Quý chuyên gia có quen thuộc với khái niệm SCR không? Theo anh/chị nó có nghĩa là gì?

Theo Quý chuyên gia, SCR có thể đo lường bằng thang đo nào? (có thể chọn nhiều phương án)

☐ Công ty có thể dễ dàng phục hồi nguồn cung nguyên phụ liệu.

☐ Công ty sẽ không mất nhiều thời gian để phục hồi HQHĐ bình thường.

☐ Chuỗi cung ứng có thể nhanh chóng phục hồi về trạng thái ban đầu.

☐ Công ty có thể nhanh chóng đối phó với các đứt gãy trong chuỗi cung ứng.

☐ Ý kiến bổ sung: _____

Thảo luận về thang đo của nhân tố "hiệu quả tài chính doanh nghiệp"

Quý chuyên gia có quen thuộc với khái niệm hiệu quả tài chính không? Theo anh/chị nó có nghĩa là gì?

Theo Quý chuyên gia, hiệu quả tài chính của doanh nghiệp có thể đo lường bằng thang đo nào? (có thể chọn nhiều phương án)

☐ Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu

☐ Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu
☐ Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư
☐ Tỷ suất lợi nhuận trên tài sản
☐ Tăng trưởng doanh số
☐ Ý kiến bổ sung: _____

Thảo luận về thang đo của nhân tố "hiệu quả phi tài chính doanh nghiệp"

Quý chuyên gia có quen thuộc với khái niệm hiệu quả phi tài chính không? Theo anh/chị nó có nghĩa là gì?

Theo Quý chuyên gia, hiệu quả phi tài chính doanh nghiệp có thể đo lường bằng thang đo nào? (có thể chọn nhiều phương án)

☐ Sự hài lòng của khách hàng
☐ Sự hài lòng của nhân viên
☐ Chất lượng sản phẩm/ dịch vụ
☐ Sự trung thành của nhân viên
☐ Ý kiến bổ sung: _____

****

Tổng hợp ý kiến phỏng vấn của các chuyên gia

Thời gian: Biên bản tổng hợp ý kiến đóng góp từ thảo luận trực tiếp với các chuyên gia được thực hiện từ ngày 15 tháng 08 năm 2022 đến 22 tháng 08 năm2022.

Nội dung chính góp ý được rút ra từ các buổi phỏng vấn trực tiếp các chuyên gia:

1) Chuyên gia A

Thời gian: 15/08/2022, từ 10:00 AM đến 11:00 AM.

Hình thức: Phỏng vấn trực tiếp tại văn phòng chuyên gia.

- "Công ty chúng tôi đã xây dựng hệ thống quản trị rủi ro, đặc biệt trong sản xuất và phân phối. Chúng tôi đã áp dụng quản trị rủi ro như trong các quy trình kiểm soát chất lượng để tránh các rủi ro về an toàn thực phẩm."
- "Tôi luôn đề phòng các rủi ro về mất dữ liệu thông tin do đó các bước thực hiện luôn đề cao việc tích lũy kinh nghiệm và kiến thức đã giúp chúng tôi nhanh chóng nắm bắt xu hướng và cải tiến sản phẩm. Việc chia sẻ kiến thức nội bộ cũng giúp cải thiện quy trình làm việc hiệu quả hơn."
- "Chúng tôi luôn tích cực TAD và chuyển đổi số để nâng cao năng suất, giảm lãng phí. Đồng thời, công nghệ cũng giúp chúng tôi theo dõi và quản trị rủi ro trong toàn bộ chuỗi cung ứng."

- "Trong ngành thực phẩm, chuỗi cung ứng rất dễ bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố. Vì vậy, việc tính toán và đảm bảo SCR là vô cùng quan trọng đối với công ty chúng tôi."

2) Chuyên gia B

Thời gian: 15/08/2022, từ 2:00 PM đến 3:00 PM.
Hình thức: Phỏng vấn trực tuyến qua Google meet.

- "Rủi ro an ninh mạng hiện đang là một vấn đề rất nóng trong ngành công nghệ thông tin. Vì vậy, chúng tôi luôn chuẩn bị và có kế hoạch đối phó với loại rủi ro này."
- "Chẳng hạn, chúng tôi sử dụng công cụ phân tích dữ liệu để dự báo và nâng cao độ tin cậy của hệ thống. Ngành công nghệ thông tin đòi hỏi rất nhiều chất xám và gần như không có sản phẩm vật lý. Do đó, lưu giữ và chia sẻ tri thức là rất quan trọng, giúp cải thiện kiến thức và kỹ năng của nhân viên, từ đó tăng hiệu quả làm việc. Công ty chúng tôi cũng tiên phong trong việc TAD mới để tối ưu hóa quy trình và giảm thiểu rủi ro."
- "Về chuỗi cung ứng, công ty không bị ảnh hưởng nhiều vì chúng tôi hoạt động trong lĩnh vực thương mại công nghệ, nơi quy trình ít phức tạp và ít bị tác động từ bên ngoài."

3) Chuyên gia C

Thời gian: 16/08/2022, từ 2:00 PM đến 2:40 PM.
Hình thức: Phỏng vấn trực tiếp tại văn phòng chuyên gia.

- "Quản trị rủi ro giúp chúng tôi dự báo và giảm thiểu các rủi ro tiềm ẩn trong quá trình sản xuất và phân phối. Chúng tôi đã thực hiện các đánh giá rủi ro định kỳ để điều chỉnh chiến lược kinh doanh cho phù hợp."
- "Chúng tôi rất khuyến khích nhân viên chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm trong quá trình thiết kế và sản xuất, điều này giúp nâng cao hiệu quả làm việc."
- "Việc tránh rủi ro ảnh hưởng đến sản xuất chúng tôi đã đầu tư đáng kể vào các thiết bị và công nghệ mới như hệ thống tích điện, công nghệ 4.0 để phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh."
- "Ngoài ra, chúng tôi cũng đã thiết lập các kế hoạch dự phòng để đảm bảo sự ổn định của chuỗi cung ứng."

4) Chuyên gia D

Thời gian: 18/08/2022, từ 3:00 PM đến 3:50 PM.
Hình thức: Phỏng vấn trực tuyến qua Google Meet.

- "Công ty chúng tôi rất chú trọng đến quản trị rủi ro, nhất là khi quy mô công ty còn nhỏ và rất dễ bị ảnh hưởng bởi thị trường. Điều này giúp chúng tôi đảm bảo tính liên tục trong hoạt động kinh doanh."
- "Do quy mô nhỏ, việc KMA của chúng tôi còn hạn chế. Tôi giữ hầu hết thông tin quan trọng và hướng dẫn các bộ phận, nên chúng tôi cần cải thiện việc chia sẻ kiến thức để nâng cao hiệu quả làm việc."
- "Chúng tôi cũng tạo điều kiện cho nhân viên học hỏi và phát triển kỹ năng mới. Việc TAD là rất quan trọng giảm thiểu rủi ro chúng tôi lệ thuộc vào người lao động và giúp tối ưu hóa quy trình sản xuất và giảm chi phí."
- "Công ty cũng đã xây dựng các kịch bản ứng phó và hợp tác chặt chẽ với các đối tác để đảm bảo sự ổn định của chuỗi cung ứng."

5) Chuyên gia E

Thời gian: 19/08/2022, từ 2:00 PM đến 2:50 PM.
Hình thức: Phỏng vấn trực tuyến qua Google Meet.

- "Quản trị rủi ro giúp chúng tôi đảm bảo an toàn và chất lượng trong quá trình sản xuất chế phẩm vi sinh. Chúng tôi thường xuyên đánh giá rủi ro và điều chỉnh quy trình để giảm thiểu tác động tiêu cực."
- "Công ty liên tục nghiên cứu cho ra các sản phẩm mới do đó vai trò của quản trị sáng chế phát minh rất quan trọng. Chúng tôi khuyến khích nhân viên chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm để nâng cao hiệu quả làm việc và sáng tạo qua đó giúp nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ."
- "TAD giúp chúng tôi cải tiến quy trình sản xuất và giảm thiểu chi phí. Công nghệ mới giúp chúng tôi tăng năng suất và đảm bảo chất lượng sản phẩm."
- "Chúng tôi đã thiết lập các kế hoạch dự phòng và hợp tác chặt chẽ với các đối tác để đảm bảo sự ổn định của chuỗi cung ứng."

6) Chuyên gia F

Thời gian: 20/08/2022, 10:30 AM - 11:15 AM.
Hình thức: Phỏng vấn trực tiếp tại văn phòng chuyên gia.

- "Quản trị rủi ro trong lĩnh vực y tế cực kỳ quan trọng để đảm bảo an toàn cho bệnh nhân và nhân viên. Chúng tôi thường xuyên áp dụng các quy trình để giảm thiểu những rủi ro có thể xảy ra và nâng cao chất lượng dịch vụ."
- "Chúng tôi khuyến khích nhân viên y tế học hỏi và chia sẻ kiến thức với nhau, điều này không chỉ nâng cao kỹ năng mà còn giúp mọi người làm việc hiệu quả hơn."
- "Công nghệ cũng đóng vai trò lớn trong việc cải tiến quy trình chăm sóc và quản lý bệnh viện. Khi áp dụng các quy trình giảm thiểu rủi ro đòi hỏi bệnh viện phải đầu tư công nghệ mới qua đó chúng tôi có thể nâng cao chất lượng dịch vụ và giảm thiểu sai sót trong quá trình chăm sóc bệnh nhân."
- "Cuối cùng, khả năng phục hồi của chuỗi cung ứng là rất quan trọng để đảm bảo rằng các dịch vụ y tế luôn được duy trì trong những tình huống khẩn cấp. Chúng tôi đã có những kế hoạch dự phòng để giữ cho chuỗi cung ứng y tế luôn ổn định."

7) Chuyên gia G

Thời gian: 22/08/2022, từ 1:30 PM - 2:30 PM.
Hình thức: Phỏng vấn trực tiếp tại văn phòng chuyên gia.

- "Ngoài ra, trong lĩnh vực đào tạo bóng đá, chúng tôi cũng phải đối mặt với những rủi ro như thiếu kinh phí, thiếu học viên tốt và nhân lực. Điều này có thể ảnh hưởng lớn đến chất lượng đào tạo và phát triển tài năng trẻ. Chúng tôi nỗ lực xem xét đánh giá rủi ro để có giải pháp tìm kiếm nguồn tài trợ và hợp tác để đảm bảo có đủ kinh phí cho các hoạt động."
- "Tránh rủi ro về không có nguồn giáo viên tốt chúng tôi đòi hỏi khuyến khích các huấn luyện viên và nhân viên chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm của họ để xây dựng giáo án tốt để duy trì chất lượng đào tạo."
- "TAD là một phần không thể thiếu giúp chúng tôi cải tiến quy trình đào tạo và quản lý đội bóng. Công nghệ mới cho phép chúng tôi theo dõi và phân tích hiệu quả của cầu thủ một cách tối ưu. Ví dụ như áo thu thập dữ liệu để phân tích thể trạng cầu thủ"
- "Phục hồi chuỗi cung ứng không phải là vấn đề lớn với chúng tôi, vì lĩnh vực đào tạo bóng đá trẻ mà công ty đang hoạt động không quá phụ thuộc vào các yếu tố của chuỗi cung ứng."

Phụ lục 4 Kết quả hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu

Thành phần thang đo	Ý kiến của các chuyên gia			Tỷ lệ đồng thuận
	Đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến	
Quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM)	7			100%
Quản trị tri thức (KMA)	6		1	85%
Áp dụng công nghệ (TAD)	7			100%
Sự phục hồi chuỗi cung ứng (SCR)	5		2	71.4%
Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (FP)	7			100%

Kết quả bổ sung và điều chỉnh thang đo

Thang đo nháp 1	Thang đo điều chỉnh	Mức độ điều chỉnh
Quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM)		
Có chính sách để xử lý các rủi ro nguy cơ cao có thể ảnh hưởng đến khả năng đạt được các mục tiêu chiến lược của công ty.	Có các quy định chính thức về việc nhận dạng, ứng phó, và hạn chế các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) ảnh hưởng đến HQHĐ của công ty.	Điều chỉnh từ ngữ và cụ thể hóa quy định chính thức
Có các quy trình chuẩn để nhận dạng các rủi ro nguy cơ cao cũng như các cơ hội lớn.	Có ban hành quy trình chính thức trong việc khống chế các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) nảy sinh trong hoạt động kinh doanh.	Điều chỉnh từ ngữ và cụ thể hóa quy trình khống chế
Các rủi ro và cơ hội được phân tích làm nền tảng để xác định các phương pháp quản lý.	Các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) thường được phân tích và thảo luận để hỗ trợ các quyết định của nhà quản trị.	Điều chỉnh từ ngữ và cụ thể hóa phân tích vấn đề
Có các quy trình tiêu chuẩn từ trước khi triển khai các biện pháp giảm thiểu rủi ro.	Có các quy trình, phương án được chuẩn hóa để ứng phó và giảm thiểu thiệt hại do các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) gây ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh hàng ngày.	Điều chỉnh từ ngữ và cụ thể hóa quy trình ứng phó
Thường xuyên chuẩn bị các báo cáo rủi ro cho cấp lãnh đạo cao nhất và ban giám đốc.	Có các báo cáo về các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) và giải pháp ứng phó cho các cấp quản lý trong công ty.	Điều chỉnh từ ngữ và cụ thể hóa báo cáo và giải pháp ứng phó
Có các quy trình tiêu chuẩn để theo dõi sự hình thành của các rủi ro nguy cơ cao và các biện pháp giảm thiểu rủi ro được đề xuất.	Có các quy trình tiêu chuẩn để theo dõi sự xuất hiện và giám sát vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) để ứng phó và quản lý	Điều chỉnh từ ngữ và cụ thể hóa theo dõi và giám sát vấn đề
Áp dụng công nghệ (TAD)		
Thường mua các thiết bị, bán thành phẩm, vật liệu, phần mềm hiện đại và thiết yếu.	Có áp dụng những công nghệ tiên tiến (vật tư, phần mềm, máy móc thiết bị) trong sản xuất kinh doanh.	Điều chỉnh từ ngữ và cụ thể hóa công nghệ tiên tiến
Thường mua các bộ thiết bị hoặc mẫu sản phẩm hiện đại.	Có sử dụng các dụng cụ và sản phẩm mẫu thử nghiệm tiên tiến trong phát triển sản phẩm	Điều chỉnh từ ngữ và cụ thể hóa sản phẩm mẫu thử nghiệm

Thang đo nháp 1	Thang đo điều chỉnh	Mức độ điều chỉnh
Thường mua và áp dụng các tài liệu kỹ thuật như bằng sáng chế, bản vẽ hoặc thiết kế.	Có sử dụng các tài liệu kỹ thuật (bằng sáng chế, bản vẽ, thiết kế) trong nghiên cứu và phát triển sản phẩm.	Điều chỉnh từ ngữ và cụ thể hóa tài liệu kỹ thuật
Thường mua và áp dụng kiến thức kỹ thuật như bí quyết hoặc phát minh không có bằng sáng chế.	Có áp dụng bí quyết kỹ thuật (know-how) và phát minh trong sản xuất kinh doanh.	Điều chỉnh từ ngữ và cụ thể hóa bí quyết kỹ thuật
Quản trị tri thức (KMA)		
Nhân viên của Công ty học được nhiều kiến thức mới từ các nguồn bên ngoài (ví dụ: thông qua các cuộc hội thảo, hội nghị, khóa học giáo dục, tạp chí chuyên ngành, mạng lưới chuyên gia).	Nhân viên được tiếp cận tri thức từ nhiều nguồn đáng tin cậy (tham gia hội nghị hội thảo khoa học, khóa học, tạp chí chuyên ngành và các chuyên gia uy tín)	Điều chỉnh từ ngữ và cụ thể hóa nguồn tri thức
Nhân viên của Công ty học được nhiều kiến thức mới từ các đối tác kinh doanh (ví dụ như nhà cung cấp, khách hàng).	Nhân viên học hỏi được nhiều kiến thức mới từ các đối tác kinh doanh (nhà cung cấp, khách hàng)	Điều chỉnh từ ngữ
Nhân viên của Công ty trao đổi kiến thức với đồng nghiệp.	Nhân viên có chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp	Điều chỉnh từ ngữ
Nhân viên của Công ty dựa vào kinh nghiệm, kỹ năng và kiến thức để thực hiện công việc.	Nhân viên sử dụng kinh nghiệm, kỹ năng và kiến thức để thực hiện công việc	
Nhân viên của Công ty dựa vào các nguồn bằng văn bản để thực hiện công việc (ví dụ: tài liệu về các dự án đã thực hiện trước đó, các quy trình tổ chức, hướng dẫn và các nguồn tài liệu khác)	Nhân viên có đọc tài liệu trong quá trình xử lý công việc (tài liệu lưu trữ, các quy trình tổ chức thực hiện, hướng dẫn và các nguồn tài liệu khác)	Điều chỉnh từ ngữ và cụ thể hóa tài liệu văn bản
Nhân viên của Công ty chia sẻ trực tiếp bằng lời kiến thức của họ tại các cuộc họp và các dịp giao tiếp hàng ngày (ví dụ như trong bữa ăn trưa, ở hành lang)	Nhân viên chia sẻ kiến thức trong các cuộc họp và giao tiếp hàng ngày (trao đổi trong bữa trưa, ở hành lang)	Điều chỉnh từ ngữ
Nhân viên của Công ty chia sẻ kiến thức của họ thông qua các cuộc họp quy trình chính thống (ví dụ: báo cáo dự án, thủ tục tổ chức và hướng dẫn, báo cáo và ấn phẩm của công ty)	Nhân viên chia sẻ kiến thức tại các kênh thông tin chính thức của công ty (ví dụ: báo cáo dự án, quy trình tổ chức thực hiện, hướng dẫn, báo cáo và bản tin công ty)	Điều chỉnh từ ngữ và cụ thể hóa kênh thông tin chính thức
Nhân viên của Công ty nhận thức rằng kiến thức của họ là tài sản của tổ chức chứ không phải là tài sản của riêng họ	Nhân viên của công ty nhận thức rằng kiến thức của họ không phải của riêng cá nhân mình mà là tài sản của tổ chức	Điều chỉnh từ ngữ
Sự phục hồi chuỗi cung ứng (SCR)		
Công ty có thể dễ dàng phục hồi nguồn cung nguyên phụ liệu	Không khó khăn trong việc phục hồi nguồn cung nguyên phụ liệu sau khi bị đứt gãy	Điều chỉnh từ ngữ
Công ty sẽ không mất nhiều thời gian để phục hồi hiệu quả hoạt động bình	Nhanh chóng phục hồi năng suất và sản lượng sau các biến động	Điều chỉnh từ ngữ

Thang đo nháp 1	Thang đo điều chỉnh	Mức độ điều chỉnh
thường		
Chuỗi cung ứng có thể nhanh chóng phục hồi về trạng thái ban đầu	Hệ thống cung ứng dễ dàng phục hồi về trạng thái ban đầu khi có biến động	Điều chỉnh từ ngữ
Công ty có thể nhanh chóng đối phó với các đứt gãy trong chuỗi cung ứng	Nhanh chóng ứng phó với các đứt gãy trong chuỗi cung ứng	Điều chỉnh từ ngữ
Hiệu quả tài chính (FFP)		
Tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư	Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu lợi nhuận trên tổng nguồn vốn đầu tư	Điều chỉnh từ ngữ
Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu	Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu lợi nhuận trên doanh thu.	Điều chỉnh từ ngữ
Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu	Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu tỷ suất lợi nhuận trên vốn của chủ doanh nghiệp.	Điều chỉnh từ ngữ
Tỷ suất lợi nhuận trên tài sản	Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu lợi nhuận trên tài sản của doanh nghiệp	Điều chỉnh từ ngữ
Tăng trưởng doanh số	Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu tăng trưởng doanh thu.	Điều chỉnh từ ngữ
Khả năng sinh lời	*Loại biến quan sát này*	*Đa số các chuyên gia đều cho rằng các biến quan sát còn lại đo khái niệm này đều phản ánh khả năng sinh lời của doanh nghiệp từ các góc độ khác nhau.*
Hiệu quả hoạt động phi tài chính (NFP)		
Sự hài lòng của khách hàng	Khách hàng hài lòng về sản phẩm và dịch vụ của công ty chúng tôi	Điều chỉnh từ ngữ
Sự hài lòng của nhân viên	Nhân viên công ty chúng tôi hài lòng về công việc	Điều chỉnh từ ngữ
Chất lượng sản phẩm/ dịch vụ	Công ty chúng tôi có chất lượng sản phẩm và dịch vụ tốt	Điều chỉnh từ ngữ
Sự trung thành của nhân viên	Nhân viên trung thành với công ty chúng tôi	Điều chỉnh từ ngữ

Phụ lục 5 Phiếu khảo sát sơ bộ

Phần 1: Giới thiệu

Chúng tôi là nhóm nghiên cứu đang thực hiện một cuộc khảo sát về sự ảnh hưởng của rủi ro và một số yếu tố đến hiệu qủa hoạt động của doanh nghiệp.

Kết quả nghiên cứu được kỳ vọng sẽ chỉ ra các vấn đề mà các doanh nghiệp phải đối mặt và cần giải quyết.

Quý Anh/Chị vui lòng bớt chút thời gian trả lời lần lượt các câu hỏi dưới đây bằng cách nhấn chuột chọn hoặc điền vào chỗ trống được yêu cầu.

Thông tin của quý Anh/Chị chỉ được dùng duy nhất cho mục đích nghiên cứu và được bảo mật tuyệt đối.

Chúng tôi chân thành cảm ơn sự nhiệt tình hỗ trợ của quý Anh/Chị!

Phần 2: Nội dung khảo sát chính

Xin vui đồng cho biết mức độ đồng ý của quý Anh/Chị với những phát biểu dưới đây theo thang điểm từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý):

NỘI DUNG	MỨC ĐỘ				
7. Quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM)					
Công ty Anh/Chị có các quy định chính thức về việc nhận dạng, ứng phó, và hạn chế các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của công ty.	①	②	③	④	⑤
Công ty Anh/Chị có ban hành quy trình chính thức trong việc khống chế các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) nảy sinh trong hoạt động kinh doanh.	①	②	③	④	⑤
Các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) thường được phân tích và thảo luận để hỗ trợ các quyết định của nhà quản trị.	①	②	③	④	⑤
Công ty Anh/Chị luôn có các quy trình, phương án được chuẩn hóa để ứng phó và giảm thiểu thiệt hại do các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) gây ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh hàng ngày.	①	②	③	④	⑤
Công ty Anh/Chị thường xuyên có các báo cáo về các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) và giải	①	②	③	④	⑤

pháp ứng phó cho các cấp quản lý trong công ty.					
Công ty Anh/Chị có các quy trình tiêu chuẩn để theo dõi sự xuất hiện và giám sát vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) để ứng phó và quản lý	①	②	③	④	⑤
8. Áp dụng công nghệ (TAD)					
Công ty Anh/Chị thường áp dụng những công nghệ tiên tiến (vật tư, phần mềm, máy móc thiết bị) trong sản xuất kinh doanh.	①	②	③	④	⑤
Công ty Anh/Chị thường sử dụng các dụng cụ và sản phẩm mẫu thử nghiệm tiên tiến trong phát triển sản phẩm.	①	②	③	④	⑤
Công ty Anh/Chị thường sử dụng các tài liệu kỹ thuật (bằng sáng chế, bản vẽ, thiết kế) trong nghiên cứu và phát triển sản phẩm.	①	②	③	④	⑤
Công ty Anh/Chị thường áp dụng bí quyết kỹ thuật (know-how) và phát minh trong sản xuất kinh doanh.	①	②	③	④	⑤
9. Quản trị tri thức (KMA)					
Nhân viên được tiếp cận tri thức từ nhiều nguồn đáng tin cậy (tham gia hội nghị, hội thảo khoa học, khóa học, tạp chí chuyên ngành và các chuyên gia uy tín)	①	②	③	④	⑤
Nhân viên học hỏi được nhiều kiến thức mới từ các đối tác kinh doanh (nhà cung cấp, khách hàng).	①	②	③	④	⑤
Nhân viên có chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp.	①	②	③	④	⑤
Nhân viên sử dụng kinh nghiệm, kỹ năng và kiến thức để thực hiện công việc.	①	②	③	④	⑤
Nhân viên có đọc tài liệu trong quá trình xử lý công việc (tài liệu lưu trữ, các quy trình tổ chức thực hiện, hướng dẫn và các nguồn tài liệu khác).	①	②	③	④	⑤
Nhân viên chia sẻ kiến thức trong các cuộc họp và giao tiếp hàng ngày (trao đổi trong bữa trưa,	①	②	③	④	⑤

ở hành lang).					
Nhân viên chia sẻ kiến thức tại các kênh thông tin chính thức của công ty (ví dụ: báo cáo dự án, quy trình tổ chức thực hiện, hướng dẫn, báo cáo và bản tin công ty).	①	②	③	④	⑤
Nhân viên của công ty nhận thức rằng kiến thức của họ không phải của riêng cá nhân mình mà là tài sản của tổ chức.	①	②	③	④	⑤
10. Sự phục hồi chuỗi cung ứng (SCR)					
Công ty Anh/Chị không khó khăn trong việc phục hồi nguồn cung nguyên phụ liệu sau khi bị đứt gãy.	①	②	③	④	⑤
Công ty Anh/Chị nhanh chóng phục hồi năng suất và sản lượng sau các biến động.	①	②	③	④	⑤
Hệ thống cung ứng của công ty có thể dễ dàng phục hồi về trạng thái ban đầu khi có biến động.	①	②	③	④	⑤
Công ty Anh/Chị có thể nhanh chóng ứng phó với các đứt gãy trong chuỗi cung ứng.	①	②	③	④	⑤
11. Hiệu quả tài chính (FFP)					
Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu lợi nhuận trên tổng nguồn vốn đầu tư	①	②	③	④	⑤
Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu lợi nhuận trên doanh thu.	①	②	③	④	⑤
Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu tỷ suất lợi nhuận trên vốn của chủ doanh nghiệp.	①	②	③	④	⑤
Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu lợi nhuận trên tài sản của doanh nghiệp.	①	②	③	④	⑤
Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu tăng trưởng doanh thu.	①	②	③	④	⑤
12. Hiệu quả phi tài chính (NFP)					
Khách hàng hài lòng về sản phẩm và dịch vụ của công ty chúng tôi.	①	②	③	④	⑤
Nhân viên công ty chúng tôi hài lòng về công việc.	①	②	③	④	⑤

Công ty chúng tôi có chất lượng sản phẩm và dịch vụ tốt.	①	②	③	④	⑤
Nhân viên trung thành với công ty chúng tôi.	①	②	③	④	⑤

Phần 3: Thông tin liên quan đến Doanh nghiệp nhỏ và vừa

Vị trí công tác

Lãnh đạo công ty ☐ Chuyên viên điều hành ☐

Cấp quản lý ☐

Quy mô lao động

Dưới 10 nhân sự ☐ Từ 51 đến 100 nhân sự ☐

Từ 11 đến 50 nhân sự ☐ Từ 101 đến 200 nhân sự ☐

Loại hình hoạt động

Doanh nghiệp tư nhân ☐ Công ty cổ phần ☐

Công ty trách nhiệm hữu hạn ☐ Loại hình khác ☐

Lĩnh vực hoạt động

Sản xuất công nghiệp ☐ Thương mại dịch vụ ☐

Nông lâm ☐ Khác ☐

Địa điểm hoạt động

Thành phố Hồ Chí Minh ☐ Bình Dương ☐

Đồng Nai ☐ Khác ☐

Phụ lục 6 Phiếu khảo sát chính thức

Phần 1: Giới thiệu

Chúng tôi là nhóm nghiên cứu đang thực hiện một cuộc khảo sát về sự ảnh hưởng của rủi ro và một số yếu tố đến hiệu qủa hoạt động của doanh nghiệp.

Kết quả nghiên cứu được kỳ vọng sẽ chỉ ra các vấn đề mà các doanh nghiệp phải đối mặt và cần giải quyết.

Quý Anh/Chị vui lòng bớt chút thời gian trả lời lần lượt các câu hỏi dưới đây bằng cách nhấn chuột chọn hoặc điền vào chỗ trống được yêu cầu.

Thông tin của quý Anh/Chị chỉ được dùng duy nhất cho mục đích nghiên cứu và được bảo mật tuyệt đối.

Chúng tôi chân thành cảm ơn sự nhiệt tình hỗ trợ của quý Anh/Chị!

Phần 2: Nội dung khảo sát chính

Xin vui đồng cho biết mức độ đồng ý của quý Anh/Chị với những phát biểu dưới đây theo thang điểm từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý):

NỘI DUNG	**MỨC ĐỘ**				
7. Quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM)					
Công ty Anh/Chị có các quy định chính thức về việc nhận dạng, ứng phó, và hạn chế các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của công ty.	①	②	③	④	⑤
Công ty Anh/Chị có ban hành quy trình chính thức trong việc khống chế các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) nảy sinh trong hoạt động kinh doanh.	①	②	③	④	⑤
Các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) thường được phân tích và thảo luận để hỗ trợ các quyết định của nhà quản trị.	①	②	③	④	⑤
Công ty Anh/Chị luôn có các quy trình, phương án được chuẩn hóa để ứng phó và giảm thiểu thiệt hại do các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) gây ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh hàng ngày.	①	②	③	④	⑤
Công ty Anh/Chị thường xuyên có các báo cáo về các vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) và giải pháp ứng phó cho các cấp quản lý trong công ty.	①	②	③	④	⑤

Công ty Anh/Chị có các quy trình tiêu chuẩn để theo dõi sự xuất hiện và giám sát vấn đề (rủi ro, sự cố, mối đe dọa) để ứng phó và quản lý	①	②	③	④	⑤
13. Áp dụng công nghệ (TAD)					
Công ty Anh/Chị thường áp dụng những công nghệ tiên tiến (vật tư, phần mềm, máy móc thiết bị) trong sản xuất kinh doanh.	①	②	③	④	⑤
Công ty Anh/Chị thường sử dụng các dụng cụ và sản phẩm mẫu thử nghiệm tiên tiến trong phát triển sản phẩm.	①	②	③	④	⑤
Công ty Anh/Chị thường sử dụng các tài liệu kỹ thuật (bằng sáng chế, bản vẽ, thiết kế) trong nghiên cứu và phát triển sản phẩm.	①	②	③	④	⑤
Công ty Anh/Chị thường áp dụng bí quyết kỹ thuật (know-how) và phát minh trong sản xuất kinh doanh.	①	②	③	④	⑤
14. Quản trị tri thức (KMA)					
Nhân viên được tiếp cận tri thức từ nhiều nguồn đáng tin cậy (tham gia hội nghị, hội thảo khoa học, khóa học, tạp chí chuyên ngành và các chuyên gia uy tín)	①	②	③	④	⑤
Nhân viên học hỏi được nhiều kiến thức mới từ các đối tác kinh doanh (nhà cung cấp, khách hàng).	①	②	③	④	⑤
Nhân viên có chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp.	①	②	③	④	⑤
Nhân viên sử dụng kinh nghiệm, kỹ năng và kiến thức để thực hiện công việc.	①	②	③	④	⑤
Nhân viên có đọc tài liệu trong quá trình xử lý công việc (tài liệu lưu trữ, các quy trình tổ chức thực hiện, hướng dẫn và các nguồn tài liệu khác).	①	②	③	④	⑤
Nhân viên chia sẻ kiến thức trong các cuộc họp và giao tiếp hàng ngày (trao đổi trong bữa trưa, ở hành lang).	①	②	③	④	⑤

Nhân viên chia sẻ kiến thức tại các kênh thông tin chính thức của công ty (ví dụ: báo cáo dự án, quy trình tổ chức thực hiện, hướng dẫn, báo cáo và bản tin công ty).	①	②	③	④	⑤
Nhân viên của công ty nhận thức rằng kiến thức của họ không phải của riêng cá nhân mình mà là tài sản của tổ chức.	①	②	③	④	⑤
15. Sự phục hồi chuỗi cung ứng (SCR)					
Công ty Anh/Chị không khó khăn trong việc phục hồi nguồn cung nguyên phụ liệu sau khi bị đứt gãy.	①	②	③	④	⑤
Công ty Anh/Chị nhanh chóng phục hồi năng suất và sản lượng sau các biến động.	①	②	③	④	⑤
Hệ thống cung ứng của công ty có thể dễ dàng phục hồi về trạng thái ban đầu khi có biến động.	①	②	③	④	⑤
Công ty Anh/Chị có thể nhanh chóng ứng phó với các đứt gãy trong chuỗi cung ứng.	①	②	③	④	⑤
16. Hiệu quả tài chính (FFP)					
Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu lợi nhuận trên tổng nguồn vốn đầu tư	①	②	③	④	⑤
Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu lợi nhuận trên doanh thu.	①	②	③	④	⑤
Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu tỷ suất lợi nhuận trên vốn của chủ doanh nghiệp.	①	②	③	④	⑤
Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu lợi nhuận trên tài sản của doanh nghiệp.	①	②	③	④	⑤
Công ty chúng tôi đạt được mục tiêu tăng trưởng doanh thu.	①	②	③	④	⑤
17. Hiệu quả phi tài chính (NFP)					
Khách hàng hài lòng về sản phẩm và dịch vụ của công ty chúng tôi.	①	②	③	④	⑤
Nhân viên công ty chúng tôi hài lòng về công việc.	①	②	③	④	⑤
Công ty chúng tôi có chất lượng sản phẩm và	①	②	③	④	⑤

dịch vụ tốt.					
Nhân viên trung thành với công ty chúng tôi.	①	②	③	④	⑤

Phần 3: Thông tin liên quan đến Doanh nghiệp nhỏ và vừa

Vị trí công tác

Lãnh đạo công ty ☐ Chuyên viên điều hành ☐

Cấp quản lý ☐

Quy mô lao động

Dưới 10 nhân sự ☐ Từ 51 đến 100 nhân sự ☐

Từ 11 đến 50 nhân sự ☐ Từ 101 đến 200 nhân sự ☐

Loại hình hoạt động

Doanh nghiệp tư nhân ☐ Công ty cổ phần ☐

Công ty trách nhiệm hữu hạn ☐ Loại hình khác ☐

Lĩnh vực hoạt động

Sản xuất công nghiệp ☐ Thương mại dịch vụ ☐

Nông lâm ☐ Khác ☐

Địa điểm hoạt động

Thành phố Hồ Chí Minh ☐ Bình Dương ☐

Đồng Nai ☐ Khác ☐

Phụ lục 7 Thang đo gốc bằng tiếng anh

Enterprise risk management (ERM)	(A. U. Rehman & Anwar, 2019a)
Our firm has a policy for handling major risks that could affect the firm's ability to reach its strategic objectives	
We have standard procedures in place for identifying major risk and opportunities	
Risks and opportunities are analyzed as a basis for determining how they should be managed	
We have standard procedures in place fr launching risk-reducing measures	
We regularly prepare risk reports for the top management and the board of directors	
We have standard procedures in place for monitoring the developments in major risks and the risk-reducing measures launched	
Technology adoption (TA)	(Guo và cộng sự, 2017)
Our organisation often purchase advanced and key equipment, components, materials, software or hardware outside	
Our organisation often purchase advanced sets of apparatus or prototypes outside	
Our organisation often purchase and adopt technical material such as patents, drawings, or design.	
Our organisation often purchase and adopt technical knowledge such as know-how or non-patent invention.	
Knowledge management (KMA)	(Tubigi & Alshawi, 2015)
Our employees obtain a good extent of new knowledge from external sources (e.g. through seminars, conferences, educational courses, subscription journals, expert networks).	
Our employees obtain a good extent of new knowledge from business partners (e.g. suppliers, clients)	
Our employees exchange knowledge with their co-workers.	
In their work, our employees rely on experience, skills and knowledge.	
In their work, our employees rely on written sources (e.g. previously implemented projects documentation, organisational procedures, instructions and other documented sources).	
Our employees share their knowledge orally at meetings or informal gatherings (e.g. during lunch, in the hallway).	
Our employees share their knowledge through formal procedures (e.g. project reports, organisational procedures and instructions, reports and company publications).	
Employees in our organisation consider their knowledge as an organisational asset and not their own source of strength.	
Financial performance (FFP)	(Al-Nimer và cộng sự, 2021)
Return on equity	
Return on sales	
Return on investment	
Return on assets	
Sales growth	
Net profitability	
Non Financial Performance (NFP)	
Satisfaction of customers	
Satisfaction of employee	
The quality of products/services	
The loyalty of the employee	

Phụ lục 8 Kết quả xử lý dữ liệu định lượng

8.1 Kết quả mô hình đo lường

Hệ số tải ngoài

	ERM	FFP	KMA	NFP	SCR	TAD	SCR x ERM
ERM1	0,866						
ERM2	0,904						
ERM3	0,747						
ERM4	0,854						
ERM5	0,799						
ERM6	0,878						
FFP1		0,882					
FFP2		0,864					
FFP3		0,899					
FFP4		0,888					
FFP5		0,855					
KMA1			0,719				
KMA2			0,775				
KMA3			0,821				
KMA4			0,783				
KMA5			0,76				
KMA6			0,813				
KMA7			0,762				
KMA8			0,8				
NFP1				0,817			
NFP2				0,88			
NFP3				0,877			
NFP4				0,819			
SCR1					0,73		
SCR2					0,863		
SCR3					0,893		
SCR4					0,895		
TAD1						0,852	
TAD2						0,875	
TAD3						0,806	
TAD4						0,861	
SCR x ERM							1

Hệ số tải ngoài

	ERM	FFP	KMA	NFP	SCR	TAD	SCR x ERM
ERM		0,165	0,598	0,084		0,541	
FFP							

KMA		0,346		0,569			
NFP							
SCR		0,163		0,057			
TAD		0,257		0,15			
SCR x ERM		0,106		0,007			

Tác động gián tiếp

	ERM	FFP	KM	NFP	SCR	TAD	SCR x ERM
ERM		0,346		0,422			
FFP							
KM							
NFP							
SCR							
TAD							
SCR x ERM							

Tác động gián tiếp riêng biệt

	Specific indirect effects
ERM -> KMA -> NFP	0,340
ERM -> TAD -> FFP	0,139
ERM -> KMA -> FFP	0,207
ERM -> TAD -> NFP	0,081

Tổng tác động

	ERM	FFP	KMA	NFP	SCR	TAD	SCR x ERM
ERM		0,511	0,598	0,506		0,541	
FFP							
KMA		0,346		0,569			
NFP							
SCR		0,163		0,057			
TAD		0,257		0,150			
SCR x ERM		0,106		0,007			

Hệ số tương quan giữa các biến tiềm ẩn

	ERM	FFP	KMA	NFP	SCR	TAD	SCR x ERM
ERM	1	0,555	0,598	0,531	0,479	0,541	-0,261
FFP	0,555	1,000	0,692	0,682	0,546	0,663	0,048
KMA	0,598	0,692	1,000	0,748	0,512	0,668	-0,063
NFP	0,531	0,682	0,748	1,000	0,469	0,606	-0,057
SCR	0,479	0,546	0,512	0,469	1,000	0,537	-0,089
TAD	0,541	0,663	0,668	0,606	0,537	1,000	-0,014
SCR x ERM	-0,261	0,048	-0,063	-0,057	-0,089	-0,014	1,000

Hiệp tương sai giữa các biến tiềm ẩn

	ERM	FFP	KMA	NFP	SCR	TAD	SCR x ERM
ERM	1,000	0,555	0,598	0,531	0,479	0,541	-0,324
FFP	0,555	1,000	0,692	0,682	0,546	0,663	0,060
KMA	0,598	0,692	1,000	0,748	0,512	0,668	-0,078
NFP	0,531	0,682	0,748	1,000	0,469	0,606	-0,071
SCR	0,479	0,546	0,512	0,469	1,000	0,537	-0,111
TAD	0,541	0,663	0,668	0,606	0,537	1,000	-0,017
SCR x ERM	-0,324	0,060	-0,078	-0,071	-0,111	-0,017	1,545

R Bình phương

	R-square	R-square adjusted
FFP	0,597	0,590
KMA	0,358	0,356
NFP	0,588	0,581
TAD	0,293	0,291

F Bình phương

	ERM	FFP	KMA	NFP	SCR	TAD	SCR x ERM
ERM		0,036	0,558	0,009		0,414	
FFP							
KMA		0,137		0,362			
NFP							
SCR		0,042		0,005			
TAD		0,079		0,026			
SCR x ERM		0,039		0,000			

Fornell-Larcker Criterion

	ERM	FFP	KMA	NFP	SCR	TAD
ERM	0,843					
FFP	0,555	0,878				
KMA	0,598	0,692	0,780			
NFP	0,531	0,682	0,748	0,849		
SCR	0,479	0,546	0,512	0,469	0,848	
TAD	0,541	0,663	0,668	0,606	0,537	0,849

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	ERM	FFP	KMA	NFP	SCR	TAD	SCR x ERM
ERM							
FFP	0,601						

KMA	0,653	0,752					
NFP	0,596	0,760	0,840				
SCR	0,535	0,608	0,572	0,531			
TAD	0,602	0,739	0,751	0,694	0,612		
SCR x ERM	0,274	0,053	0,093	0,064	0,091	0,059	

Collinearity Statistics (VIF)

	VIF
ERM1	3,070
ERM2	4,123
ERM3	1,796
ERM4	2,763
ERM5	2,285
ERM6	3,535
FFP1	2,939
FFP2	2,648
FFP3	3,634
FFP4	3,313
FFP5	2,491
KMA1	1,870
KMA2	2,147
KMA3	2,406
KMA4	2,314
KMA5	2,229
KMA6	2,442
KMA7	1,975
KMA8	2,232
NFP1	1,993
NFP2	2,586
NFP3	2,399
NFP4	2,110
SCR1	1,552
SCR2	2,344
SCR3	2,745
SCR4	2,683
TAD1	2,250
TAD2	2,415
TAD3	1,859
TAD4	2,292
SCR x ERM	1,000

Giá trị inner VIF

	ERM	FFP	KMA	NFP	SCR	TAD	SCR x ERM
ERM		1,869	1,000	1,869		1,000	
FFP							
KMA		2,170		2,170			
NFP							
SCR		1,554		1,554			
TAD		2,081		2,081			
SCR x ERM		1,103		1,103			

8.2 Kết quả mô hình cấu trúc

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
ERM -> FFP	0,165	0,165	0,063	2,630	0,009
ERM -> KMA	0,598	0,600	0,044	13,602	0,000
ERM -> NFP	0,084	0,082	0,062	1,360	0,174
ERM -> TAD	0,541	0,543	0,049	10,996	0,000
KMA -> FFP	0,346	0,344	0,061	5,658	0,000
KMA -> NFP	0,569	0,570	0,058	9,730	0,000
SCR -> FFP	0,163	0,165	0,058	2,790	0,005
SCR -> NFP	0,057	0,059	0,057	0,996	0,319
TAA -> FFP	0,257	0,255	0,059	4,333	0,000
TAD -> NFP	0,150	0,147	0,070	2,141	0,032
SCR x ERM -> FFP	0,106	0,107	0,039	2,731	0,006
SCR x ERM -> NFP	0,007	0,013	0,045	0,146	0,884

Khoảng tin cậy

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2,5%	97,5%
ERM -> FP	0,165	0,165	0,038	0,284
ERM -> KM	0,598	0,600	0,511	0,683
ERM -> NFP	0,084	0,082	-0,042	0,205
ERM -> TA	0,541	0,543	0,440	0,635
KM -> FP	0,346	0,344	0,223	0,460
KM -> NFP	0,569	0,570	0,454	0,682
SCR -> FP	0,163	0,165	0,054	0,283
SCR -> NFP	0,057	0,059	-0,051	0,174
TA -> FP	0,257	0,255	0,138	0,375
TA -> NFP	0,150	0,147	0,003	0,279

SCR x ERM -> FP	0,106	0,107	0,035	0,188
SCR x ERM -> NFP	0,007	0,013	-0,063	0,113

Tổng tác động gián tiếp

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
ERM -> FP	0,346	0,345	0,045	7,770	0,000
ERM -> NFP	0,422	0,423	0,047	9,027	0,000

Tác động gián tiếp riêng biệt

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
ERM -> KM -> NFP	0,340	0,342	0,044	7,669	0,000
ERM -> TA -> FP	0,139	0,139	0,035	4,007	0,000
ERM -> KM -> FP	0,207	0,206	0,040	5,161	0,000
ERM -> TA -> NFP	0,081	0,080	0,040	2,024	0,043

Khoảng tin cậy

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2,5%	97,5%
ERM -> KM -> NFP	0,340	0,342	0,256	0,432
ERM -> TA -> FP	0,139	0,139	0,073	0,211
ERM -> KM -> FP	0,207	0,206	0,130	0,286
ERM -> TA -> NFP	0,081	0,080	0,002	0,160

Confidence Intervals Bias Corrected Khoảng tin cậy đã hiệu chỉnh đô lệch

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Bias	2,5%	97,5%
ERM -> KM -> NFP	0,340	0,342	0,002	0,255	0,430
ERM -> TA -> FP	0,139	0,139	0,000	0,079	0,218
ERM -> KM -> FP	0,207	0,206	-0,001	0,133	0,290
ERM -> TA -> NFP	0,081	0,080	-0,001	0,006	0,163

LÝ LỊCH TRÍCH NGANG CỦA NGHIÊN CỨU SINH

I. LÝ LỊCH SƠ LƯỢC:

Họ và tên: Lê Vinh Quang ..... Giới tính: Nam.....

Ngày, tháng, năm sinh: 16/02/1983 ..... Nơi sinh: Rạch Giá, Kiên Giang

Email: quang.le@eiu.edu.vn ..... Điện thoại: *0917528888* .....

II. QUÁ TRÌNH ĐÀO TẠO:

Bậc đào tạo	Nơi đào tạo	Ngành/Chuyên ngành	Năm tốt nghiệp
Đại học	Đại học Bách Khoa TPHCM	Kỹ sư khoan khai thác dầu khí	2007
Thạc sĩ	Đại học Tây Sydey	Thạc sĩ kinh doanh	2010
Tiến sĩ	Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh	Nghiên cứu sinh Tiến sĩ quản trị kinh doanh	2021 đến nay

III. QUÁ TRÌNH CÔNG TÁC CHUYÊN MÔN:

Thời gian	Nơi công tác	Công việc đảm nhiệm
2008 – 2009	Petro Vietnam Group, Petro Vietnam Media Corporation	Chuyên viên
2010 – 2011	Petro Vietnam Group, Petro Vietnam Oil Corporation	Chuyên viên
2011 – nay	Khoa Quản trị kinh doanh, Đại học Quốc tế Miền đông	Giảng viên
2017 - nay	Phòng Kết nối cộng đồng, Đại học Quốc tế Miền đông	Trưởng phòng

Tp. HCM, ngày ..... tháng ..... Năm 2025.

Người khai

Lê Vinh Quang