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

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ**

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH, NĂM 2025

Công trình được hoàn thành tại

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC CÔNG NGHIỆP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

Địa chỉ: 12 Nguyễn Văn Bảo, Phường Hạnh Thông, Thành phố Hồ Chí Minh

Điện thoại: (028) 38940390 Fax: (028) 38946268

**Người hướng dẫn**

Người hướng dẫn 1: PGS. TS. Nguyễn Ngọc Long

Người hướng dẫn 2: PGS. TS. Phạm Xuân Giang

**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

Luận án được bảo vệ trước Hội đồng đánh giá Luận án tiến sĩ cấp trường tại Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh vào ngày 27 tháng 09 năm 2025.

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện:

1. Thư viện Khoa học Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh

2. Thư viện Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh

# CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

## 1. Sự cần thiết của đề tài nghiên cứu

### 1.1. Xuất phát tối cảnh thực tiễn

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và môi trường kinh tế biến động, các doanh nghiệp, đặc biệt là DNNVV, phải đối mặt với nhiều rủi ro từ khủng hoảng tài chính, đại dịch, xung đột địa chính trị đến sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ. Việc áp dụng Quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM) đã trở thành xu hướng quan trọng giúp doanh nghiệp không chỉ kiểm soát rủi ro mà còn tận dụng cơ hội để phát triển bền vững. Tuy nhiên, DNNVV vẫn gặp nhiều trở ngại trong triển khai ERM do hạn chế về nguồn lực, nhận thức và khả năng tiếp cận công nghệ.

Tại Việt Nam, DNNVV chiếm phần lớn trong nền kinh tế, đóng góp quan trọng vào tăng trưởng GDP, việc làm và đổi mới sáng tạo, đặc biệt tại Đông Nam Bộ. Dù có tiềm năng phát triển mạnh mẽ, khu vực này vẫn đối diện với nhiều thách thức như tốc độ tăng trưởng chững lại, cạnh tranh FDI suy giảm và khả năng thích ứng kém trước biến động thị trường. Việc nghiên cứu và ứng dụng ERM hiệu quả không chỉ giúp DNNVV nâng cao năng lực quản trị, giảm thiểu rủi ro mà còn tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững trong bối cảnh kinh doanh ngày càng phức tạp.

### 1.2. Xuất phát từ khoảng trống lý thuyết

Từ năm 2008 đến 2023, nghiên cứu về Quản trị rủi ro doanh nghiệp (ERM) tập trung vào ba lĩnh vực chính: (1) đánh giá hiệu quả của ERM đối với hoạt động doanh nghiệp, (2) quá trình triển khai ERM, và (3) khung lý thuyết, hệ thống và quy trình ERM. Gần đây, các nghiên cứu hướng đến việc khám phá

các nhân tố ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả kinh doanh, đồng thời nhận diện các rủi ro mới như công nghệ và an ninh mạng. Ngoài ra, ERM ngày càng được nghiên cứu trong bối cảnh trách nhiệm xã hội doanh nghiệp. Phân tích từ khóa cho thấy các chủ đề như quản trị tri thức, quản trị đổi mới công nghệ và quản trị rủi ro chuỗi cung ứng được quan tâm nhiều. Lý thuyết năng lực động và phương pháp nghiên cứu thực nghiệm đang được sử dụng rộng rãi trong lĩnh vực này.

***Khoảng trống nghiên cứu***

Từ tổng quan tài liệu, tác giả xác định bốn khoảng trống chính liên quan đến mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (HQHĐ). Các khoảng trống cụ thể bao gồm:

- Vai trò trung gian của quản trị tri thức (KMA) trong mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ còn ít được nghiên cứu.
- Vai trò trung gian của áp dụng công nghệ (TAD) trong mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ vẫn chưa được khám phá đầy đủ.
- Thiếu bằng chứng thực nghiệm về vai trò điều tiết của sự phục hồi chuỗi cung ứng (SCR) trong mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ doanh nghiệp.
- Nghiên cứu tích hợp toàn diện về vai trò của KMA, TAD và SCR đối với mối quan hệ giữa ERM và HQHĐ, đặc biệt tập trung vào bối cảnh của các DNNVV.

Những khoảng trống này cho thấy tiềm năng nghiên cứu mở rộng để làm rõ cơ chế tác động của ERM, từ đó cung cấp các ứng dụng thực tiễn giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro.

### 1.3. Mục tiêu nghiên cứu

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

### 1.4. 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.HCM (sau hợp nhất với tỉnh Bình Dương) và tỉnh Đồng Nai.

### 1.5. Phạm vi nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện từ năm 2022 tại Đông Nam Bộ, vùng kinh tế trọng điểm với nhiều DNNVV, sử dụng dữ liệu thứ cấp (2008–2025) và dữ liệu sơ cấp từ tháng 5 đến tháng 9 năm 2022, qua các giai đoạn phỏng vấn và khảo sát.

### 1.6. Phương pháp nghiên cứu

Luận án tiếp cận phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, gồm: nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

### 1.7. Ý nghĩa của đề tài nghiên cứu

#### 1.7.1. Về mặt khoa học

Nghiên cứu khẳng định tác động tích cực của ERM đối với HQHĐ của DNNVV, làm rõ cơ chế tác động qua các yếu tố trung gian và điều tiết. Luận án xác minh vai trò trung gian của quản trị t tri thức và áp dụng công nghệ, cùng với khả năng phục hồi chuỗi cung ứng như yếu tố điều tiết. Nghiên cứu cũng tích hợp các yếu tố vào mô hình tổng thể, giúp đánh giá tác động đồng thời và tổng hợp, mang lại cái nhìn toàn diện về quản trị rủi ro trong DNNVV.

Đặc biệt, nghiên cứu góp phần bổ sung các khía cạnh còn thiếu về ERM tại khu vực Đông Nam Bộ, giúp làm sáng tỏ thực tiễn và đặc thù của khu vực này.

### 1.7.2. Về mặt thực tiễn

Nghiên cứu giúp nâng cao nhận thức của nhà quản lý DNNVV về vai trò và lợi ích của ERM, đồng thời đưa ra những gợi ý về việc thiết kế và áp dụng hệ thống ERM tối ưu. Qua đó cung cấp cơ sở để nhà quản lý cải thiện khả năng quản trị tri thức, áp dụng công nghệ và sự phục hồi chuỗi cung ứng, từ đó nâng cao HQHĐ kinh doanh. Đối với các nhà hoạch định chính sách, nghiên cứu cung cấp thông tin về thực trạng ERM ở Việt Nam, hỗ trợ xây dựng chính sách và khung pháp lý phù hợp để DNNVV phát triển bền vững. Nghiên cứu không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh mà còn đóng góp vào sự phát triển kinh tế và ổn định xã hội.

## 1.8. Kết cấu của luận án

Luận án này bao gồm 5 chương:

*Chương 1 – Phần mở đầu*

*Chương 2 – Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu*

*Chương 3 – Phương pháp nghiên cứu*

*Chương 4 – Kết quả nghiên cứu và thảo luận*

*Chương 5 – Kết luận và hàm ý quản trị*

# CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

## 2.1. Các khái niệm

Doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV): Đề cập đến các doanh nghiệp có quy mô nhỏ hoặc vừa, thường là các công ty có số lượng nhân viên và doanh thu hạn chế.

Quản trị rủi ro doanh nghiệp: Liên quan đến các phương pháp và chiến lược mà các doanh nghiệp sử dụng để nhận diện, đánh giá, và quản lý các rủi ro có thể ảnh hưởng đến hoạt động của họ.

Quản trị trí thức (Knowledge Management): Là việc tạo, chia sẻ, và quản lý các tài nguyên tri thức trong tổ chức để tăng cường hiệu quả và sáng tạo.

Áp dụng công nghệ (Technology Adoption): Nghiên cứu về quá trình doanh nghiệp áp dụng các công nghệ mới vào quy trình hoạt động của mình.

Sự phục hồi chuỗi cung ứng (Supply Chain Resilience): Đề cập đến khả năng của chuỗi cung ứng trong việc duy trì hoạt động và phục hồi nhanh chóng sau khi gặp phải các sự cố hoặc gián đoạn.

Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp: Nghiên cứu các yếu tố tác động đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, bao gồm tài chính và phi tài chính.

## 2.2. Các lý thuyết nền

Lý thuyết dựa trên nguồn lực (RBV – Resources-based view): Lý thuyết này cho rằng các nguồn lực (như nhân lực, tài chính, công nghệ) là yếu tố quyết định thành công của doanh nghiệp.

Lý thuyết năng lực động (DCT – Dynamic Capabilities): Tập trung vào khả năng của doanh nghiệp trong việc thay đổi và thích nghi với môi trường thay đổi nhanh chóng thông qua việc phát triển năng lực nội bộ.

Lý thuyết đại diện (Agency Theory): Liên quan đến mối quan hệ giữa các bên có lợi ích khác nhau trong doanh nghiệp, đặc biệt là giữa chủ sở hữu và quản lý.

Lý thuyết tình huống (Contingency Theory): Cho rằng không có một phương thức quản trị nào là tốt nhất cho tất cả các tình huống, và các quyết định quản trị phải tùy thuộc vào điều kiện và hoàn cảnh cụ thể của tổ chức.

Lý thuyết quan điểm dựa vào tri thức (KBV – Knowledge-based view): Nhấn mạnh vai trò của tri thức trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh và sự phát triển của doanh nghiệp.

### 2.3. Tổng quan các nghiên cứu liên quan

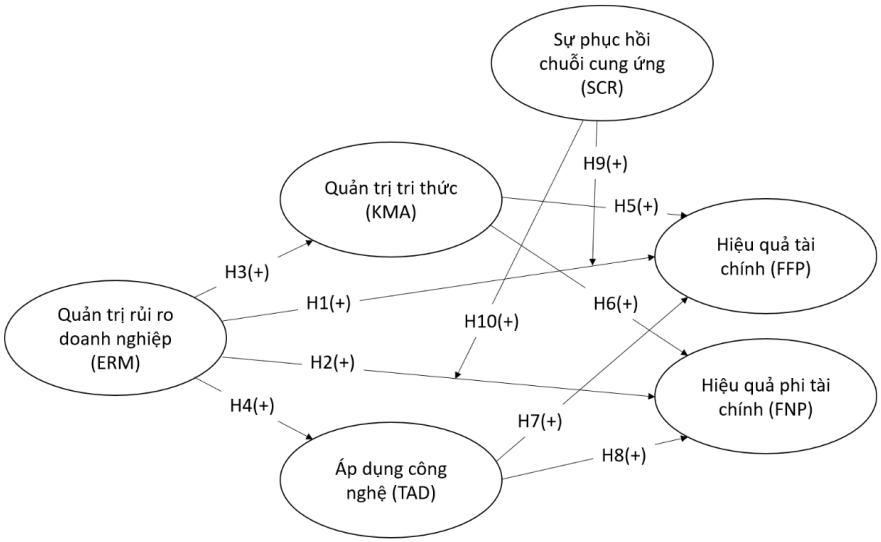
Nghiên cứu ERM là một lĩnh vực tạo được sự quan tâm đáng kể từ các nhà nghiên cứu quốc tế, và gần đây cũng đã bắt đầu nhận được nhiều quan tâm tại Việt Nam. Các công trình nghiên cứu được công bố thường tập trung vào ba lĩnh vực chính: tính hiệu quả của ERM, quá trình triển khai ERM và các yếu tố quyết định sử dụng ERM trong vận hành doanh nghiệp.

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.

## 2.4. Đề xuất mô hình nghiên cứu

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.* |




**Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu đề xuất**

# CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

## 3.1 Quy trình 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 nhằm khẳng định ý nghĩa thực tiễn của mô hình nghiên cứu và thang đo của các biến phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. 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.

## 3.2 Nghiên cứu định tính

### 3.2.1. Quy trình nghiên cứu định tính

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. Đối tượng tham gia phỏng vấn là các nhà quản lý tại các DNNVV ở khu vực Đông Nam Bộ có kiến thức về quản trị rủi ro tại doanh nghiệp nơi họ đang tham gia công tác quản lý.

### 3.2.2. Kết quả nghiên cứu định tính phỏng vấn chuyên gia

Kết quả nghiên cứu cho thấy các biến mới được xác định đều có vai trò quan

trọng 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.

Căn cứ vào kết quả phỏng vấn chuyên gia, thang đo nháp 1 bao gồm 31 biến quan sát được hiệu chỉnh về mặt cấu trúc và từ ngữ để thiết kế bảng khảo sát để thực hiện nghiên cứu định lượng sơ bộ. Thang đo nháp 1 bao gồm 31 biến quan sát

### 3.3 Thực hiện nghiên cứu định lượng sơ bộ

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.

### 3.4 Nghiên cứu định lượng chính thức

#### 3.4.1 Mẫu, kích thước mẫu và phương pháp chọn mẫu

Đối tượng khảo sát là các doanh nghiệp thuộc nhóm DNNVV theo tiêu chí quy mô được quy định trong Nghị định 80/2021/NĐ-CP và OECD (2003).

Với kích thước mẫu từ 200 đến 300 doanh nghiệp, nghiên cứu đã 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).

Phương pháp chọn mẫu thuận tiện (convenience sampling).

### 3.4.2 Phân tích dữ liệu định lượng

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.

### 3.4.3 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 kiểm tra đồng tuyến toàn phần (full collinearity VIF).

### 3.4.4 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 R2, kích thước ảnh hưởng f2.

### 3.4.5 Phân tích trung gian

Biến trung gian là biến số thứ ba giúp truyền tải tác động từ biến độc lập đến

biến phụ thuộc. Phân tích trung gian xem xét tác động gián tiếp và được kiểm định bằng phương pháp bootstrapping (Hayes, 2009) thông qua p-value. Hair và cộng sự (2017) xác định ba dạng trung gian: bổ sung (cùng hướng), cạnh tranh (ngược hướng) và gián tiếp toàn phần (chỉ có tác động gián tiếp). Vai trò trung gian còn được đánh giá qua chỉ số VAF: dưới 20% (không có trung gian), 20-80% (trung gian một phần), trên 80% (trung gian hoàn toàn).

### 3.4.6 Phân tích điều tiết

Biến điều tiết (moderating variable) ảnh hưởng đến mức độ hoặc hướng của mối quan hệ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc. Để phân tích biến điều tiết, luận án sử dụng công cụ SMART PLS 4 bằng cách kiểm tra hệ số điều tiết (β) và mức ý nghĩa thống kê (p-value). Nếu p-value < 0,05, biến điều tiết có tác động đáng kể đến mối quan hệ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc.

# CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

## 4.1. Kết quả thống kê mô tả

Kết quả thống kê mô tả trình bày tại Bảng 4.1

**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 (sau sát nhập với tỉnh Bình Dương) | 258 | 86,87% |
| | Đồng Nai | 39 | 13,13% |

## 4.2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

### 4.2.1. Độ tin cậy của 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.

Độ tin cậy của thang đo trong mô hình PLS-SEM được đánh giá bằng Cronbach's Alpha (α) và độ tin cậy tổ hợp (CR), trong đó CR được xem là phù hợp hơn nhưng cả hai đều nên được báo cáo. Giá trị α và CR trên 0,6 được coi là chấp nhận được (Hair và cộng sự, 2017). Trong Bảng 4.2, cả hai hệ số này đều trên 0,80, chứng tỏ độ tin cậy cao. Ngoài ra, chỉ số rho_A (> 0,7) cũng được sử dụng để đánh giá độ đồng nhất của thang đo. Trong mô hình, rho_A dao động từ 0,873 - 0,926, khẳng định thang đo có độ tin cậy tốt và nhất quán. (α) và Độ tin cậy Tổ hợp (CR).

**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 |

### 4.2.3. Giá trị hội tụ

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 nghiên cứu 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).

### 4.2.4. Giá trị phân biệt

Giá trị phân biệt: Được kiểm tra bằng Fornell-Larcker Criterion và HTMT, đảm bảo sự khác biệt giữa các biến tiềm ẩn trong mô hình. 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.

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

Kock & 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 4.7 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.

## 4.3. Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc

### 4.3.1. Đa cộng tuyến

Kết quả phân tích đa cộng tuyến cho thấy tất cả các giá trị VIF trong mô hình đều nhỏ hơn 3, chứng tỏ không có hiện tượng đa cộng tuyến đáng kể. Điều

này đảm bảo rằng các hệ số ước lượng trong mô hình hồi quy không bị sai lệch, giúp kết quả phân tích định lượng đáng tin cậy và có ý nghĩa.

### 4.3.2. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Kiểm định giả thuyết nghiên cứu 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.

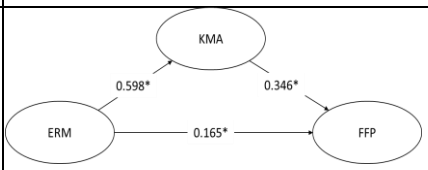
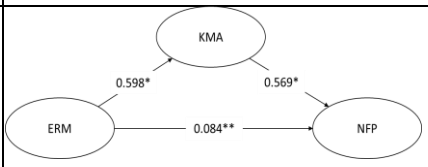
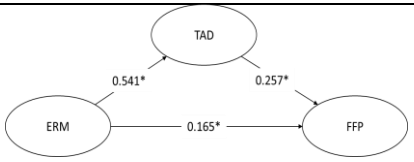
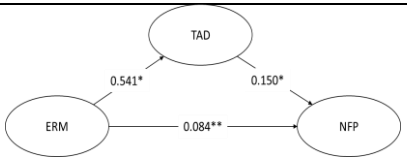
**Bảng 4.3. Hệ số đường dẫn mô hình (Path Coefficients)**

| 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** |

### 4.3.3. Phân tích hiệu ứng trung gian

Kết quả phân tích hiệu ứng trung gian được trình bày trong Bảng 4.4

**Bảng 4.4. 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 |

**Bảng 4.5. 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) |

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

**4.3.5. Hệ số xác định R bình phương**

$R^2$ được sử dụng để đo mức độ giải thích của các biến độc lập đối với một biến phụ thuộc trong mô hình.

**Bảng 4**Error! No text of specified style in document.**.6. $R^2$ và $R^2$ hiệu chỉnh**

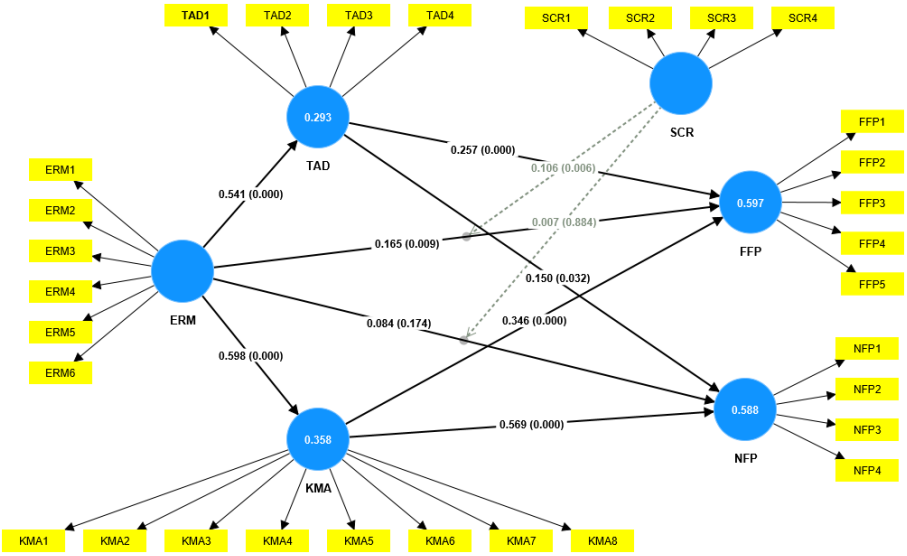
| | $R^2$ | $R^2$ **hiệu chỉnh** |
|---|---|---|
| FFP | 0,597 | 0,59 |
| KMA | 0,358 | 0,356 |
| NFP | 0,588 | 0,581 |
| TAD | 0,293 | 0,291 |

### 4.3.6. Hệ số tác động f bình phương

Giá trị f bình phương ($f^2$) dùng 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,

**Bảng 4.7. 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 | | | |




**Hình 4.1. Mô hình nghiên cứu và thông số đường dẫn**

### 4.4 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy ERM có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả tài chính (β = 0,165, p = 0,009), điều này khớp với các nghiên cứu trước đây như của Florio & Leoni (2017) và Saeidi và cộng sự (2021). Tuy nhiên, ERM không có tác động đáng kể đến hiệu quả phi tài chính (β = 0,084, p = 0,174), điều này có thể do đặc thù của các DNNVV ở Đông Nam Bộ, nơi các doanh nghiệp chủ yếu tập trung vào tối ưu hóa tài chính thay vì các yếu tố phi tài chính như sự hài lòng của khách hàng hay nhân viên.

Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng KMA và TAD đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả kinh doanh. Cụ thể, KMA có vai trò trung gian toàn phần đối với hiệu quả phi tài chính (VAF = 94,8%) và trung gian bán phần đối với hiệu quả tài chính (VAF = 61,2%). Điều này cho thấy rằng hiệu quả của ERM trong việc nâng cao hiệu quả phi tài chính chủ yếu phụ thuộc vào sự chia sẻ và sử dụng kiến thức trong tổ chức. KMA có tác động tích cực mạnh mẽ đến cả hiệu quả tài chính (β = 0,346, p = 0,000) và hiệu quả phi tài chính (β = 0,569, p = 0,000), khẳng định vai trò quan trọng của KMA trong việc tối đa hóa lợi ích từ ERM. TAD cũng đóng vai trò trung gian, nhưng mức độ ảnh hưởng thấp hơn so với KMA, với tác động tích cực đến cả hiệu quả tài chính (β = 0,257, p = 0,000) và hiệu quả phi tài chính (β = 0,150, p = 0,032).

Vai trò điều tiết của SCR trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả tài chính cũng được nghiên cứu, và kết quả cho thấy SCR có ảnh hưởng điều tiết tích cực đối với hiệu quả tài chính (β = 0,106, p = 0,006), phù hợp với các nghiên cứu trước đó như của Donadoni và cộng sự (2018). Các doanh nghiệp có khả năng phục hồi chuỗi cung ứng mạnh mẽ sẽ tận dụng tốt hơn các lợi ích từ ERM để cải thiện hiệu quả tài chính. Tuy nhiên, SCR không có tác động đáng

kể đến hiệu quả phi tài chính ($\beta = 0,007$, $p = 0,884$), điều này chỉ ra rằng các yếu tố khác như KMA hay văn hóa tổ chức có thể có ảnh hưởng lớn hơn đến các chỉ số phi tài chính.

Tóm lại, nghiên cứu nhấn mạnh rằng ERM có thể giúp các doanh nghiệp cải thiện hiệu quả tài chính, nhưng để tối đa hóa hiệu quả, cần phải kết hợp với các yếu tố như KMA và TAD. Đặc biệt, trong bối cảnh Đông Nam Bộ, việc xây dựng năng lực KMA trước khi đầu tư mạnh vào công nghệ sẽ là chiến lược quan trọng giúp các DNNVV tận dụng tối đa lợi ích từ ERM. Ngoài ra, việc đầu tư vào chuỗi cung ứng linh hoạt cũng đóng vai trò quan trọng trong việc tối ưu hóa tác động của ERM, giúp các doanh nghiệp đối phó tốt hơn với các biến động trong môi trường kinh doanh.

# CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

## 5.1 Kết luận

Nghiên cứu nhằm phân tích tác động của ERM đến hiệu quả tài chính và phi tài chính, vai trò trung gian của KMA và TAD, cũng như tác động điều tiết của SCR. Kết quả cho thấy ERM có tác động tích cực đến hiệu quả tài chính (β = 0,165, p-value = 0,009), nhưng không có tác động rõ rệt đến hiệu quả phi tài chính (p-value = 0,174). KMA đóng vai trò trung gian mạnh mẽ, đặc biệt đối với hiệu quả phi tài chính (VAF = 94,8%) và tài chính (VAF = 61,2%). TAD cũng có tác động trung gian nhưng mức độ thấp hơn. SCR có tác động điều tiết tích cực đối với hiệu quả tài chính (β = 0,106, p-value = 0,006), nhưng không ảnh hưởng đến hiệu quả phi tài chính. Mô hình nghiên cứu giải thích 59% sự biến thiên của hiệu quả tài chính và 58,1% của hiệu quả phi tài chính. Kết quả này khẳng định rằng việc triển khai ERM kết hợp với KMA, TAD và xây dựng chuỗi cung ứng phục hồi sẽ giúp doanh nghiệp tăng cường hiệu quả và phát triển bền vững.

## 5.2 Các hàm ý quản trị

Nghiên cứu đưa ra 4 hàm ý quản trị sau đây:

Tăng cường công tác quản trị rủi ro (ERM): Các doanh nghiệp tại Đông Nam Bộ cần xây dựng hệ thống ERM mạnh mẽ hơn, không chỉ nhận diện và xử lý rủi ro ban đầu mà cần tăng cường giám sát và đánh giá liên tục trong suốt quá trình vận hành. Cần phát triển hệ thống cảnh báo sớm và đào tạo đội ngũ quản lý rủi ro. Chính quyền địa phương cần hỗ trợ các DNNVV thông qua chương trình đào tạo và cung cấp công cụ ERM phù hợp với quy mô doanh nghiệp.

Vai trò của KMA (quản lý tri thức): Doanh nghiệp cần xây dựng một hệ thống KMA bài bản để thu thập, lưu trữ và chia sẻ tri thức hiệu quả. Việc tạo ra môi

trường chia sẻ tri thức và khuyến khích nhân viên tham gia vào các hoạt động trao đổi kinh nghiệm sẽ giúp nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro cũng như hiệu quả kinh doanh. Các chương trình đào tạo và chuyển giao tri thức cũng cần được phát triển để đảm bảo duy trì nguồn tri thức ổn định.

Vai trò của TAD (công nghệ và đổi mới sáng tạo): Các doanh nghiệp cần tăng cường đầu tư vào công nghệ để nâng cao năng suất và giảm thiểu rủi ro. Việc ứng dụng công nghệ vào sản xuất, quản lý và chuyển đổi số là yếu tố cần thiết để tăng cường khả năng cạnh tranh và hiệu quả hoạt động. Doanh nghiệp cần có chiến lược rõ ràng về đầu tư công nghệ và tận dụng hỗ trợ từ các cơ quan chức năng.

Vai trò của SCR (khả năng phục hồi chuỗi cung ứng): Năng lực phục hồi chuỗi cung ứng cần được nâng cao để giảm thiểu thiệt hại khi có sự cố và tăng cường sự linh hoạt trong quá trình vận hành. Doanh nghiệp cần xây dựng quan hệ đối tác mạnh mẽ với các nhà cung cấp và cải thiện hệ thống logistics để phục hồi nhanh chóng sau gián đoạn. Chính quyền cần hỗ trợ phát triển hạ tầng và tạo điều kiện cho doanh nghiệp đầu tư vào công nghệ chuỗi cung ứng.

Tóm lại, để cải thiện hiệu quả tài chính và phi tài chính, DNNVV tại Đông Nam Bộ cần tập trung nâng cao năng lực quản trị rủi ro, quản lý tri thức, đầu tư vào công nghệ và tăng cường khả năng phục hồi chuỗi cung ứng.

### 5.3 Đóng góp mới của nghiên cứu

Nghiên cứu mở rộng lý thuyết về ERM bằng cách tích hợp ba yếu tố trung gian và điều tiết: KMA, TAD và SCR. Kết quả cho thấy KMA và TAD đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa ERM và hiệu quả tài chính, cũng như hoàn toàn trung gian đối với hiệu quả phi tài chính. SCR không chỉ phòng ngừa rủi ro mà còn làm tăng tác động của ERM đối với hiệu quả tài

chính. Nghiên cứu này đóng góp vào lý thuyết ERM, KMA, TAD và SCR, đặc biệt trong DNNVV.

Nghiên cứu cung cấp cái nhìn tổng quan về việc áp dụng ERM tại DNNVV khu vực Đông Nam Bộ, với bốn hàm ý quản trị thiết thực giúp tối ưu hóa hiệu quả tài chính và phi tài chính. Các doanh nghiệp cần kết hợp ERM với KMA và TAD, xây dựng hệ thống chia sẻ tri thức và đầu tư công nghệ phù hợp. SCR cũng được xác nhận là yếu tố quan trọng giúp tối ưu hóa lợi ích từ ERM. Nghiên cứu cung cấp cơ sở để các nhà quản lý và cơ quan chính sách hỗ trợ DNNVV trong việc nâng cao năng lực và tăng cường sự phục hồi chuỗi cung ứng.

### 5.4. Một số hạn chế và biện pháp khắc phục

Mặc dù nghiên cứu đã đạt được kết quả quan trọng và đóng góp cả về lý thuyết và thực tiễn, vẫn còn một số hạn chế cần lưu ý. Thứ nhất, việc sử dụng thang đo Likert có thể chịu ảnh hưởng bởi thiên lệch chủ quan và thiếu dữ liệu khách quan từ báo cáo tài chính. Thứ hai, nghiên cứu cắt ngang chưa kiểm tra tác động lâu dài của ERM, KMA, TAD và SCR. Thứ ba, nghiên cứu chủ yếu dựa vào phương pháp định lượng mà chưa khai thác sâu vào các yếu tố văn hóa tổ chức, lãnh đạo, hay môi trường nội bộ.

Các hướng nghiên cứu tiếp theo có thể bao gồm: thực hiện nghiên cứu dọc để đánh giá tác động lâu dài; kết hợp dữ liệu cảm tính và dữ liệu thực tế từ tài chính và hoạt động kinh doanh để nâng cao độ tin cậy; áp dụng công nghệ AI và big data để phân tích dữ liệu hiệu quả hơn; và nghiên cứu sâu về quản trị rủi ro công nghệ, đặc biệt là an ninh mạng. Những hướng nghiên cứu này sẽ giúp hoàn thiện kết quả và đóng góp thiết thực cho lý luận và thực tiễn trong quản trị doanh nghiệp.

## DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ

**Bài báo đăng trên tạp chí khoa học quốc tế:**

1. Authors (2024). Enterprise risk management and firm performance: Exploring the roles of knowledge, technology, and supply chain. *Problems and Perspectives in Management*, *22*(2), 150-164. **Tác giả chính**

2. Authors (2023). Managing risks in the adoption of cybersecurity technology in manufacturing enterprises: Identification and assessment. *International Journal for Computers & Their Applications*, *30*(4). 440 – 448. **Tác giả chính**

3. Authors (2023). Evaluating the challenges of additive manufacturing adoption using the average analytic hierarchy process (a(ahp)) method: Empirical research in Vietnam. *MM Science Journal, (10)*2023, 6768-6775. **Tác giả liên hệ**

**Bài báo đăng trên Hội thảo khoa học quốc tế:**

*1.* Authors. (2022). Identifying and prioritising the macro risks of food supply chain: empirical evidence from vietnam. *IUH International conference 2022.* **Tác giả chính**