

Mục lục

Cải thiện tiếp cận các nguồn lực để thúc đẩy sở hữu công nghiệp

Vũ Hoàng Nam 2

Độ lệch chiến lược và chi phí sử dụng nợ vay: Vai trò điều tiết của lãnh đạo cấp cao công ty

Huỳnh Thị Cẩm Hà 13

Vai trò của truyền thông nội bộ đối xứng và đầu tư quan hệ trong việc tạo dựng hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên

Trần Văn Trang, Hòa Thị Tươi 24

Ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo chân thực đến hiệu quả công việc thông qua yếu tố lòng trung thành và niềm tin của nhân viên trong doanh nghiệp dịch vụ tại thành phố Hồ Chí Minh

Nguyễn Thị Mỹ Hoa, Hoàng Trường Giang 36

Đánh giá hiệu quả sử dụng đất rừng – nghiên cứu mô hình trang trại trồng rừng bạch đàn tại Bắc Giang

Hồ Đình Bảo, Bùi Thị Thanh Huyền,

Nguyễn Văn Hậu, Nguyễn Thị Minh Phượng 47

CẢI THIỆN TIẾP CẬN CÁC NGUỒN LỰC ĐỂ THÚC ĐẨY SỞ HỮU CÔNG NGHIỆP

Vũ Hoàng Nam
Trường Đại học Ngoại thương
Email: namvh@ftu.edu.vn

Mã bài: JED-2617
Ngày nhận bài: 19/08/2025
Ngày nhận bài sửa: 15/09/2025
Ngày duyệt đăng: 19/09/2025
DOI: 10.33301/JED.VI.2617

Tóm tắt

Để khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo trở thành động lực tăng trưởng nhanh và bền vững, cần cải thiện môi trường kinh doanh, đặc biệt là tiếp cận các nguồn lực để thúc đẩy sở hữu công nghiệp. Nghiên cứu này phân tích dữ liệu lượng đơn đăng ký và giấy chứng nhận sở hữu công nghiệp ở Việt Nam giai đoạn 2011-2022 nhằm đánh giá vai trò của tiếp cận các nguồn lực. Kết quả từ mô hình hồi quy Hiệu ứng cố định cho thấy cải thiện môi trường kinh doanh và gia tăng bình đẳng trong tiếp cận nguồn lực giúp tăng số lượng đơn đăng ký và văn bằng bảo hộ nhãn hiệu, sáng chế, kiểu dáng công nghiệp, giải pháp hữu ích. Tuy vậy, chỉ một số tiếp cận nguồn lực nhất định tác động tích cực tới sở hữu công nghiệp gồm: đơn giản hóa thủ tục hành chính và nâng cao chất lượng lao động. Nghiên cứu đề xuất các chính sách cải thiện tiếp cận các nguồn lực nhằm thúc đẩy sở hữu công nghiệp cho doanh nghiệp tại các địa phương ở Việt Nam.

Từ khóa: Đổi mới sáng tạo, Sở hữu công nghiệp, Tiếp cận nguồn lực, Việt Nam.

Mã JEL: L00, O1, O10

Improving access to resources to promote industrial property

Abstract

To make science, technology, and innovation a driver of rapid and sustainable growth, improving the business environment, particularly access to resources is crucial. This study, using data on applications and certificates for industrial property in Vietnam from 2011 to 2022, explores whether access to different resources equally promotes industrial property. Findings from the Fixed Effects regressions show that better business environment and more equal access to resources lead to more applications for and certificates of trademarks, inventions, industrial designs, and utility solutions. However, only certain forms of increased access to resources have a positive impact on industrial property, including access to administrative procedures and high-quality labor. The study provides policy recommendations to improve resource access to promote industrial property in Vietnam.

Keywords: Industrial property, Innovation, Resource access, Vietnam.

JEL Codes: L00, O1, O10

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, đổi mới sáng tạo (ĐMST) vừa là động lực tăng trưởng kinh tế, vừa là mục tiêu thách thức đối với các nước đang phát triển như Việt Nam (Kumar & Sundarraj, 2018). ĐMST là chìa khóa để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và kinh tế của các địa phương (Farida & Setiawan, 2022). Các quốc gia có nhiều ĐMST hơn sẽ đạt được tốc độ tăng trưởng kinh tế cao hơn (William & McGuire, 2010).

Một trong những thước đo của ĐMST là sở hữu công nghiệp (SHCN), bao gồm bằng sáng chế, kiểu dáng công nghiệp, nhãn hiệu và chỉ dẫn địa lý (WIPO, 2019). Số lượng đơn đăng ký hoặc giấy chứng nhận SHCN thể hiện năng lực sáng tạo, phản ánh mức độ bảo hộ và khuyến khích hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) (Liu & cộng sự, 2018). Tại Việt Nam, theo Cục Sở hữu Trí tuệ, số đơn đăng ký SHCN năm 2023 tăng 11% so với năm 2022. Tuy nhiên, con số này còn khiêm tốn so với nhiều quốc gia trong khu vực (Nga, 2024).

Các nghiên cứu trước đây cho thấy môi trường kinh doanh (MTKD) là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến khả năng ĐMST của các doanh nghiệp. Pisano & Teece (2007) khẳng định khả năng doanh nghiệp thực hiện ĐMST phụ thuộc vào cấu trúc ngành và mức độ bảo hộ sở hữu trí tuệ. Môi trường ngành và thể chế phù hợp giúp doanh nghiệp bảo vệ lợi ích từ hoạt động đổi mới, qua đó khuyến khích đầu tư vào R&D. Các nghiên cứu trước cũng cho thấy SHCN chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố như chính sách hỗ trợ, tài chính, cơ sở hạ tầng công nghệ và nguồn nhân lực (Wang & cộng sự, 2023). Tuy vậy, Lerner (2009) tổng hợp bằng chứng thực nghiệm từ nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng tác động của các chính sách bảo hộ sở hữu trí tuệ đến SHCN còn nhiều điểm chưa thống nhất. Trong một số nghiên cứu, các chính sách này thúc đẩy SHCN. Ở những nghiên cứu khác, mức độ tác động không đáng kể, hoặc thậm chí ngược chiều. Các nghiên cứu gần đây tại Việt Nam cũng cho thấy cải thiện MTKD và tiếp cận nguồn lực đóng vai trò quan trọng trong thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (Vu & cộng sự, 2022; 2023). Các nghiên cứu trên đã chứng minh ảnh hưởng của việc cải thiện MTKD và tiếp cận nguồn lực đến sự phát triển của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, còn ít nghiên cứu về vai trò của cải thiện tiếp cận các nguồn lực khác nhau đối với thúc đẩy SHCN của các doanh nghiệp.

Ở Việt Nam, mặc dù MTKD và tiếp cận nguồn lực đã từng bước được cải thiện nhưng ở các địa phương còn nhiều bất cập (chất lượng nguồn nhân lực, vốn, cơ sở hạ tầng, đất đai, thủ tục hành chính, dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp) (PCI, 2025). Do đó, cải thiện MTKD và tiếp cận nguồn lực là yêu cầu cấp thiết để tạo động lực cho doanh nghiệp đổi mới sáng tạo, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 2025). Câu hỏi đặt ra là tiếp cận các nguồn lực khác nhau có vai trò giống nhau đối với thúc đẩy SHCN hay không?

Nghiên cứu này tìm hiểu tác động của cải thiện tiếp cận các nguồn lực đến SHCN, kết hợp dữ liệu về SHCN và dữ liệu về chất lượng MTKD và tiếp cận nguồn lực ở các địa phương trong giai đoạn 2011-2022. Kết quả nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm để xây dựng chính sách nhằm cải thiện tiếp cận các nguồn lực theo hướng thúc đẩy SHCN.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Khái niệm SHCN lần đầu tiên được sử dụng trong Công ước Paris về Bảo hộ SHCN năm 1883, theo đó bảo hộ pháp lý được áp dụng cho sáng chế, giải pháp hữu ích, kiểu dáng công nghiệp và nhãn hiệu. Theo Luật Sở hữu Trí tuệ Việt Nam (2005), quyền SHCN là quyền của tổ chức, cá nhân đối với sáng chế, kiểu dáng công nghiệp, thiết kế bố trí mạch tích hợp bán dẫn, nhãn hiệu, tên thương mại, chỉ dẫn địa lý, bí mật thương mại do mình sáng tạo hoặc sở hữu, và quyền chống cạnh tranh không lành mạnh.

Các nghiên cứu trước đây cho thấy các yếu tố bên trong và bên ngoài cùng tác động tới SHCN của một quốc gia. Yếu tố bên trong gồm chính sách bảo hộ sở hữu trí tuệ (Park & Ginarte, 1997), tài chính cho R&D

(Raghupathi & Raghupathi, 2017); nhân lực chất lượng cao (Popa & cộng sự, 2022); và hạ tầng công nghệ (Skare & cộng sự, 2024). Yếu tố bên ngoài như hiệp định thương mại tự do và cam kết quốc tế về sở hữu trí tuệ (Branstetter & cộng sự, 2006); cạnh tranh kinh tế toàn cầu (Singh & Kaunert, 2024); văn hóa và nhận thức xã hội về SHTT (Mousavinia, 2024).

Theo lý luận về nguồn lực (Resource Based View - RBV), lợi thế cạnh tranh bền vững chỉ có thể hình thành khi doanh nghiệp sở hữu hoặc tiếp cận được các nguồn lực có giá trị, khan hiếm, khó bắt chước, khó thay thế (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Các nguồn lực này không chỉ bao gồm tài sản hữu hình như vốn và đất đai, mà còn bao gồm tài sản vô hình như tri thức, công nghệ và mạng lưới liên kết, và nhân lực chất lượng cao (Wernerfelt, 1984). Lý thuyết RBV giải thích rằng các nguồn lực là nền tảng để doanh nghiệp đầu tư vào R&D, từ đó hình thành các ý tưởng đổi mới và hiện thực hóa thành kết quả ĐMST như sản phẩm mới hoặc quy trình được cải tiến (Li & cộng sự, 2019). Lý thuyết RBV nhấn mạnh doanh nghiệp tiếp cận và khai thác nguồn lực hiệu quả sẽ tăng cường ĐMST và có được lợi thế cạnh tranh lâu dài. Mô hình hàm sản xuất kiến thức (Knowledge Production Function – KPF) của Griliches (1979) đã cụ thể hóa quan hệ này. ĐMST là quá trình sản xuất kiến thức, trong đó đầu ra ĐMST (đo lường bởi số lượng bằng sáng chế hoặc đơn đăng ký SHCN) là một hàm số của các yếu tố đầu vào như vốn, lao động chất lượng cao, công nghệ và các nguồn lực khác (Griliches, 1979). Từ mô hình này, các nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh sự gia tăng nguồn lực đầu vào thúc đẩy kết quả ĐMST (Hall & cộng sự, 1986). Các nghiên cứu cũng đã chứng minh vốn, đất đai, nhân lực, thông tin và dịch vụ hỗ trợ là động lực để doanh nghiệp đầu tư vào R&D (Vega-Jurado & cộng sự, 2008).

Sự bình đẳng trong tiếp cận các nguồn lực ảnh hưởng trực tiếp tới kết quả ĐMST (Klingebiel & Rammer, 2014). Cụ thể, MTKD cải thiện giúp doanh nghiệp giảm chi phí giao dịch, tăng đầu tư vào R&D (Nam & Bao Tram, 2021; Nam & Luu, 2022), từ đó tăng cường kết quả hoạt động ĐMST. Các địa phương có chỉ số năng lực cạnh tranh (PCI) cao hỗ trợ doanh nghiệp tốt hơn thông qua các chính sách minh bạch và hiệu quả, từ đó khuyến khích ĐMST (Pham, 2025). Howell & Bainbridge (2014) cho rằng MTKD thuận lợi giúp tăng số lượng đơn đăng ký SHTT bằng cách giảm rủi ro và chi phí. Do đó, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết H1:

H1: Cải thiện môi trường kinh doanh thúc đẩy sở hữu công nghiệp

Các nghiên cứu chứng minh môi trường cạnh tranh bình đẳng trong đó các doanh nghiệp có cơ hội tiếp cận công bằng các nguồn lực cho phát triển như vốn, nhân lực, và hỗ trợ từ nhà nước sẽ thúc đẩy ĐMST (Nam & Luu, 2022; Vu & cộng sự, 2025). Vega-Jurado & cộng sự (2008) chứng minh rằng khả năng tiếp cận bình đẳng các nguồn lực đóng vai trò quan trọng trong hình thành và phát triển ý tưởng đổi mới, từ đó dẫn đến các kết quả đổi mới sản phẩm và có thể được hiện thực hóa thành đầu ra SHCN. Klingebiel & Rammer (2014) nhấn mạnh sự bất bình đẳng trong phân bổ nguồn lực làm giảm hiệu quả của ĐMST. Tại Việt Nam, các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) thường gặp bất lợi trong việc tiếp cận nguồn lực. Điều này hạn chế đầu tư vào R&D (Nam & Luu, 2022). Trên cơ sở đó, giả thuyết nghiên cứu H2 được đề xuất:

H2: Bình đẳng trong tiếp cận các nguồn lực cho phát triển thúc đẩy sở hữu công nghiệp

Nguồn nhân lực chất lượng cao là then chốt để doanh nghiệp phát triển từ góc độ quản trị nói chung cũng như các hoạt động R&D và ĐMST nói riêng (Jibur & Abdu, 2021). Tether & cộng sự (2005) nhấn mạnh ĐMST phụ thuộc vào đội ngũ nhân sự được đào tạo và có trình độ cao vì đây là điều kiện tiên quyết triển khai các hoạt động R&D và chuyển hóa thành kết quả SHCN. Nếu nhân lực không đáp ứng yêu cầu, doanh nghiệp sẽ không thể tiến hành ĐMST (Tether & cộng sự, 2005). Từ đó, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết nghiên cứu H3:

H3: Cải thiện tiếp cận nguồn nhân lực thúc đẩy sở hữu công nghiệp

Đất đai luôn là đầu vào quan trọng cho doanh nghiệp. Khi tiếp cận đất đai dễ dàng hơn, doanh nghiệp có khả năng mở rộng sản xuất kinh doanh, gia tăng chuyên môn hóa, phân công lao động, thực hiện các dự án

ĐMST (Nam & Luu, 2022; Vu & cộng sự, 2025). Doanh nghiệp gặp khó khăn trong tiếp cận đất đai sẽ hạn chế đổi mới sản xuất và hạn chế đầu tư mở rộng quy mô (Deininger & Byerlee, 2012). Li & cộng sự (2025) cho rằng sử dụng đất hợp lý sẽ thúc đẩy các doanh nghiệp ĐMST và tăng trưởng kinh tế. Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất là:

H4: Cải thiện tiếp cận đất đai thúc đẩy sở hữu công nghiệp

Thủ tục hành chính đơn giản và hiệu quả giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian và chi phí khi thực hiện các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như triển khai R&D và các hoạt động liên quan tới ĐMST (Nam & Tram, 2021). Cải cách thủ tục hành chính và giảm gánh nặng chi phí tuân thủ pháp luật cho doanh nghiệp là công cụ hữu ích giúp doanh nghiệp phát triển sản xuất và kinh doanh (Hòa, 2022). Do vậy, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết H5:

H5: Cải thiện tiếp cận thủ tục hành chính thúc đẩy sở hữu công nghiệp

Dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp bao gồm xúc tiến thương mại, cung cấp thông tin tư vấn pháp lý, hỗ trợ tìm kiếm đối tác kinh doanh, cung cấp các dịch vụ công nghệ, giúp các doanh nghiệp phát triển hoạt động sản xuất và kinh doanh (Vu & cộng sự, 2023). Kim & Lee (2011) nhận thấy hệ thống hỗ trợ ĐMST của Hàn Quốc với các chương trình hỗ trợ về thuế, tài chính, công nghệ, nhân lực, pháp luật, hạ tầng và các hỗ trợ gián tiếp khác đã thúc đẩy hiệu suất và hoạt động ĐMST của doanh nghiệp. Czarnitzki & Hussinger (2004) cũng chứng minh các chương trình hỗ trợ của chính phủ giúp cải thiện năng suất thông qua tăng số lượng SHCN. Trong nghiên cứu này, giả thuyết H6 được đề xuất:

H6: Cải thiện tiếp cận dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp thúc đẩy sở hữu công nghiệp

Tiếp cận thông tin phản ánh mức độ mà doanh nghiệp có thể tiếp cận dễ dàng các văn bản pháp lý, quy hoạch, kế hoạch và chính sách của chính quyền địa phương (VCCI, 2022). Khi môi trường thông tin minh bạch và sẵn có, doanh nghiệp có điều kiện giảm chi phí tìm kiếm, nâng cao khả năng dự báo và ra quyết định đầu tư R&D và đăng ký SHCN (Nam & Luu, 2022). Theo mô hình Hàm sản xuất kiến thức (Griliches, 1979), thông tin là yếu tố hỗ trợ gián tiếp, nâng cao hiệu quả các đầu vào như R&D và lao động, thúc đẩy đầu ra ĐMST. Do vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết H7:

H7: Cải thiện tiếp cận thông tin thúc đẩy sở hữu công nghiệp

3. Phương pháp nghiên cứu và dữ liệu

3.1. Phương pháp nghiên cứu

Dựa trên các nghiên cứu trước đây của Vu & cộng sự (2022) và Vu & cộng sự (2023), nghiên cứu này sử dụng hàm hồi quy như sau:

$$SHCN_{ijt} = \beta_0 + \beta_1 TCNL_tinh_{jt} + \beta_2 X_{ijt} + u_{ijt} \quad (1)$$

$SHCN_{ijt}$ bao gồm các biến đo lường kết quả SHCN tại các tỉnh, thành ở Việt Nam. Theo Cục Sở hữu Trí tuệ thuộc Bộ Khoa học và Công nghệ, kết quả SHCN được đo lường bằng số lượng đơn đăng ký SHCN bao gồm nhãn hiệu (ORDERNH), sáng chế (ORDERSC), kiểu dáng công nghiệp (ORDERKD), giải pháp hữu ích (ORDERHI). Nghiên cứu này tổng hợp số lượng đơn đăng ký thành biến số tổng số đơn đăng ký (ORDER). Kết quả SHCN cũng được đo lường bằng số lượng giấy chứng nhận bảo hộ nhãn hiệu (CERTNH), sáng chế (CERTSC), kiểu dáng công nghiệp (CERTKD), giải pháp hữu ích (CERTHI) và tổng số giấy chứng nhận bảo hộ (CERT). Nghiên cứu cũng tổng hợp số lượng giấy chứng nhận thành biến số tổng số giấy chứng nhận SHCN (CERT).

$TCNL_tinh_{jt}$ phản ánh tiếp cận nguồn lực ở địa phương j trong năm t . TCNL được đo lường bằng các chỉ số từ Báo cáo năng lực cạnh tranh cấp tỉnh của Việt Nam. Phương pháp đo lường dựa trên việc xếp hạng nhị phân của các chỉ số PCI, trong đó các tỉnh/thành phố có giá trị chỉ số cao hơn trung vị được đánh giá là có khả năng tiếp cận nguồn lực tốt, và ngược lại. Hệ số β_1 dự kiến dương, phản ánh tiếp cận nguồn lực tốt hơn

có tác động tích cực đến kết quả SHCN của các địa phương.

Cụ thể, chỉ số PCI tổng hợp (pcirank) đo lường chất lượng MTKD chung, dựa trên 10 chỉ số thành phần của PCI. Chỉ số này được xếp hạng nhì phân giữa 63 tỉnh/thành phố. Chỉ số tiếp cận đất đai và ổn định quyền sử dụng đất (p2rank) đánh giá mức độ dễ dàng tiếp cận đất đai. Chỉ số tiếp cận thông tin và minh bạch (p3rank) đo lường mức độ dễ dàng tiếp cận thông tin về chính sách, quy hoạch, văn bản pháp luật và quy định mới. Chỉ số cạnh tranh bình đẳng (p6rank) thể hiện mức độ bình đẳng trong tiếp cận các nguồn lực cho phát triển như đất đai, tín dụng, ưu đãi và các thủ tục hành chính. Chỉ số dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp (p8rank) đo lường mức độ tiếp cận các dịch vụ hỗ trợ như xúc tiến thương mại, tư vấn pháp lý, tìm kiếm đối tác, phát triển khu/cụm công nghiệp và dịch vụ công nghiệp. Chỉ số tiếp cận lao động (p9rank) đánh giá khả năng tiếp cận lao động được đào tạo nghề, phát triển kỹ năng và hỗ trợ tìm kiếm việc làm.

X_{ijt} là các biến phản ánh đặc điểm của các địa phương. Đặc điểm kinh tế - xã hội của các địa phương có tác động tới hoạt động ĐMST và kết quả SHTT của các địa phương. Các đặc điểm của địa phương được đo bằng tỷ lệ vốn FDI (tylefdi), tỷ lệ lao động qua đào tạo (tyleld), chất lượng lao động (lnlaborquality), chất lượng công nghệ thông tin và truyền thông (lnict) và thu nhập bình quân đầu người (lngdpper capita).

u_{ijt} là sai số ngẫu nhiên của mô hình ước lượng.

3.2. Dữ liệu

Nghiên cứu này sử dụng hai bộ dữ liệu: dữ liệu SHCN và dữ liệu PCI. Dữ liệu SHCN được lấy từ Cục Sở hữu trí tuệ Việt Nam, bao gồm dữ liệu về số lượng đơn đăng ký và chứng nhận SHCN của 63 tỉnh, thành giai đoạn 2011-2022. Dữ liệu PCI được lấy từ Chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) do Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) công bố, bao gồm các chỉ số thành phần và chỉ số PCI tổng hợp của 63 tỉnh, thành. Nghiên cứu tổng hợp dữ liệu về đặc điểm kinh tế - xã hội của các tỉnh từ Tổng cục Thống kê Việt Nam và từ Niên giám thống kê của các địa phương. Các dữ liệu này được sử dụng cho các biến kiểm soát trong mô hình. Thống kê mô tả các biến thể hiện trong Bảng 1.

Bảng 1: Thống kê mô tả các biến năm 2022

	Trung bình	Tối đa
Order	641.32	13663.00
Cert	524.71	12370.00
tylefdi	0.13	0.57
tyleld	0.51	0.60
lnlaborqua~y	3.11	3.92
lnict	-0.80	-0.09
lngdpperca~a	4.32	5.80
pci_rank	32.00	63.00
Số quan sát		63

Nguồn: Tác giả tính toán từ dữ liệu.

4. Kết quả nghiên cứu

Kết quả phân tích định lượng từ mô hình hồi quy Hiệu ứng cố định được trình bày trong Bảng 2 đến 5. Theo Bảng 2, các tỉnh có xếp hạng PCI cao có tổng số đơn đăng ký SHCN (ORDER) và tổng số giấy chứng nhận đăng ký SHCN (CERT) cao hơn các tỉnh có xếp hạng PCI thấp hơn. Kết quả này cho thấy MTKD nói chung ở các địa phương được cải thiện giúp gia tăng số lượng đơn đăng ký và chứng nhận SHCN của các doanh nghiệp. Do vậy, Giả thuyết H1 được chấp nhận. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Wang & cộng sự (2023) cho thấy MTKD được cải thiện giúp giảm chi phí giao dịch và khuyến khích đầu tư vào R&D. Kết quả này cũng phù hợp với nghiên cứu của Nam & Tram (2021) và Howell & Bainbridge (2014) cho thấy cải thiện MTKD giúp các doanh nghiệp có nhiều điều kiện thuận lợi hơn để ĐMST và đạt kết quả

ĐMST tốt hơn.

Kết quả ở Bảng 2 cũng cho thấy tỷ lệ vốn FDI trên tổng vốn đầu tư của tỉnh tỷ lệ nghịch với số lượng tổng số giấy chứng nhận đăng ký SHCM. Kết quả này cho thấy thiếu đi sự gắn kết giữa khu vực trong nước và khu vực FDI nên khu vực FDI chưa hỗ trợ ĐMST của các doanh nghiệp trong khu vực tư nhân. Các doanh nghiệp trong khu vực tư nhân chiếm tỉ trọng lớn trong tổng số doanh nghiệp ở Việt Nam. Kết quả này cho thấy các doanh nghiệp này chưa tận dụng được cơ hội chuyển giao từ các doanh nghiệp FDI để có thể thực hiện ĐMST.

Bảng 2: Tác động của PCI và bình đẳng trong tiếp cận các nguồn lực cho phát triển đến SHCN

	PCI		Bình đẳng trong tiếp cận các nguồn lực cho phát triển	
	ORDER	CERT	ORDER	CERT
pcirank	251,697** (2,355)	79,697* (1,807)	0,004 (0,175)	0,010** (2,261)
tylefdi	-753,977 (-1,416)	-471,222** (-2,111)	-716,983 (-1,340)	-439,236** (-1,969)
tyleld	-1,440,387 (-0,947)	479,226 (0,762)	-1,724,438 (-1,126)	538,497 (0,856)
lnlaborquality	600,395* (1,864)	-92,240 (-0,655)	650,037** (2,013)	-93,701 (-0,667)
lnict	73,934 (0,365)	-143,483* (-1,696)	99,959 (0,491)	-127,973 (-1,515)
lngdppercapita	206,899 (1,000)	-16,247 (-0,183)	236,049 (1,136)	-7,295 (-0,082)
Biến giả năm (year dummy)	Y	Y	Y	Y
Hệ số chặn	Y	Y	Y	Y
Số quan sát	693	693	693	693
Số tỉnh	63	63	63	63

Ghi chú: *** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1

Nguồn: Tác giả tính toán từ dữ liệu.

Theo Bảng 2, sự bình đẳng giữa các doanh nghiệp trong việc tiếp cận các nguồn lực cho phát triển có tác động đáng kể đến SHCN nhưng ở mức độ và ý nghĩa thống kê khác nhau. Hệ số hồi quy của biến sự bình đẳng giữa các doanh nghiệp trong việc tiếp cận các nguồn lực cho phát triển là dương nhưng không có ý nghĩa thống kê trong cột thứ nhất nhưng có ý nghĩa thống kê ở mức cao trong cột thứ 4 của Bảng 2. Kết quả này cho thấy sự bình đẳng giữa các doanh nghiệp trong việc tiếp cận các nguồn lực cho phát triển tác động tích cực tới số lượng giấy chứng nhận đăng ký SHCN. Do vậy, Giả thuyết H2 được chấp nhận. Kết quả này cho thấy sự bình đẳng giữa các doanh nghiệp trong việc tiếp cận các nguồn lực cho phát triển giữa các doanh nghiệp nhà nước, FDI và tư nhân góp phần cải thiện SHCN. Điều này ngụ ý rằng sự bình đẳng trong tiếp cận nguồn lực khuyến khích các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp tư nhân, đầu tư vào các hoạt động ĐMST. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Chen & cộng sự (2024) theo đó cạnh tranh công bằng khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào các sáng chế có giá trị cao. Ở Việt Nam, khu vực tư nhân với nhiều DNNVV thường gặp bất lợi trong tiếp cận nguồn lực so với các doanh nghiệp khác. Do đó, cải thiện sự bình đẳng trong tiếp cận nguồn lực giúp các DNNVV trong ĐMST.

Theo Bảng 3, tiếp cận lao động chất lượng có tác động tích cực đến số lượng đơn đăng ký nhãn hiệu. Do đó, Giả thuyết H3 được chấp nhận. Tuy nhiên, tác động đến số lượng giấy chứng nhận SHCN dù thuận chiều nhưng không có ý nghĩa thống kê. Kết quả này cho thấy chính sách đào tạo lao động có tác động tích cực tới số lượng SHCN, nhưng chưa đủ mạnh để thúc đẩy chất lượng SHCN. Chất lượng lao động có thể chưa đáp ứng được yêu cầu ĐMST của phần lớn các doanh nghiệp vì kết quả hồi quy ở Bảng 3 cho thấy những địa phương có chất lượng lao động tốt hơn có số đơn đăng ký SHCN nhiều hơn. Như vậy, có thể thấy không

chỉ tiếp cận lao động mà chất lượng của lao động là một vấn đề lớn đối với hoạt động ĐMST của các doanh nghiệp. Kết quả này tương tự với nghiên cứu của Li (2024) và Jibur & Abdu (2021) về nâng cao chất lượng đào tạo lao động để đáp ứng yêu cầu ĐMST. Vì vậy, các chính sách cần tập trung nâng cao chất lượng nguồn lao động để các doanh nghiệp có được nguồn lực quan trọng nhất cho ĐMST.

Bảng 3: Tiếp cận lao động và tiếp cận đất đai đối với SHCN

	Tiếp cận lao động		Tiếp cận đất đai	
	ORDER	CERT	ORDER	CERT
p9rank	250,292** (2,171)	62,011 (1,301)	-19,958 (-0,201)	-11,860 (-0,290)
tyleftdi	-761,380 (-1,429)	-472,701** (-2,114)	-724,716 (-1,355)	-464,243** (-2,074)
tyleld	-1,572,581 (-1,035)	427,754 (0,680)	-1,782,803 (-1,166)	362,559 (0,574)
lnlaborquality	627,588* (1,954)	-79,987 (-0,569)	655,211** (2,029)	-74,204 (-0,526)
lnict	87,987 (0,434)	-139,418* (-1,647)	93,552 (0,457)	-139,732 (-1,638)
lngdppercapita	208,484 (1,005)	-16,033 (-0,180)	235,869 (1,136)	-8,814 (-0,099)
Biến giả năm (year dummy)	Y	Y	Y	Y
Hệ số chặn	Y	Y	Y	Y
Số quan sát	693	693	693	693
Số tỉnh	63	63	63	63

Ghi chú: *** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1

Nguồn: Tác giả tính toán từ dữ liệu.

Theo Bảng 3, chỉ số tiếp cận đất đai và ổn định quyền sử dụng đất không có tác động có ý nghĩa thống kê đến số lượng đơn đăng ký và số lượng giấy chứng nhận SHCN. Do vậy, giả thuyết H4 bị bác bỏ. Kết quả này cho thấy việc cải thiện tiếp cận đất đai chưa có tác động rõ rệt đến hoạt động ĐMST của các doanh nghiệp ở Việt Nam. Còn nhiều vấn đề liên quan đến đất đai như thủ tục hành chính phức tạp, thiếu minh bạch trong phân bổ đất đai, và sự bất ổn định trong quyền sử dụng đất có thể làm giảm hiệu quả của việc tiếp cận đất đai đối với hoạt động ĐMST. Các doanh nghiệp đặc biệt là các DNNVV thường gặp khó khăn trong việc tiếp cận đất đai với chi phí hợp lý. Điều này khiến cho doanh nghiệp khó khăn khi ra quyết định đầu tư có tính chất dài hạn ví dụ như đầu tư vào R&D và ĐMST. Kết quả này khác với kết quả nghiên cứu của Li & cộng sự (2025). Điều này phản ánh rằng tại Việt Nam các vấn đề như thủ tục hành chính phức tạp, thiếu minh bạch và bất ổn trong quyền sử dụng đất đang hạn chế vai trò của đất đai như một nguồn lực thúc đẩy ĐMST.

Theo Bảng 4, chi phí thời gian cho các thủ tục hành chính có tác động tích cực đến SHCN, cho thấy tiếp cận tới thông tin, chính sách là yếu tố quyết định SHCN. Các tỉnh có thủ tục hành chính và thời gian thanh tra, kiểm tra ngắn ghi nhận số lượng đơn đăng ký SHCN và số lượng giấy chứng nhận SHCN cao hơn. Các tỉnh có hệ thống hành chính hiệu quả và minh bạch không chỉ hỗ trợ doanh nghiệp trong việc nộp đơn đăng ký SHCN mà còn giúp tăng khả năng các đơn này được cấp giấy chứng nhận, phản ánh chất lượng cao hơn của các sáng kiến ĐMST. Do đó, giả thuyết H5 được chấp nhận. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Nam & Tram (2021) theo đó thủ tục hành chính đơn giản, nhanh chóng giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian và nguồn lực, từ đó tập trung vào ĐMST.

Theo Bảng 4, tiếp cận các dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp có tác động tích cực đến số lượng giấy chứng nhận SHCN nhưng ở mức ý nghĩa thống kê thấp (chỉ ở mức ý nghĩa thống kê 10%) và không có tác động tới số lượng đơn đăng ký SHCN. Do vậy, giả thuyết H6 bị bác bỏ. Kết quả này khác thường này so với các nghiên cứu trước đây. Sự khác thường này có thể được giải thích rằng các dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp ở Việt Nam

Bảng 4: Chi phí thời gian và dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp đối với SHCN

	Chi phí thời gian		Dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp	
	ORDER	CERT	ORDER	CERT
p4rank	272,138*** (2,642)	173,179*** (4,109)	93,615 (0,935)	68,146* (1,657)
tylefdi	-706,590 (-1,329)	-454,176** (-2,056)	-752,691 (-1,406)	-484,994** (-2,168)
tyleld	-1,327,198 (-0,871)	650,910 (1,044)	-1,766,324 (-1,160)	373,025 (0,595)
lnlaborquality	615,761* (1,911)	-108,316 (-0,777)	632,409* (1,957)	-92,316 (-0,655)
lnict	101,031 (0,499)	-135,930 (-1,625)	92,644 (0,455)	-140,870* (-1,665)
lngdppercapita	275,441 (1,330)	15,872 (0,180)	243,859 (1,174)	-2,827 (-0,032)
Biến giả năm (year dummy)	Y	Y	Y	Y
Hệ số chặn	Y	Y	Y	Y
Số quan sát	693	693	693	693
Số tỉnh	63	63	63	63

Ghi chú: *** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1

Nguồn: Tác giả tính toán từ dữ liệu.

chưa có chất lượng và chưa đủ hiệu quả để thúc đẩy các hoạt động ĐMST của các doanh nghiệp. Trong bối cảnh của Việt Nam khi các dịch vụ này được cung cấp bởi cả khu vực công và khu vực tư thì kết quả này cho thấy cả hai khu vực đều chưa hiệu quả trong việc cung cấp dịch vụ hỗ trợ phát triển cho các doanh nghiệp, đặc biệt là dịch vụ chất lượng cao hỗ trợ hoạt động ĐMST của các doanh nghiệp. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Vu & cộng sự (2023) khẳng định các dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp cần được thiết kế phù hợp với nhu cầu cụ thể của doanh nghiệp để tối ưu hóa tác động đến ĐMST.

Theo Bảng 5, chỉ số tiếp cận thông tin cũng không có tác động thống kê đến số lượng đơn đăng ký SHCN và số lượng giấy chứng nhận SHCN. Do vậy, giả thuyết H7 bị bác bỏ. Kết quả này chỉ ra rằng cải thiện tiếp

Bảng 5: Tiếp cận thông tin và SHCN

	ORDER	CERT
p3rank	-52,195 (-0,551)	4,284 (0,110)
tylefdi	-711,766 (-1,331)	-463,352** (-2,070)
tyleld	-1,810,773 (-1,187)	384,654 (0,611)
lnlaborquality	649,920** (2,014)	-76,317 (-0,542)
lnict	104,228 (0,512)	-137,370 (-1,619)
lngdppercapita	230,035 (1,106)	-8,469 (-0,095)
Biến giả năm (year dummy)	Y	Y
Hệ số chặn	Y	Y
Số quan sát	693	693
Số tỉnh	63	63

Ghi chú: *** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,1

Nguồn: Tác giả tính toán từ dữ liệu.

cận thông tin chưa có ảnh hưởng rõ rệt đến hoạt động ĐMST của các doanh nghiệp tại các địa phương ở Việt Nam. Kết quả ở Bảng 5 cũng cho thấy biến chỉ số chất lượng công nghệ thông tin và truyền thông của các địa phương không có tác động tới SHCN của các doanh nghiệp. Nguyên nhân có thể là do ở nhiều địa phương vẫn tồn tại các vấn đề như thông tin không đầy đủ, thông tin khó tiếp cận, hoặc chỉ được cung cấp qua các kênh phi chính thức, hoặc hạn chế trong cơ chế truyền tải thông tin. Chất lượng thông tin cũng không tốt nên tiếp cận thông tin không giúp gia tăng SHCN do đặc thù của hoạt động SHCN đòi hỏi những thông tin mới nhất, cập nhật nhất. Những vấn đề này dẫn đến việc doanh nghiệp khó có thể dễ dàng tiếp cận được những thông tin có chất lượng cao để thúc đẩy các hoạt động R&D và ĐMST.

Để kiểm tra tính vững của các kết quả nghiên cứu, chúng tôi sử dụng biến xếp hạng PCI và các chỉ số thành phần của PCI cho 63 tỉnh/thành phố. PCI và các chỉ số thành phần được xếp hạng từ cao nhất đến thấp nhất theo giá trị của các chỉ số từ cao xuống thấp. Đây là cách xếp hạng được các tổ chức xây dựng chỉ số PCI áp dụng. Để thuận tiện cho việc diễn giải các kết quả ước lượng, giá trị xếp hạng được gán ngược lại (Tỉnh/thành phố xếp hạng thấp nhất được gán giá trị 1. Tỉnh/thành phố xếp hạng cao nhất được gán giá trị 63). Kết quả ước lượng sử dụng xếp hạng chỉ số PCI và các chỉ số thành phần của 63 tỉnh/thành phố nhất quán với các kết quả ước lượng được trình bày trong Bảng 2 đến 5 (Kết quả ước lượng được cung cấp khi người đọc có yêu cầu). Do vậy, kết quả ước lượng của chúng tôi là vững.

5. Kết luận

Nghiên cứu về tác động của việc tiếp cận các nguồn lực địa phương đến SHCN có một số đóng góp về mặt lý luận. Thứ nhất, nghiên cứu này bổ sung bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa tiếp cận các nguồn lực và SHCN. Các địa phương tạo dựng được môi trường kinh doanh tốt và khả năng tiếp cận bình đẳng hơn các nguồn lực chất lượng cho doanh nghiệp sẽ có số lượng đơn đăng ký, số lượng văn bằng bảo hộ nhãn hiệu, sáng chế, kiểu dáng công nghiệp và giải pháp hữu ích nhiều hơn. Thứ hai, sự gia tăng tiếp cận một số nguồn lực có tác động tích cực tới SHCN gồm thủ tục hành chính đơn giản, minh bạch và nguồn lao động chất lượng cao thúc đẩy số lượng đăng ký và giấy chứng nhận SHCN. Kết quả này làm rõ lý thuyết về mối quan hệ giữa thể chế và đổi mới sáng tạo. Tiếp cận một số nguồn lực khác không có tác động đáng kể tới SHCN, thể hiện hiệu quả cải thiện tiếp cận nguồn lực cũng như chất lượng các nguồn lực còn hạn chế đối với các hoạt động ĐMST của các doanh nghiệp.

Nghiên cứu có những đóng góp về mặt thực tiễn. Kết quả cho thấy cần phát huy vai trò của MTKD, đặc biệt là cải thiện bình đẳng trong tiếp cận các nguồn lực phát triển ở địa phương để thúc đẩy SHCN trong các doanh nghiệp. Chính quyền các địa phương cần nhanh chóng thực hiện các chính sách tăng cường tiếp cận các nguồn lực và gia tăng chất lượng các nguồn lực, đặc biệt tập trung vào nguồn lực đất đai, thông tin, dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp.

Nghiên cứu này còn một số hạn chế. Nghiên cứu mới chỉ phân tích mối quan hệ giữa tiếp cận nguồn lực địa phương và SHCN. Các nghiên cứu trong tương lai nên xem xét mối quan hệ này theo ngành và loại hình doanh nghiệp. Nghiên cứu cũng mới chỉ sử dụng mô hình Hiệu ứng cố định để phân tích do hạn chế dữ liệu. Các nghiên cứu tiếp theo nên áp dụng các phương pháp phân tích khác như 2SLS hoặc GMM để hiệu chỉnh vấn đề nội sinh có thể xảy ra.

Tài liệu tham khảo

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/0149206391017001>.
- Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2025). Tiếp tục cải thiện mạnh mẽ môi trường kinh doanh, nâng cao vị thế của nước ta trên các bảng xếp hạng toàn cầu. Truy cập tại: <https://mpi.gov.vn/portal/Pages/2025-1-16/Tiep-tuc-cai-thien-manh-me-moi-truong-kinh-doanh-nej57ld.aspx>. Ngày truy cập: 22/6/2025.

- Branstetter, L. G., Fisman, R., & Foley, C. F. (2006). Do stronger intellectual property rights increase international technology transfer? Empirical evidence from US firm-level panel data. *The Quarterly Journal of Economics*, 121(1), 321-349. <https://doi.org/10.1093/qje/121.1.321>.
- Chen, Z., He, Y., & Kwan, Y. K. (2024). The high-tech enterprise certification policy and innovation: quantity or quality?. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(3), 14135-14171. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01610-4>.
- Czarnitzki, D., & Hussinger, K. (2004). *The link between R&D subsidies, R&D spending and technological performance* (No. 04-56). ZEW Discussion Papers. <https://hdl.handle.net/10419/24065>.
- Deininger, K., & Byerlee, D. (2012). The rise of large farms in land abundant countries: do they have a future?. *World Development*, 40(4), 701-714. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.04.030>.
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 163. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>.
- Ginarte, J. C., & Park, W. G. (1997). Determinants of patent rights: A cross-national study. *Research Policy*, 26(3), 283-301. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(97\)00022-X](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00022-X).
- Griliches, Z. (1979). Issues in assessing the contribution of research and development to productivity growth. *The Bell Journal of Economics*, 92-116. <https://doi.org/10.2307/3003321>.
- Hòa, N. T. (2022). Hiệu quả giải quyết thủ tục hành chính cho doanh nghiệp tiếp tục được cải thiện đáng kể. Truy cập tại <https://dangkykinhdoanh.gov.vn/vn/tin-tuc/595/6042/hieu-qua-giai-quyet-thu-tuc-hanh-chinh-cho-doanh-nghiep-tiep-tuc-duoc-cai-thien-dang-ke.aspx>. Ngày truy cập 2/4/2025.
- Howell, C., & Bainbridge, D. (2014). *Intellectual property asset management: how to identify, protect, manage and exploit intellectual property within the business environment*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315849898>.
- Kim, M., & Lee, S. Y. (2011). The effects of government financial support on business innovation in South Korea. *Asian Journal of Technology Innovation*, 19(1), 67-83. <https://doi.org/10.1080/19761597.2011.578426>.
- Klingebiel, R., & Rammer, C. (2014). Resource allocation strategy for innovation portfolio management. *Strategic Management Journal*, 35(2), 246-268. <https://doi.org/10.1002/smj.2107>.
- Kumar, V., & Sundarraj, R. P. (2018). *Global innovation and economic value*. Springer India.
- Lerner, J. (2009). The empirical impact of intellectual property rights on innovation: Puzzles and clues. *American Economic Review*, 99(2), 343-348. DOI: 10.1257/aer.99.2.343.
- Li, L. (2024). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 26(5), 1697-1712. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>.
- Liu, Z., Mu, R., Hu, S., Wang, L., & Wang, S. (2018). Intellectual property protection, technological innovation and enterprise value—An empirical study on panel data of 80 advanced manufacturing SMEs. *Cognitive Systems Research*, 52, 741-746. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2018.08.012>.
- Mousavinia, S. F. (2024). Changes in social impacts of industrial heritage adaptive reuse in high-density residential environment: Reciprocal relations between social cohesion and perceived safety. *Social Indicators Research*, 172(1), 59-80. <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03308-9>.
- Nam, V. H., & Bao Tram, H. (2021). Business environment and innovation persistence: The case of small-and medium-sized enterprises in Vietnam. *Economics of Innovation and New Technology*, 30(3), 239-261. <https://doi.org/10.1080/10438599.2019.1689597>.
- Nam, V. H., & Luu, H. N. (2022). How do human resource management practices affect innovation of small-and medium-sized enterprises in a transition economy?. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 34(2), 228-249. <https://doi.org/10.1177/02601079211032119>.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>.
- Pisano, G. P., & Teece, D. J. (2007). How to capture value from innovation: Shaping intellectual property and industry architecture. *California Management Review*, 50(1), 278-296. <https://doi.org/10.2307/41166428>.

- Pham, D. A. (2025). The competitiveness and foreign direct investment. *European Journal of Business and Management Research*, 10(3), 120-124. 10.24018/ejbmr.2025.10.3.2644.
- Popa, S., Soto-Acosta, P., & Palacios-Marqués, D. (2022). A discriminant analysis of high and low-innovative firms: the role of IT, human resources, innovation strategy, intellectual capital and environmental dynamism. *Journal of Knowledge Management*, 26(6), 1615-1632. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0272>.
- Raghupathi, V., & Raghupathi, W. (2017). Innovation at country-level: association between economic development and patents. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6(1), 4. <https://doi.org/10.1186/s13731-017-0065-0>.
- Singh, B., & Kaunert, C. (2024). Cherish intellectual property towards global economic growth and competitiveness: Protecting innovation and creativity in business. In *Unleashing the power of basic science in business* (pp. 138-162). IGI Global. DOI: 10.4018/979-8-3693-5503-9.ch008
- Skare, M., Gavurova, B., & Rigelsky, M. (2024). Quantification of the impact of innovations in industry and infrastructure for sustainable circular economy production and consumption. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(1), 100456. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100456>.
- Tether, B., Mina, A., Consoli, D., & Gagliardi, D. (2005). A literature review on skills and innovation. How does successful innovation impact on the demand for skills and how do skills drive innovation. *ESRC Centre for Research on Innovation and Competition University of Manchester, Manchester*.
- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., Fernández-de-Lucio, I., & Manjarrés-Henríquez, L. (2008). The effect of external and internal factors on firms' product innovation. *Research Policy*, 37(4), 616-632. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.01.001>.
- VCCI (2022). Lần đầu tiên giới thiệu và công bố chỉ số Xanh cấp tỉnh. Truy cập tại: [https://ninhbinh.gov.vn/kinh-te/lan-dau-tien-gioi-thieu-va-cong-bo-chi-so-xanh-cap-tinh-312012#:~:text=Ng%C3%A0y%2011/4%2C%20t%E1%BA%A1i%20H%C3%A0%20N%E1%BB%99i%2C%20Li%C3%AAn%20%C4%91o%C3%A0n,b%E1%BB%91%20Ch%E1%BB%89%20s%E1%BB%91%20Xanh%20c%E1%BA%A5p%20t%E1%BB%89nh%20\(PGI\)](https://ninhbinh.gov.vn/kinh-te/lan-dau-tien-gioi-thieu-va-cong-bo-chi-so-xanh-cap-tinh-312012#:~:text=Ng%C3%A0y%2011/4%2C%20t%E1%BA%A1i%20H%C3%A0%20N%E1%BB%99i%2C%20Li%C3%AAn%20%C4%91o%C3%A0n,b%E1%BB%91%20Ch%E1%BB%89%20s%E1%BB%91%20Xanh%20c%E1%BA%A5p%20t%E1%BB%89nh%20(PGI).). Ngày truy cập: 22/6/2025.
- Vu, N. H., Bui, T. A., Hoang, T. B., & Pham, H. M. (2022). Information technology adoption and integration into global value chains: Evidence from small-and medium-sized enterprises in Vietnam. *Journal of International Development*, 34(2), 259-286. <https://doi.org/10.1002/jid.3591>.
- Vu, N. H., Nguyen, L. D., & Le, B. N. T. (2023). Participation of less productive firms in global value chains in transition economies: An analysis of SOEs and private firms in Vietnam. *Public Organization Review*, 1-25. <https://doi.org/10.1007/s11115-023-00734-0>
- Vu, N. H., Hoang, T. B., Thi Le, B. N., & Nguyen, T. V. (2025). Effects of non-technological innovation on technological innovation of small-and medium-sized enterprises: The role of the local business environment. *Journal of General Management*, 50(2), 93-111. <https://doi.org/10.1177/030630702211350>.
- Wang, N., Cui, D., & Dong, Y. (2023). Study on the impact of business environment on private enterprises' technological innovation from the perspective of transaction cost. *Innovation and Green Development*, 2(1), 100034. <https://doi.org/10.1016/j.igd.2023.100034>.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
- WIPO (2019). World Intellectual Property Report 2019. Available at: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_944_2019.pdf. Truy cập: 17/3/2025.
- Williams, L. K., & McGuire, S. J. (2010). Economic creativity and innovation implementation: The entrepreneurial drivers of growth? Evidence from 63 countries. *Small Business Economics*, 34(4), 391-412. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9145-7>.

ĐỘ LỆCH CHIẾN LƯỢC VÀ CHI PHÍ SỬ DỤNG NỢ VAY: VAI TRÒ ĐIỀU TIẾT CỦA LÃNH ĐẠO CẤP CAO CÔNG TY

Huỳnh Thị Cẩm Hà

Khoa Tài chính – Trường Kinh doanh, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh
Email: hatcdn@ueh.edu.vn

Mã bài: JED-2583

Ngày nhận: 28/07/2025

Ngày nhận bản sửa: 11/09/2025

Ngày duyệt đăng: 18/09/2025

DOI: 10.33301/JED.VI.2583

Tóm tắt:

Nghiên cứu kiểm định tác động của độ lệch chiến lược đến chi phí sử dụng nợ vay của các doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam và xem xét vai trò điều tiết của lãnh đạo cấp cao công ty đối với mối quan hệ giữa độ lệch chiến lược và chi phí sử dụng nợ vay từ năm 2013 -2024 bằng phương pháp ước lượng GLS. Kết quả cho thấy việc công ty gia tăng sử dụng độ lệch chiến lược khác biệt so với ngành có tác động ngược chiều đến chi phí sử dụng nợ vay doanh nghiệp. Ngoài ra, tác động này giúp doanh nghiệp có được lãi suất vay thấp thêm hai năm nữa. Bên cạnh đó, tuổi đời của CEO, tuổi đời trung bình của Ban giám đốc công ty đóng vai trò điều tiết và làm suy yếu đi tác động ngược chiều của độ lệch chiến lược đến chi phí sử dụng nợ vay ở các doanh nghiệp Việt Nam, không chỉ ở thời điểm công ty thực thi độ lệch chiến lược mà còn ảnh hưởng sau đó thêm hai năm nữa.

Từ khóa: Ban giám đốc, CEO, chi phí sử dụng nợ vay, độ lệch chiến lược.

Mã JEL: G3.

Strategic deviation and cost of debt: The moderating role of top management

Abstract:

This research is conducted to investigate the impact of strategic deviation on the cost of debt among listed firms on the Vietnamese stock market, and it also examines the moderating role of upper echelons in the relationship between strategic deviation and the cost of debt over the period from 2013 to 2024, by using the GLS estimation method. The results reveal that strategic deviation of firms has a negative and statistically significant effect on the cost of debt. Furthermore, this impact can extend for up to two additional years after the implementation of the strategic deviation. In addition, the age of the CEO and the average age of the top management team also play a moderating role, reducing the negative impact of strategic deviations on the Vietnamese firm's cost of debt. This moderating influence can extend for up to two additional years after implementation of the strategic deviation.

Keywords: Chief Executive Officer (CEO), cost of debt, strategic deviation, top management.

JEL Code: G3.

1. Đặt vấn đề

Tình trạng biến đổi khí hậu gia tăng, xung đột kinh tế các nước, đại dịch COVID-19 đã thay đổi hành vi người tiêu dùng đối với sản phẩm, dịch vụ khắt khe hơn, khiến cho việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp càng gay gắt. Điều này đặt ra thách thức cho các doanh nghiệp khi lựa chọn chiến lược khác biệt để vượt qua đối thủ cạnh tranh, đồng thời kiểm soát chi phí, trong đó chi phí sử dụng nợ vay là vô cùng quan trọng. Bởi lẽ nguồn nợ vay là huyết mạch trong quá trình phát triển doanh nghiệp, giúp họ có nguồn lực để thực hiện khác biệt về chiến lược nhằm chiếm ưu thế trên thị trường. Theo Mintzberg (1978) thì chiến lược doanh nghiệp có thể quan sát được thông qua việc doanh nghiệp phân bổ nguồn lực vào các hoạt động khác nhau để đạt được mục tiêu đặt ra, và khi công ty áp dụng chiến lược doanh nghiệp khác biệt so với chiến lược chung của ngành, mức độ khác biệt so với mức độ trung bình trong ngành gọi là độ lệch chiến lược (Tang & cộng sự, 2011). Ngoài ra, Hambrick (2007) cho rằng đặc điểm của lãnh đạo cấp cao công ty như tuổi tác, kinh nghiệm làm việc, thời gian làm việc,... đóng vai trò cung cấp “thông tin” đối với hành vi lệch chuẩn của công ty so với các công ty trong ngành. Từ đó, các chủ nợ đánh giá mức độ rủi ro của chiến lược khác biệt để đưa ra quyết định cho vay.

Mặc dù chủ đề về độ lệch chiến lược, chi phí sử dụng nợ vay được nghiên cứu khá phổ biến nhưng khai thác ở góc độ riêng biệt của chiến lược kinh doanh hoặc chi phí sử dụng nợ vay (như Gao & cộng sự, 2020; Ding & cộng sự, 2022; Nguyễn Vĩnh Khương & Nguyễn Thanh Liêm, 2021; Huỳnh Lê Yến Nhi & Hoàng Trọng Bình, 2023). Tuy nhiên rất ít các nghiên cứu xem xét ảnh hưởng của độ lệch chiến lược công ty đến chi phí sử dụng nợ vay, cũng như xem xét vai trò điều tiết của lãnh đạo cấp cao đến mối quan hệ này ở các công ty tại Việt Nam. Trong khi đó, hướng nghiên cứu kết hợp này rất cần thiết cho doanh nghiệp, nhà đầu tư trong bối cảnh thị trường có nhiều biến động.

Bài viết này với mục tiêu cung cấp bằng chứng về tác động độ lệch chiến lược đến chi phí sử dụng nợ vay ở các công ty Việt Nam, cũng như vai trò điều tiết đặc điểm của lãnh đạo cấp cao công ty đến mối quan hệ giữa độ lệch chiến lược và chi phí sử dụng nợ vay nhằm lấp đầy khoảng trống nghiên cứu chủ đề này tại Việt Nam.

2. Các lý thuyết nền tảng và tổng quan nghiên cứu thực nghiệm

2.1. Lý thuyết nền tảng

Theo Miles & cộng sự (1978) thì chiến lược của công ty được phân loại thành nhóm chiến lược tiên phong hướng đến doanh nghiệp tăng trưởng bằng cách đổi mới; chiến lược phân tích hướng đến doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro, tối đa hóa lợi nhuận; chiến lược phòng thủ khi doanh nghiệp tập trung vào phân khúc giới hạn nhằm ổn định, kiểm soát chi phí; và chiến lược của doanh nghiệp phản ứng chỉ thay đổi khi đặt vào tình thế buộc thay đổi. Cụ thể hơn, Mintzberg (1978) cho rằng chiến lược của công ty quan sát được khi doanh nghiệp phân bổ nguồn lực vào các hoạt động như marketing, đổi mới sáng tạo, sản xuất, quản lý chi phí, cấu trúc vốn... để đạt được mục tiêu đặt ra. Khi đó, một số công ty sẽ áp dụng các chiến lược doanh nghiệp khác với chiến lược chung của ngành, đi chệch khỏi xu hướng chung của ngành. Mức độ khác biệt so với mức độ trung bình của các chiến lược trong ngành gọi là độ lệch chiến lược (Tang & cộng sự, 2011). Để tạo ra sự khác biệt về chiến lược so với các công ty trong ngành nhằm chiếm lĩnh vị thế trong ngành và thị trường thì chính công ty sử dụng độ lệch chiến lược sẽ phải đánh đổi với rủi ro và chi phí, trong đó chi phí sử dụng nợ vay là vô cùng quan trọng (Ye & cộng sự, 2023).

Ngoài ra, lý thuyết nhóm lãnh đạo cấp cao (Upper Echelons Theory) của Hambrick (2007) cho rằng đặc điểm lãnh đạo cấp cao đóng vai trò như một tín hiệu cho các chủ nợ rằng sự hiện diện của họ có thể cung cấp “niềm tin” đối với hành vi lệch chuẩn của công ty so với các công ty trong ngành.

2.2. Tổng quan các nghiên cứu thực nghiệm

Nhiều công trình cho thấy độ lệch chiến lược của doanh nghiệp ảnh hưởng đến chi phí sử dụng nợ ở nhiều

quan điểm khác nhau. Một số nghiên cứu ủng hộ quan điểm độ lệch chiến lược làm tăng chi phí sử dụng nợ vay doanh nghiệp. Ye & cộng sự (2023) cho thấy các công ty có độ lệch chiến lược càng cao chịu chi phí sử dụng nợ vay cao hơn do tăng rủi ro hoạt động, rủi ro thông tin. Lant & cộng sự (1992) cho rằng thực hiện độ lệch chiến lược là quá trình phức tạp và tốn kém, khi độ lệch càng lớn do thay đổi lớn so với chiến lược trước đó, làm gián đoạn và tăng rủi ro hoạt động công ty, nên chủ nợ yêu cầu phần bù rủi ro cao hơn, làm tăng chi phí sử dụng nợ vay. Bouvard & Lee (2020) tìm thấy chi phí sử dụng nợ tăng lên vì chủ nợ dành nhiều thời gian và chi phí xử lý thông tin để đánh giá mô hình kinh doanh khác biệt này. Khi đó, chủ nợ đòi hỏi phần bù rủi ro cao hơn, điều này làm tăng chi phí sử dụng nợ vay công ty. Dựa vào những thảo luận ở trên, bài viết đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H1a: Độ lệch chiến lược tác động cùng chiều đến chi phí sử dụng nợ vay công ty.

Quan điểm khác thì cho rằng độ lệch chiến lược giúp giảm chi phí sử dụng nợ vay. Các nghiên cứu này cho rằng các chủ nợ xem công ty khác biệt chiến lược so với ngành có khả năng phòng thủ mạnh mẽ và ít rủi ro hơn. Thứ nhất, các công ty có độ lệch chiến lược cao hơn thể hiện họ sẵn sàng thích nghi và chấp nhận hoàn cảnh thay đổi và khám phá cơ hội mới (Zajac & Kraatz, 1993). Theo Hambrick & Schecter (1983) thì kiểu tư duy táo bạo và sẵn sàng xem xét các giải pháp thay thế chiến lược mới giúp công ty phù hợp với môi trường thay đổi và đạt hiệu quả hoạt động tốt hơn. Điều này khiến chủ nợ tin rằng các công ty chủ động tìm kiếm cơ hội và có thể điều chỉnh tốt đạt được thành công trong dài hạn. Thứ hai, các công ty có độ lệch chiến lược cao hơn có nhiều nguồn lực giúp họ nổi bật so với đối thủ bằng cách phát triển công nghệ độc quyền, xây dựng nhóm khách hàng mới hoặc tạo ra các thương hiệu mạnh hơn. Với các đặc điểm nổi bật như vậy, các công ty có độ lệch chiến lược có thể tạo rào cản mà đối thủ cạnh tranh khó bắt chước (Chen & Miller, 1994), giúp giảm nguy cơ đe dọa cạnh tranh và tăng cường khả năng phòng thủ. Do đó độ lệch chiến lược được các chủ nợ xem là lợi thế để thúc đẩy tăng trưởng và lợi nhuận dài hạn, do đó có thể tính lãi suất vay thấp hơn cho các công ty này. Dựa vào các thảo luận ở trên, bài viết đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H1b: Độ lệch chiến lược tác động ngược chiều đến chi phí sử dụng nợ vay công ty.

Ye & cộng sự (2023) ứng dụng lý thuyết nhóm lãnh đạo cấp cao vào nghiên cứu đã cho thấy tác động cùng chiều của độ lệch chiến lược đối với chi phí sử dụng nợ vay bị suy yếu khi có sự hiện diện của tổng giám đốc hoặc giám đốc điều hành (CEO) lớn tuổi. Ngoài ra, tuổi trung bình của ban giám đốc cũng đóng vai trò điều tiết đến mối quan hệ giữa độ lệch chiến lược và chi phí sử dụng nợ vay. Dựa vào các thảo luận ở trên, bài viết đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H2: Thành viên lãnh đạo cấp cao đóng vai trò điều tiết đến mối quan hệ giữa độ lệch chiến lược và chi phí sử dụng nợ vay công ty

Tại Việt Nam, hướng nghiên cứu kết hợp về độ lệch chiến lược, chi phí sử dụng nợ vay, vai trò điều tiết của lãnh đạo cấp cao chưa được khai thác, chỉ mang tính riêng biệt. Chẳng hạn Huỳnh Lê Yến Nhi & Hoàng Trọng Bình (2023) nghiên cứu chiến lược kinh doanh đến rủi ro phá sản, hay Nguyễn Vĩnh Khương & Nguyễn Thanh Liêm (2021) hướng đến phân tích chiến lược kinh doanh đến hành vi quản trị lợi nhuận. Do vậy, trong bài viết này sẽ thực hiện nghiên cứu chuyên sâu thông qua kiểm định ảnh hưởng của độ lệch chiến lược đến chi phí sử dụng nợ vay và vai trò điều tiết của lãnh đạo cấp cao doanh nghiệp nhằm lấp đầy khoảng trống nghiên cứu hiện tại ở Việt Nam.

3. Phương pháp nghiên cứu và dữ liệu

3.1. Mô hình và phương pháp nghiên cứu:

Dựa theo nghiên cứu của Ye & cộng sự (2023), bài viết kiểm định tác động của độ lệch chiến lược đến chi phí sử dụng nợ vay của công ty Việt Nam. Đồng thời bài viết kiểm định vai trò điều tiết của lãnh đạo cấp cao đối với tác động từ độ lệch chiến lược đến chi phí sử dụng nợ vay. Các bước được thực hiện như sau:

Bước 1: Kiểm định tác động của độ lệch chiến lược đến chi phí sử dụng nợ vay.

$$COD_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_2 * SD_{i,t} + \alpha_3 * C_{it} + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

$$COD_{i,t+1} = \alpha_1 + \alpha_2 * SD_{i,t} + \alpha_3 * C_{it} + \varepsilon_{i,t} \quad (1.1)$$

$$COD_{i,t+2} = \alpha_1 + \alpha_2 * SD_{i,t} + \alpha_3 * C_{it} + \varepsilon_{i,t} \quad (1.2)$$

Trong đó, COD là biến phụ thuộc đại diện cho chi phí sử dụng nợ vay của công ty, đo lường bằng chi phí lãi vay chia cho (khoản vay ngắn hạn + khoản vay dài hạn).

SD là biến độc lập đo lường độ lệch chiến lược của công ty. Để đo lường biến SD, bài viết sử dụng năm chỉ số phản ánh thước đo về sự phù hợp chiến lược, các thước đo nắm bắt mức độ tương đồng giữa chiến lược của công ty với các thông tin của ngành, bao gồm:

(1) *Cường độ quảng cáo*: chỉ số nắm bắt các hoạt động marketing của công ty thông qua mức độ quảng cáo, được tính bằng chi phí quảng cáo chia cho doanh thu thuần.

(2) *Mức độ hàng tồn kho*: chỉ số tiết lộ khoản đầu tư của công ty vào hàng tồn kho, được tính bằng giá trị hàng tồn kho chia cho doanh thu thuần.

(3) *Độ mới của nhà xưởng, máy móc và thiết bị*: chỉ số nắm bắt các hoạt động phân bổ nguồn lực của công ty liên quan đến việc mở rộng năng lực hoạt động, được tính bằng giá trị ròng của nhà xưởng, máy móc và thiết bị chia cho tổng giá trị của nhà xưởng, máy móc và thiết bị.

(4) *Hiệu quả chi phí chung*: chỉ số nắm bắt cấu trúc chi phí của công ty, được tính bằng chi phí bán hàng và chi phí quản lý doanh nghiệp chia cho doanh thu thuần.

(5) *Đòn bẩy tài chính*: chỉ số nắm bắt lựa chọn cấu trúc vốn của công ty, được tính bằng tổng nợ phải trả chia cho vốn chủ sở hữu.

Dựa vào dữ liệu các chỉ số này, bài viết tính độ lệch chiến lược của từng công ty theo các bước:

(i) Tính từng chỉ số phản ánh sự phân bổ nguồn lực chiến lược của công ty theo từng năm; (ii) bài viết chuẩn hóa từng chỉ số theo ngành của từng năm;

(iii) Dựa trên dữ liệu này, nghiên cứu tính giá trị tuyệt đối của sự khác biệt giữa điểm số của từng chỉ số của mỗi công ty so với điểm số trung bình của ngành. Bước này được lặp lại tương tự cho từng chỉ số;

(iv) Cuối cùng bài viết tính giá trị trung bình độ lệch của các điểm số trên để có được độ lệch cho chiến lược (biến SD) của công ty trong từng năm. Giá trị độ lệch chiến lược (SD) càng cao (so với giá trị trung bình của ngành) cho thấy mức phân bổ nguồn lực của công ty khác biệt đáng kể so với ngành, phản ánh độ lệch chiến lược của công ty so với ngành.

C là vector của các biến kiểm soát liên quan đến đặc điểm công ty gồm OROA, SIZE, GR, MB, FAGE, SOE, BS. Biến OROA kiểm soát lợi nhuận hoạt động, đo lường bằng lợi nhuận hoạt động trên tổng tài sản. Biến SIZE kiểm soát quy mô doanh nghiệp, đo lường bằng logarit tự nhiên của tổng tài sản. Biến GR kiểm soát tốc độ tăng trưởng công ty, đo lường bằng tốc độ tăng trưởng doanh thu hàng năm. Biến MB cho biết thị trường đánh giá về doanh nghiệp, đo lường bằng giá trị thị trường công ty chia cho giá trị sổ sách công ty. Biến FAGE kiểm soát thời gian hoạt động của công ty, đo lường bằng logarit tự nhiên của số năm kể từ khi doanh nghiệp thành lập. Biến SOE kiểm soát cấu trúc sở hữu nhà nước, là biến giả bằng 1 nếu cơ cấu cổ đông công ty có sở hữu nhà nước, ngược lại bằng 0. Biến BS kiểm soát quy mô hội đồng quản trị, đo lường bằng logarit tự nhiên của tổng số thành viên hội đồng quản trị.

Bên cạnh đó, Ye & cộng sự (2023) cho thấy các công ty cũng cần thời gian để thay đổi chiến lược và các chủ nợ cũng cần thời gian để tìm hiểu về sự khác biệt chiến lược của công ty để định giá khoản cho vay. Do vậy, nghiên cứu mở rộng mô hình 1 ở phương trình 1.1 và 1.2 sử dụng chi phí nợ vay lần lượt sau 1 năm (t+1) và sau 2 năm (t+2) để xem xét tác động của độ lệch chiến lược đối với chi phí nợ sử dụng nợ vay.

Bước 2: Kiểm định vai trò điều tiết của lãnh đạo cấp cao đối với tác động từ độ lệch chiến lược đến chi phí sử dụng nợ vay

Để thực hiện bước 2, bài viết sử dụng mô hình sau:

$$COD_{i,t} = \alpha_1 + \alpha_2 SD_{i,t} + \alpha_3 EU_{i,t} + \alpha_4 SD_{i,t} * EU_{i,t} + \alpha_5 C_{it} + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

$$COD_{i,t+1} = \alpha_1 + \alpha_2 SD_{i,t} + \alpha_3 EU_{i,t} + \alpha_4 SD_{i,t} * EU_{i,t} + \alpha_5 C_{it} + \varepsilon_{i,t} \quad (2.1)$$

$$COD_{i,t+2} = \alpha_1 + \alpha_2 SD_{i,t} + \alpha_3 EU_{i,t} + \alpha_4 SD_{i,t} * EU_{i,t} + \alpha_5 C_{it} + \varepsilon_{i,t} \quad (2.2)$$

UE là vector gồm 2 biến đại diện cho đặc điểm lãnh đạo cấp cao, là tuổi của Tổng giám đốc điều hành hoặc giám đốc điều hành CEO (CEOAGE) và tuổi trung bình của ban giám đốc công ty (TMTAA). CEOAGE là biến giả, bằng 1 nếu tuổi của CEO trong năm lớn hơn tuổi trung bình của các CEO trong ngành, ngược lại bằng 0. TMTAA là biến giả, bằng 1 nếu trong năm tuổi trung bình của thành viên ban giám đốc công ty lớn hơn tuổi trung bình ban giám đốc của các công ty trong ngành, ngược lại bằng 0.

Tương tự ở bước 1, nghiên cứu mở rộng mô hình 2 ở phương trình 2.1 và 2.2 sử dụng chi phí nợ vay lần lượt sau 1 năm và sau 2 năm để xem vai trò điều tiết của lãnh đạo cấp cao đối với tác động của độ lệch chiến lược đến chi phí sử dụng nợ vay.

Ở mỗi phương trình, tác giả lần lượt sử dụng mô hình hồi quy với hiệu ứng tác động cố định và hiệu ứng tác động ngẫu nhiên dành cho dữ liệu bảng. Tiếp đến, bài viết sử dụng kiểm định Hausman để kiểm định lựa chọn mô hình phù hợp. Kiểm định Wald hoặc Breusch - Pagan Lagrangian, Wooldridge để kiểm tra hiện tượng phương sai thay đổi, tự tương quan của mô hình đã chọn trước đó. Cuối cùng, phương pháp bình phương nhỏ nhất tổng quát GLS (Generalized Least Squares) được sử dụng để khắc phục hiện tượng phương sai thay đổi và/hoặc tự tương quan của mô hình.

3.2. Dữ liệu nghiên cứu

Bài viết sử dụng dữ liệu của các công ty phi tài chính niêm yết trên Sở giao dịch chứng khoán Hồ Chí Minh và Sở giao dịch chứng khoán Hà Nội, phân nhóm ngành theo chuẩn GICS, thời gian nghiên cứu từ 2013 - 2024. Sau khi loại ra các công ty thiếu dữ liệu, mẫu nghiên cứu gồm 70 công ty cho 7 nhóm ngành (công nghiệp, năng lượng, nguyên vật liệu, hàng tiêu dùng, bất động sản, dịch vụ viễn thông, chăm sóc sức khỏe). Dữ liệu thị trường và kế toán của công ty được thu thập từ báo cáo tài chính, thuyết minh tài chính từ nguồn Thomson Reuters, vietstock.vn. Dữ liệu thông tin về CEO và ban giám đốc công ty được thu thập từ báo cáo thường niên.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Thống kê mô tả

Bảng 1. Thống kê mô tả các biến

Biến số	Số quan sát	Trung bình	Trung vị	Độ lệch chuẩn	Nhỏ nhất	Lớn nhất
COD	840	0,052	0,049	0,035	0,000	0,191
SD	840	0,349	0,165	1,121	0,028	27,932
OROA	840	0,098	0,083	0,088	-0,309	0,993
SIZE	840	28,452	28,452	1,744	23,590	33,045
GR	840	0,115	0,068	0,367	-0,567	2,490
MB	840	1,923	1,490	1,606	0,190	14,680
FAGE	840	2,688	2,708	0,305	1,792	3,401
SOE	840	0,448	0,000	0,498	0,000	1,000
BS	840	1,766	1,609	0,237	1,099	2,485
CEOAGE	840	0,500	0,500	0,500	0,000	1,000
TMTAA	840	0,513	1,000	0,500	0,000	1,000

Nguồn: Tính toán của tác giả trên Stata.

Bảng 2. Ma trận hệ số tương quan

	SD	OROA	SIZE	GR	MB	FAGE	SOE	BS	CEOAGE	TMTAA	VIF
SD	1										1,03
OROA	-0,093***	1									1,32
SIZE	0,105***	0,032	1								1,24
GR	0,036	-0,035	0,089***	1							1,05
MB	-0,026	0,435***	0,254***	-0,017	1						1,36
FAGE	-0,040	-0,096***	0,025	-0,109***	-0,054	1					1,05
SOE	-0,102***	0,207***	-0,151***	-0,121***	0,135***	-0,139***	1				1,12
BS	0,046	0,192***	0,342***	0,054	0,248***	0,042	0,024	1			1,22
CEOAGE	-0,036	0,142***	-0,014	-0,029	0,065*	0,034	0,201***	0,091***	1		2,21
TMTAA	-0,042	0,119***	-0,128***	-0,128***	-0,022	0,056	0,269***	0,072**	0,498***	1	2,28

*Chú thích: *, **, và *** tương ứng với các mức ý nghĩa 10%, 5% và 1%.*

Nguồn: Tính toán của tác giả trên Stata.

Thống kê mô tả ở Bảng 1 cho thấy chi phí sử dụng nợ vay trung bình của các công ty là 5,2%, cao nhất là 19,1%. Mức thấp nhất là 0% ghi nhận thực tế một số công ty không phát sinh khoản vay và trả lãi vay. Thống kê biến SD cho thấy trung bình các công ty có định hướng khác biệt về chiến lược so với ngành với độ lệch là 0,349; mức cao nhất là 27,932 là công ty phát triển bất động sản Phát Đạt vào năm 2013 với định hướng chiến lược khác biệt so với ngành. Giá trị trung bình và trung vị của biến TMTAA cho thấy phần lớn các công ty trong mẫu có tuổi trung bình ban giám đốc lớn hơn dữ liệu trung bình của ngành. Ngoài ra, mô tả thống kê của các biến kiểm soát cũng cho thấy mức độ phù hợp giữa giá trị trung bình, trung vị, phù hợp với phân bố của phân phối chuẩn.

4.2. Ma trận hệ số tương quan

Bảng 2 trình bày ma trận hệ số tương quan giữa các biến độc lập trong mô hình. Các hệ số tương quan giữa từng cặp biến là khá thấp. Tương quan cao nhất là tương quan giữa biến CEOAGE và TMTAA là 0,498; không vượt quá 0,5. Tuy nhiên hai biến này cũng không xuất hiện đồng thời trong phương trình. Giá trị VIF của các biến số không vượt quá 5. Do vậy, số liệu Bảng 2 cho thấy không xảy ra đa cộng tuyến nghiêm trọng giữa các biến trong mô hình.

4.3. Kết quả hồi quy tác động của độ lệch chiến lược đến chi phí sử dụng nợ vay

Cột (1), (2), và (3) ở Bảng 3 tương ứng với biến chi phí sử dụng nợ vay COD cùng năm quan sát, sau 1 năm và sau 2 năm so với các biến độc lập. Bài viết tìm thấy hệ số hồi quy của biến SD có giá trị lần lượt là -0,002; -0,002; và -0,002 và có ý nghĩa thống kê, cho thấy việc các công ty sử dụng độ lệch chiến lược có tác động ngược chiều đến chi phí sử dụng nợ vay ở các doanh nghiệp Việt Nam, giúp giảm chi phí sử dụng nợ vay. Giả thuyết H1b được ủng hộ. Kết quả tìm được khác với Ye & cộng sự (2023) nhưng cùng quan điểm với Zajac & Kraatz (1993), Hambrick & Schecter (1983), Chen & Miller (1994). Kết quả mang hàm ý khi công ty gia tăng sự khác biệt về chiến lược so với các công ty khác trong ngành về hoạt động marketing, quản trị tài sản, quản lý cấu trúc chi phí hay cấu trúc vốn; điều này khiến cho các chủ nợ tin rằng các doanh nghiệp sẵn sàng thích nghi và chấp nhận hoàn cảnh thay đổi, nhất là trong bối cảnh khi

Bảng 3. Kết quả hồi quy tác động của độ lệch chiến lược đến chi phí sử dụng nợ vay

	COD (t) (1)	COD (t+1) (2)	COD (t+2) (3)
SD	-0,002** [0,001]	-0,002* [0,001]	-0,002* [0,001]
OROA	-0,021 [0,013]	-0,069*** [0,013]	-0,044*** [0,013]
SIZE	-0,003*** [0,001]	-0,001 [0,001]	-0,001 [0,001]
GR	-0,008** [0,002]	0,003 [0,002]	-0,002 [0,003]
MB	0,001 [0,001]	0,002** [0,001]	< 0,001 [0,001]
FAGE	-0,015** [0,004]	-0,006* [0,004]	-0,002 [0,004]
SOE	-0,008** [0,002]	-0,006*** [0,002]	-0,006*** [0,002]
BS	-0,005 [0,004]	-0,008* [0,004]	-0,005** [0,004]
Constant	0,189*** [0,022]	0,103*** [0,022]	0,084** [0,022]
Số quan sát	840	770	700
Hausman test	chi2(8) = 11,29	chi2(8) = 20,75***	chi2(8) = 27,94***
Breusch and Pagan Lagrangian test / Wald test	chibar2(01) = 220,47***	chi2 (70) = 25621,22***	chi2 (70) = 14405,12***
Wooldridge test	F(1, 69) = 17,719***	F(1, 69) = 10,994***	F(1, 69) = 9,258***
Wald chi2	73,76***	56,11***	31,04***

*Chú thích: Sai số chuẩn trong [] *, **, và *** tương ứng với các mức ý nghĩa 10%, 5% và 1%.*

Nguồn: Tính toán của tác giả trên Stata.

có nhiều bất ổn về kinh tế toàn cầu, xung đột giữa các nước cũng như biến đổi khí hậu. Sử dụng độ lệch đòi hỏi công ty cần thay đổi và hoạch định chiến lược rõ ràng, giúp công ty giảm nguy cơ đe dọa cạnh tranh và tăng cường phòng thủ. Do đó độ lệch chiến lược càng cao được các chủ nợ xem là lợi thế cạnh tranh để thúc đẩy tăng trưởng, ổn định dòng tiền và lợi nhuận dài hạn của công ty. Chủ nợ nhận thấy tín hiệu tích cực từ các chiến lược khác biệt nên hỗ trợ doanh nghiệp nguồn vốn vay với lãi suất thấp hơn. Hệ số hồi quy biến SD có mức ý nghĩa ở cả 3 cột cho thấy việc sử dụng các chiến lược khác biệt so với ngành không chỉ giúp công ty giảm chi phí sử dụng nợ vay ở năm thực hiện chiến lược khác biệt mà còn giúp doanh nghiệp có được lãi suất vay thấp thêm hai năm sau nữa. Ngoài ra, bài viết còn tìm thấy bằng chứng về việc công ty có cấu trúc sở hữu nhà nước là một trong những yếu tố làm giảm chi phí sử dụng nợ vay thông qua hệ số hồi quy của biến SOE đều âm ở cả ba cột bảng 3 và có ý nghĩa thống kê. Điều này cho thấy không thể phủ nhận tại Việt Nam, công ty có sở hữu nhà nước được các chủ nợ, đặc biệt là ngân hàng xem là lợi thế khi tiếp cận nguồn vốn vay với lãi suất thấp hơn, từ đó giúp giảm chi phí sử dụng nợ vay cho doanh nghiệp.

4.4. Kết quả vai trò điều tiết của lãnh đạo cấp cao đến mối quan hệ giữa độ lệch chiến lược và chi phí sử dụng nợ vay

Bài viết tìm thấy hệ số hồi quy của biến CEOAGE từ cột (1) đến cột (3) của Bảng 4 có giá trị lần lượt là -0,051, -0,029, và -0,019 đều âm với mức ý nghĩa 1%, cho thấy thâm niên tuổi tác của CEO có tác động ngược chiều đến chi phí sử dụng nợ vay, giúp làm giảm chi phí sử dụng nợ vay công ty. Bên cạnh đó bài viết cũng tìm thấy ý nghĩa thống kê ở mức 1% của hệ số hồi quy mang dấu âm của biến TMTAA ở cột (4) đến cột (6), kết quả chỉ ra đội ngũ ban giám đốc lớn tuổi mang lại hiệu ứng tích cực, có tác động làm giảm chi phí sử dụng nợ vay công ty. Các kết quả tìm thấy tương đồng với Hambrick & Mason (1984), Hambrick (2007), Xia & cộng sự (2023) mang hàm ý các đặc trưng thâm niên tuổi tác của các lãnh đạo cấp cao, cụ

thể là CEO lớn tuổi, *đội ngũ ban giám đốc lớn tuổi* thường được nhà đầu tư, đặc biệt là các chủ nợ đánh giá cao ở kinh nghiệm làm việc lâu năm, có mạng lưới quan hệ rộng, va chạm nhiều trên thương trường, nên các quyết định đưa ra từ các lãnh đạo cấp cao lớn tuổi *này thường được cân nhắc* rất thận trọng. Với đặc điểm của lãnh đạo cấp cao như vậy giúp doanh nghiệp tăng uy tín, các chủ nợ đánh giá rủi ro tín dụng thấp hơn, thuận lợi hơn cho doanh nghiệp khi tiếp cận nguồn vốn vay với lãi suất thấp hơn, giúp giảm chi phí sử dụng nợ vay công ty.

Ngoài ra, bài viết tìm thấy hệ số hồi quy biến tương tác SD*CEOAGE từ cột (1) đến cột (3) lần lượt là 0,996; 0,424 và 0,219, đều dương và có ý nghĩa mức 1%. Tương tự, hệ số hồi quy biến tương tác SD*TMTAA từ cột (4) đến cột (6) lần lượt là 0,994; 0,328 và 0,164 đều dương với mức ý nghĩa 1%. Các

Bảng 4. Kết quả hồi quy vai trò điều tiết của lãnh đạo cấp cao công ty

	COD (t) (1)	COD (t+1) (2)	COD (t+2) (3)	COD (t) (4)	COD (t+1) (5)	COD (t+2) (6)
SD	-0,001 [0,001]	-0,003** [0,001]	-0,002** [0,001]	-0,001 [0,001]	-0,003** [0,001]	-0,002** [0,001]
CEOAGE	-0,051*** [0,001]	-0,029*** [0,003]	-0,019*** [0,003]			
SD*CEOAGE	0,996*** [0,007]	0,424*** [0,039]	0,219*** [0,043]			
TMTAA				-0,051*** [0,001]	-0,021*** [0,003]	-0,009*** [0,003]
SD*TMTAA				0,994*** [0,007]	0,328*** [0,044]	0,164*** [0,047]
OROA	-0,003 [0,003]	-0,069*** [0,011]	-0,049*** [0,013]	0,001 [0,004]	-0,070*** [0,012]	-0,048*** [0,013]
SIZE	< -0,001 [< 0,001]	< -0,001 [0,001]	< -0,001 [0,001]	< -0,001 [< 0,001]	< -0,001 [0,001]	< -0,001 [0,001]
GR	< -0,001 [0,001]	0,005** [0,003]	< 0,001 [0,003]	< -0,001 [0,001]	0,003 [0,003]	-0,001 [0,003]
MB	< 0,001 [< 0,001]	0,002*** [0,001]	0,001 [0,001]	< 0,001 [< 0,001]	0,002*** [0,001]	< 0,001 [0,001]
FAGE	< -0,001 [0,001]	< -0,001 [0,003]	0,001 [0,003]	< -0,001 [0,001]	-0,001 [0,003]	0,001 [0,004]
SOE	< -0,001 [< 0,001]	-0,003 [0,002]	-0,004** [0,002]	< -0,001 [0,001]	-0,003* [0,002]	-0,006** [0,002]
BS	< 0,001 [0,001]	-0,004 [0,003]	-0,004 [0,004]	< -0,001 [0,001]	-0,007* [0,004]	-0,005 [0,004]
Constant	0,057*** [0,005]	0,074*** [0,017]	0,062*** [0,020]	0,060*** [0,006]	0,086*** [0,018]	0,071*** [0,021]
Số quan sát	840	770	700	840	770	700
Hausman test	chi2(10) = 24,44***	chi2(10) = 118,61***	chi2(10) = 150,99***	chi2(10) = 13,91	chi2(10) = 108,95***	chi2(10) = 172,74***
Breusch & Pagan Lagrangian test /Wald test	chi2 (70) = 576220,16***	chi2 (70) = 9760,74***	chi2 (70) = 16834,42***	chibar2(01) = =128,22***	chi2 (70) = 6643,14***	chi2 (70) = 11555,63***
Wooldridge test	F(1, 69) = 6,862**	F(1, 69) = =15,740***	F(1, 69) = 7,780***	F(1, 69) = 14,688***	F(1, 69) = 23,166***	F(1, 69) = 8,644***
Wald chi2	22946,6***	247,89***	91,06***	21444,43***	153,32***	52,39***

*Chú thích: Sai số chuẩn trong [], *, **, và *** tương ứng với các mức ý nghĩa 10%, 5% và 1%.*

Nguồn: Tính toán của tác giả trên Stata.

kết quả tìm thấy ở biến tương tác của Bảng 4 cung cấp bằng chứng cho việc tuổi tác của CEO, tuổi tác của ban giám đốc công ty có đóng vai trò điều tiết đến mối quan hệ giữa độ lệch chiến lược và chi phí sử dụng nợ vay. Do vậy, giả thuyết H2 được ủng hộ. Cụ thể kết quả cho thấy tác động ngược chiều của độ lệch chiến lược đến chi phí sử dụng nợ vay bị suy yếu khi có sự hiện diện của CEO lớn tuổi, ban giám đốc lớn tuổi. Ngoài ra, tác động suy yếu này còn kéo dài thêm hai năm nữa sau khi chiến lược khác biệt được công ty triển khai thực hiện. Như vậy, hiệu ứng tích cực của độ lệch chiến lược đến chi phí sử dụng nợ vay của công ty bị giảm đi khi có CEO lớn tuổi, ban giám đốc lớn tuổi quản lý doanh nghiệp.

Tuy khác với Ye & cộng sự (2023), nhưng bằng chứng tìm được cho thấy bối cảnh thực tế của các doanh nghiệp Việt Nam. Điều này có thể lý giải mặc dù độ lệch chiến lược và thâm niên tuổi tác của lãnh đạo cấp cao là các yếu tố riêng biệt đều giúp doanh nghiệp tăng mức độ uy tín khi làm việc với các chủ nợ, nhờ đó giúp doanh nghiệp tiếp cận vốn vay với lãi suất thấp hơn. Và cũng bởi vì chúng là hai yếu tố cùng truyền tải thông tin giúp doanh nghiệp giảm chi phí sử dụng nợ vay, do đó khi yếu tố độ lệch chiến lược được chủ nợ đánh giá tốt thông qua việc điều chỉnh giảm lãi suất vay thì thâm niên tuổi tác của lãnh đạo cấp cao cũng không làm các chủ nợ giảm sâu lãi suất cho vay hơn nữa. Kết quả tìm được đã cung cấp bằng chứng cho thấy thực tế hai yếu tố độ lệch chiến lược và thâm niên tuổi tác của lãnh đạo cấp cao không bổ sung cho nhau. Một lý do khác có thể xuất phát từ việc chủ nợ cân nhắc khả năng thực hiện các chiến lược khác biệt từ các lãnh đạo cấp cao lớn tuổi. Các chủ nợ, đặc biệt là ngân hàng với tâm lý đánh giá CEO lớn tuổi tuy có chuyên môn và kinh nghiệm lâu năm nhưng khó quyết liệt với các chiến lược khác biệt mang tính đổi mới nhưng ẩn chứa nhiều rủi ro hơn so với thể hệ các CEO trẻ tuổi với nhiều ý tưởng sáng tạo đột phá và chấp nhận thử thách. Từ đó các chủ nợ thận trọng hơn trong việc giảm thêm lãi suất cho vay.

5. Kết luận và khuyến nghị

Nghiên cứu kiểm định tác động của độ lệch chiến lược đến chi phí sử dụng nợ vay, và kiểm tra vai trò điều tiết của lãnh đạo cấp cao công ty đối với mối quan hệ này ở các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. Bài viết đã có một số phát hiện sau:

Thứ nhất, việc công ty gia tăng sử dụng độ lệch chiến lược khác biệt so với ngành mang hiệu ứng tích cực cho doanh nghiệp, giúp làm giảm chi phí sử dụng nợ vay. Ngoài ra, tác động này có thể giúp doanh nghiệp có được chi phí sử dụng nợ vay thấp thêm hai năm nữa kể từ lúc doanh nghiệp thực hiện độ lệch chiến lược. Kết quả đề xuất việc triển khai các chiến lược khác biệt so với ngành là điều cần thiết ở các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt cần lưu ý đến các yếu tố nhận diện thương hiệu, đổi mới, sáng tạo. Điều này càng trở nên cần thiết trong bối cảnh kinh tế toàn cầu có nhiều biến động, đặc biệt là chính sách thuế quan của Mỹ đang tạo áp lực cho các doanh nghiệp Việt Nam.

Thứ hai, đặc điểm của lãnh đạo cấp cao như CEO lớn tuổi, ban giám đốc lớn tuổi không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí sử dụng nợ vay ở các công ty Việt Nam mà còn đóng vai trò điều tiết đến mối quan hệ này, làm giảm đi hiệu ứng tích cực của độ lệch chiến lược đến chi phí sử dụng nợ vay; không chỉ ở thời điểm công ty thực thi độ lệch chiến lược mà còn ảnh hưởng sau đó thêm hai năm nữa. Không thể phủ nhận ảnh hưởng tích cực đặc điểm thành viên lãnh đạo cấp cao lớn tuổi đóng vai trò quan trọng nâng cao hình ảnh tốt cho doanh nghiệp. Nhưng khi cần thay đổi định hướng chiến lược khác biệt so với đối thủ, doanh nghiệp nên đa dạng độ tuổi đội ngũ lãnh đạo, bổ sung lãnh đạo nòng cốt trẻ tuổi dám nghĩ dám làm, sẵn sàng thử nghiệm những đổi mới, chấp nhận rủi ro, đặc biệt là chiến lược mang tính đổi mới sáng tạo. Các thể hệ lãnh đạo cấp cao tồn tại song song sẽ càng mang lại hình ảnh tốt hơn, nâng cao uy tín cho nhà đầu tư trong quá trình thực thi các chiến lược khác biệt, điều này giúp công ty thuận lợi khi tiếp cận nguồn vốn vay với chi phí thấp hơn, mang lại hiệu quả cao hơn cho doanh nghiệp.

Bài viết không tránh được những hạn chế về thời gian phân tích, số liệu thu thập trong quá trình tính toán biến SD, đặc biệt là số liệu công bố về chi phí quảng cáo. Ngoài ra, do dữ liệu liên quan đến chi phí nghiên

cứu và phát triển (R&D) không công bố công khai trong các báo cáo tài chính và báo cáo khác của công ty Việt Nam nên bài viết chưa khai thác yếu tố R&D. Hướng nghiên cứu tiếp theo bài viết sẽ khắc phục những hạn chế này.

Lời thừa nhận/cảm ơn: Bài viết này là sản phẩm của đề tài nghiên cứu khoa học công nghệ cấp trường có mã số CS-COB-2024-54 được tài trợ bởi Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.

Tài liệu tham khảo

- Bouvard, M., & Lee, S. (2020). Risk Management Failures. *The Review of Financial Studies*, 33(6), 2468-2505. <https://www.jstor.org/stable/48574396>.
- Chen, M.-J., & Miller, D. (1994). Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*, 15(2), 85-102. <https://www.jstor.org/stable/2486865>.
- Ding, R., Liu, M., Wang, Y., & Wu, Z. (2022). Can Family Involvement Be a Substitute for Executive Inside Debt in Lowering the Cost of Bank Loans? A Behavioral Agency Perspective. *Review of Corporate Finance*, 2(4), 819-860. <https://doi.org/10.1561/114.000000031>.
- Gao, H., Wang, J., Wang, Y., Wu, C., & Dong, X. (2020). Media Coverage and the Cost of Debt. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 55(2). <https://doi.org/10.1017/S0022109019000024>.
- Hambrick, D. C., & Schechter, S. M. (1983). Turnaround Strategies for Mature Industrial - Product Business Units. *The Academy of Management Journal*, 26(2), 231-248. <https://www.jstor.org/stable/255972>.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.2307/258434>.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *The Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Huỳnh Lê Yến Nhi & Hoàng Trọng Bình (2023). Nghiên cứu về Quản lý thu nhập, chiến lược kinh doanh và rủi ro phá sản: bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học & Công nghệ*, 63(3), 16-26. <https://doi.org/10.46242/jstih.v63i03.4817>.
- Lant, T. K., Milliken, F. J., & Batra, B. (1992). The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration. *Strategic Management Journal*, 13(8), 585-608.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562. <https://doi.org/10.2307/257544>.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934-948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>.
- Nguyễn Vĩnh Khương & Nguyễn Thanh Liêm (2021). Tác động của chiến lược kinh doanh đến hành vi quản trị lợi nhuận: nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam. *Tạp chí Kinh Tế & Phát triển*, 289, 14-23.
- Tang, J., Crossan, M., & Rowe, W. G. (2011). Dominant CEO, Deviant Strategy, and Extreme Performance: The Moderating Role of a Powerful Board. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1479-1503. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00985.x>.
- Xia, C., Yang, J., Yang, Z., & Chan, K. C. (2023). Do directors with foreign experience increase the corporate demand for directors' and officers' liability insurance? Evidence from China. *Economic Modelling*, 119, 106146. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2023.106146>.

doi.org/10.1016/j.econmod.2022.106146.

Ye, Z., Shahab, Y., Riaz, Y., & Ntim, C. G. (2023). Strategic deviation and the cost of debt financing. *Economic Modeling*. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2023.106371>.

Zajac, E. J., & Kraatz, M. S. (1993). A Diametric Forces Model of Strategic Change: Assessing the Antecedents and Consequences of Restructuring in the Higher Education Industry. *Strategic Management Journal*, 14, 83-102. <https://www.jstor.org/stable/2486422>.

VAI TRÒ CỦA TRUYỀN THÔNG NỘI BỘ ĐỐI XỨNG VÀ ĐẦU TƯ QUAN HỆ TRONG VIỆC TẠO DỰNG HÀNH VI ỦNG HỘ DOANH NGHIỆP CỦA NHÂN VIÊN

Trần Văn Trang

Trường Đại học Thương mại
Email: tranvotrang@tmu.edu.vn

Hòa Thị Tươi*

Trường Đại học Thương mại
Email: tuoi.ht@tmu.edu.vn

Mã bài: JED-2573

Ngày nhận: 22/07/2025

Ngày nhận bản sửa: 07/09/2025

Ngày duyệt đăng: 22/09/2025

DOI: 10.33301/JED.VI.2573

Tóm tắt:

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, nghiên cứu này tập trung khám phá vai trò của truyền thông nội bộ đối xứng và đầu tư quan hệ với hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên. Dữ liệu được thu thập từ 279 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp công nghệ thông tin ở Hà Nội và được phân tích bằng phương pháp PLS-SEM. Kết quả nghiên cứu cho thấy cả truyền thông nội bộ đối xứng và đầu tư quan hệ đều có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên. Đặc biệt, đầu tư quan hệ đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp. Từ những phát hiện này, nghiên cứu đề xuất rằng để thúc đẩy hành vi ủng hộ doanh nghiệp, các tổ chức cần xây dựng và duy trì các mối quan hệ nội bộ dựa trên sự đối thoại, bình đẳng và cam kết hai chiều giữa nhân viên và doanh nghiệp.

Từ khóa: Đầu tư quan hệ, hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên, truyền thông nội bộ đối xứng.

Mã JEL: M12, M54.

The role of symmetrical internal communication and perceived relationship investment in fostering employee advocacy

Abstract:

Grounded in Social Exchange Theory, this research explores the roles of symmetrical internal communication and perceived relationship investment on employee advocacy. Data were collected from 279 employees working in information technology firms in Hanoi and analyzed using the PLS-SEM technique. The results indicate that both symmetrical internal communication and perceived relationship investment have a positive and statistically significant impact on employee advocacy. Notably, perceived relationship investment serves as a mediating factor in the relationship between symmetrical internal communication and employee advocacy. Based on the findings, the study suggests that to promote employee advocacy, organizations should build and sustain internal relationships grounded in dialogue, mutual respect, and reciprocal commitment between employees and the organization.

Keywords: Perceived relationship investment, Employee advocacy, Symmetrical internal communication.

JEL Codes: M12, M54.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng minh bạch và kết nối, nhân viên không chỉ là người thực thi công việc mà còn là lực lượng có khả năng ảnh hưởng mạnh mẽ đến hình ảnh và danh tiếng của doanh nghiệp. Các nghiên cứu gần đây cho thấy nhân viên có thể đóng vai trò như những “đại sứ thương hiệu” hoặc “người phát ngôn không chính thức” thông qua việc chia sẻ thông tin, quan điểm và trải nghiệm cá nhân về tổ chức (Frank, 2015; Lee & Kim, 2021). Đặc biệt, hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên (employee advocacy) – được hiểu là hành vi tự nguyện quảng bá, ủng hộ, bảo vệ tổ chức hoặc sản phẩm của tổ chức đối với công chúng bên trong và bên ngoài (Thelen, 2020) – đã trở thành một chủ đề ngày càng được chú ý trong lĩnh vực truyền thông nội bộ và quản trị nguồn nhân lực.

Theo Thelen & Men (2023), hành vi ủng hộ doanh nghiệp có thể chịu ảnh hưởng bởi nhiều nhóm yếu tố: cá nhân (ví dụ: cảm xúc, thái độ công việc, tính cách cá nhân), nhóm (mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên, văn hóa nhóm) và tổ chức (văn hóa doanh nghiệp, chiến lược truyền thông). Trong số đó, truyền thông nội bộ, đặc biệt là truyền thông nội bộ đối xứng – vốn nhấn mạnh vào sự đối thoại hai chiều, sự minh bạch, tin cậy và tôn trọng tiếng nói của nhân viên – được xem là yếu tố chiến lược để xây dựng niềm tin và sự gắn kết (Grunig, 1992; Men & Sung, 2022). Mặc dù một số nghiên cứu đã đề cập đến mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp (Khanna & Prusty, 2024; Lee & Kim, 2021; Men, 2014; Men & Yue, 2019), nhưng kết quả vẫn còn chưa thống nhất, đặc biệt về cơ chế tác động trực tiếp hoặc gián tiếp.

Bên cạnh đó, khái niệm “đầu tư quan hệ” (perceived relationship investment) đang dần nhận được sự quan tâm trong nghiên cứu hành vi tổ chức (Thelen & Formanchuk, 2022). Khi nhân viên cảm nhận doanh nghiệp thực sự dành thời gian, nguồn lực và sự quan tâm để duy trì mối quan hệ tích cực, họ có xu hướng phát triển lòng trung thành và thể hiện những hành vi vượt ngoài vai trò chính thức, bao gồm cả hành vi ủng hộ doanh nghiệp. Tuy nhiên, mối liên hệ giữa truyền thông nội bộ đối xứng và nhận thức về đầu tư quan hệ này vẫn chưa được nghiên cứu đầy đủ, đặc biệt trong bối cảnh các doanh nghiệp tại Việt Nam.

Công nghệ thông tin là lĩnh vực có tính biến động cao, đòi hỏi nhân viên phải liên tục đổi mới, thích ứng nhanh với các thay đổi công nghệ và quy trình. Đồng thời, đây cũng là một trong những lĩnh vực có tỷ lệ nghỉ việc cao hơn mức trung bình của các ngành nghề khác (Bender-Samuel, 2022). Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết cho doanh nghiệp công nghệ thông tin trong việc xây dựng môi trường làm việc gắn kết, linh hoạt và nuôi dưỡng mối quan hệ tích cực với nhân viên. Trong bối cảnh đó, truyền thông nội bộ đối xứng không chỉ giúp điều phối thông tin mà còn là công cụ chiến lược để định hình cảm nhận và hành vi của người lao động, bao gồm cả hành vi ủng hộ doanh nghiệp.

Xuất phát từ những khoảng trống nghiên cứu nêu trên và dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET), nghiên cứu này được thực hiện nhằm: (1) Kiểm định ảnh hưởng của truyền thông nội bộ đối xứng đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên; (2) Xác định vai trò trung gian của đầu tư quan hệ trong mối liên hệ này, từ đó cung cấp bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh các doanh nghiệp công nghệ thông tin tại Hà Nội.

Phần còn lại của bài viết được cấu trúc như sau: Mục 2 trình bày cơ sở lý thuyết và phát triển giả thuyết nghiên cứu. Mục 3 mô tả phương pháp nghiên cứu. Mục 4 trình bày kết quả phân tích dữ liệu. Mục 5 thảo luận về các phát hiện chính và đề xuất các khuyến nghị quản trị, và cuối cùng, mục 6 đưa ra kết luận và gợi ý cho các hướng nghiên cứu tiếp theo.

2. Cơ sở lý thuyết và phát triển giả thuyết nghiên cứu

2.1. Vận dụng lý thuyết trao đổi xã hội

Lý thuyết trao đổi xã hội (SET) là nền tảng lý thuyết chính được sử dụng trong nghiên cứu này nhằm giải thích động lực thúc đẩy hành vi ủng hộ của nhân viên đối với doanh nghiệp. Cốt lõi của lý thuyết này là nguyên tắc “có đi có lại” (reciprocity), trong đó các mối quan hệ xã hội được xây dựng trên cơ sở trao đổi

lợi ích và kỳ vọng sự đáp lại từ phía bên kia (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Theo đó, khi một bên nhận được giá trị từ bên còn lại – dưới dạng vật chất hoặc tinh thần – họ sẽ phát sinh cảm giác nghĩa vụ để đáp lại thông qua các hành vi có lợi cho đối phương.

Áp dụng vào bối cảnh tổ chức, SET cho rằng nhân viên sẽ chủ động thực hiện các hành vi vượt ra ngoài yêu cầu công việc chính thức, chẳng hạn như hành vi ủng hộ doanh nghiệp, khi họ cảm nhận được tổ chức quan tâm, lắng nghe và đầu tư vào mối quan hệ với họ. Nghiên cứu của Thelen & Formanchuk (2022) đã cho thấy rằng các hệ thống truyền thông minh bạch trong nội bộ có thể tạo điều kiện để nhân viên đáp lại bằng các hành vi ủng hộ tích cực, cả bằng lời nói và hành động.

Trong nghiên cứu này, SET được vận dụng để lý giải cơ chế tác động của truyền thông nội bộ đối xứng và đầu tư quan hệ đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên.

2.2. Truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp

Truyền thông nội bộ đóng vai trò chiến lược trong việc duy trì dòng thông tin, tạo lập mối quan hệ tích cực và tăng cường gắn kết giữa tổ chức và nhân viên. Theo Men & Vercic (2021), truyền thông nội bộ hiệu quả không chỉ là việc cung cấp thông tin cho nhân viên mà còn tạo cơ hội để họ tham gia, phản hồi và cảm thấy được lắng nghe, từ đó hình thành cảm giác thuộc về tổ chức.

Trong đó, truyền thông nội bộ đối xứng (symmetrical internal communication), được phát triển từ mô hình giao tiếp đối xứng của Grunig (1992), nhấn mạnh đến sự đối thoại hai chiều, công bằng và tôn trọng giữa các cấp trong tổ chức. Kim & Rhee (2011) định nghĩa truyền thông nội bộ đối xứng là hình thức giao tiếp hai chiều hướng đến lợi ích chung, đặc trưng bởi sự minh bạch, cởi mở, phản hồi, khả năng tiếp cận thông tin và cơ hội tham gia vào quá trình ra quyết định.

Hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên (employee advocacy) là một dạng hành vi công dân tổ chức (OCB), thể hiện sự chủ động và tự nguyện trong việc quảng bá, bảo vệ hình ảnh hoặc sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp đối với công chúng bên trong hoặc bên ngoài (Thelen, 2020).

Các nghiên cứu gần đây khẳng định rằng đối thoại hai chiều là cơ chế then chốt chuyển hóa truyền thông nội bộ thành hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên (Khanna & Prusty, 2024; Lee & Kim, 2021). Khi nhân viên cảm nhận tiếng nói của họ được lắng nghe và phản hồi một cách nghiêm túc, họ sẽ có xu hướng chủ động lan tỏa hình ảnh tích cực của doanh nghiệp (Men & Yue, 2019). Khanna & Prusty (2024) cho thấy truyền thông nội bộ đối xứng cùng với gắn kết công việc (work engagement) là mắt xích trung gian quan trọng biến lãnh đạo định hướng đa dạng (diversity-oriented leadership) thành hành vi ủng hộ doanh nghiệp, nhấn mạnh rằng đối xứng trong trao đổi chứ không chỉ minh bạch thông tin mới tạo ra sự ủng hộ bền vững. Tương tự, Kim & Meganck (2025) chứng minh rằng truyền thông đối thoại nội bộ (dialogic internal communication – một hình thức của truyền thông nội bộ đối xứng) làm gia tăng nhận diện tổ chức (organizational identification), ý định ủng hộ (advocacy intentions) và khuếch đại tích cực (positive megaphoning), cho thấy vai trò nổi bật của đối thoại so với truyền đạt một chiều.

Về mặt khái niệm, truyền thông minh bạch (transparent communication) tập trung vào sự công khai, kịp thời, đầy đủ và cân bằng nhằm giảm bất định và tăng niềm tin. Trong khi đó, truyền thông đối xứng bao hàm đối thoại, thương lượng, tiếp nhận phản hồi và đồng kiến tạo (co-creation), giúp mở rộng chiều sâu quan hệ vượt ra ngoài tính minh bạch thông tin (Men & Sung, 2022). Do vậy, truyền thông minh bạch là điều kiện cần để tránh nghi ngờ, còn truyền thông đối xứng là điều kiện đủ để biến niềm tin thành hành vi ủng hộ.

Dựa trên cơ sở lý thuyết nền và bằng chứng thực nghiệm nêu trên, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H1: Truyền thông nội bộ đối xứng ảnh hưởng tích cực đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên.

2.3. Truyền thông nội bộ đối xứng và đầu tư quan hệ

Nhận thức về đầu tư quan hệ (Perceived Relationship Investment) phản ánh cảm nhận của nhân viên về mức độ tổ chức sẵn sàng dành thời gian, nguồn lực và nỗ lực để duy trì mối quan hệ tích cực, lâu dài với họ

(Thelen & Formanchuk, 2022).

Nhiều nghiên cứu trước đây tiếp cận đầu tư quan hệ chủ yếu từ góc độ truyền thông minh bạch (transparent communication). Thelen & Formanchuk (2022) cho thấy truyền thông minh bạch có khả năng nâng cao cảm nhận đầu tư quan hệ và qua đó gia tăng hành vi ủng hộ. Tuy nhiên, các tác giả cũng hàm ý rằng đầu tư quan hệ – chứ không chỉ việc truyền đạt thông tin – mới là chìa khóa quyết định.

Mở rộng góc nhìn này, Men & Sung (2022) chỉ ra rằng truyền thông nội bộ đối xứng có khả năng định hình đặc tính tổ chức (corporate character) và củng cố quan hệ nhân viên – tổ chức (employee–organization relationships). Nhờ đó, nhân viên diễn giải sự quan tâm và cam kết của tổ chức như một hình thức đầu tư quan hệ. Nói cách khác, truyền thông nội bộ đối xứng bao trùm truyền thông minh bạch nhưng còn bổ sung các yếu tố đối thoại, thương lượng và phản hồi, giúp gia tăng nhận thức về đầu tư quan hệ mạnh mẽ hơn.

Trong bối cảnh doanh nghiệp công nghệ thông tin ở Việt Nam, nơi đổi mới liên tục và công việc thường xuyên biến động, việc nhân viên được lắng nghe và tham gia quyết định là tín hiệu rõ ràng về sự đầu tư lâu dài của doanh nghiệp, thể hiện qua các chương trình hướng dẫn, cơ hội phát triển nghề nghiệp hay quyền tự chủ kỹ thuật. Do đó, để nâng cao nhận thức của nhân viên về đầu tư quan hệ từ doanh nghiệp, các doanh nghiệp công nghệ thông tin cần thể chế hóa truyền thông đối xứng bằng các hình thức đối thoại hai chiều như town-hall, phản hồi hai chiều hay công bố lộ trình mở, thay vì chỉ dựa vào thông tin minh bạch.

Do đó, nghiên cứu này mở rộng mối liên hệ giữa truyền thông nội bộ đối xứng và đầu tư quan hệ, với giả thuyết sau:

H2: Truyền thông nội bộ đối xứng ảnh hưởng tích cực đến nhận thức của nhân viên về việc doanh nghiệp đầu tư vào mối quan hệ với họ.

2.4. Đầu tư quan hệ và hành vi ủng hộ doanh nghiệp

Theo lý thuyết trao đổi xã hội, các hành vi tích cực của nhân viên đối với tổ chức thường bắt nguồn từ cảm nhận rằng họ đã nhận được những giá trị xứng đáng, tạo nên một nghĩa vụ đạo đức hoặc tâm lý để “đáp lại” (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005; Tremblay & Landreville, 2015). Khi nhân viên cảm thấy doanh nghiệp quan tâm thực sự đến họ thông qua các hành động cụ thể như đào tạo, lắng nghe, chia sẻ thông tin, hoặc tạo điều kiện phát triển nghề nghiệp, họ sẽ có xu hướng sẵn sàng thể hiện hành vi vượt khỏi vai trò công việc chính thức, trong đó có hành vi ủng hộ doanh nghiệp.

Thelen & Formanchuk (2022) khẳng định nếu nhân viên cảm nhận được doanh nghiệp thực sự đầu tư vào mối quan hệ với họ, thì nhân viên sẽ đáp lại những nỗ lực của doanh nghiệp bằng cách tham gia vào các hoạt động tuyên truyền, ủng hộ doanh nghiệp. Do đó, nghiên cứu này đưa ra giả thuyết:

H3: Nhận thức về đầu tư vào mối quan hệ ảnh hưởng tích cực đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên.

2.5. Vai trò trung gian của đầu tư quan hệ

Ngoài các ảnh hưởng trực tiếp, nghiên cứu này còn đề xuất đầu tư quan hệ có thể là một biến trung gian trong mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp. Cụ thể, thông qua đối thoại hai chiều, lắng nghe và phản hồi trong hoạt động truyền thông, nhân viên có thể cảm nhận rằng doanh nghiệp đang nỗ lực để đầu tư vào mối quan hệ lâu dài với họ. Khi cảm nhận này được củng cố, họ có khả năng sẽ “đáp lại” bằng các hành vi tích cực như quảng bá hình ảnh tổ chức, giới thiệu nơi làm việc, bảo vệ doanh nghiệp trước thông tin tiêu cực.

Bằng chứng gần đây cũng chỉ ra rằng cả truyền thông minh bạch và truyền thông đối thoại đều có thể thúc đẩy tiếng nói nhân viên (voice), khuếch đại tích cực (positive megaphoning) và ý định ủng hộ thông qua các kênh trung gian như nhận diện tổ chức và trao quyền tâm lý (Kim & Meganck, 2025). Thêm vào đó, các mô hình kết hợp lãnh đạo và truyền thông hiện đại, chẳng hạn lãnh đạo định hướng đa dạng (diversity-oriented leadership), cũng được chứng minh là có thể thúc đẩy hành vi ủng hộ thông qua truyền thông nội

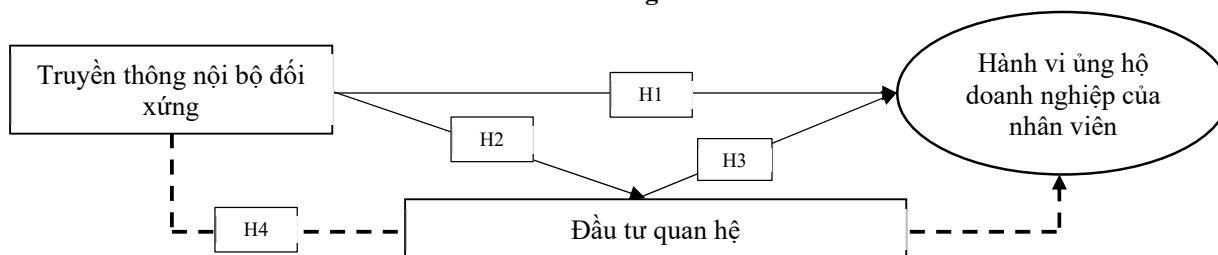
bộ đối xứng và gắn kết công việc. Những bằng chứng này cho thấy đầu tư quan hệ có thể đóng vai trò như một mắt xích trung gian quan trọng trong mối liên hệ giữa truyền thông đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên.

Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết trung gian:

H4: Đầu tư quan hệ đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên.

Các giả thuyết nghiên cứu đề xuất ở trên được tổng hợp trong mô hình nghiên cứu như trình bày trong

Hình 1. Mô hình nghiên cứu



Chú thích: —> : Ảnh hưởng trực tiếp; - - -> : Ảnh hưởng gián tiếp

Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

Hình 1.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo

Thang đo truyền thông nội bộ đối xứng được kế thừa từ Men & Stacks (2014). Đầu tư quan hệ được kế thừa từ De Wulf & cộng sự (2001) trong nghiên cứu về mối quan hệ với khách hàng; và Thelen & Formanchuk (2022) đã hiệu chỉnh thang đo này của De Wulf & cộng sự (2001) cho phù hợp với khách thể nghiên cứu. Cuối cùng, thang đo hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên được sử dụng của Thelen & Formanchuk (2022).

Bảng hỏi gồm các câu hỏi liên quan đến truyền thông nội bộ đối xứng, đầu tư quan hệ và hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên, sử dụng thang đo Likert 7 mức độ: từ 1 – Hoàn toàn không đồng ý đến 7 – Hoàn toàn đồng ý. Phần câu hỏi thông tin cá nhân gồm giới tính, độ tuổi, tình trạng hôn nhân, kinh nghiệm làm việc, vị trí công việc, thu nhập hàng tháng.

3.2. Mẫu nghiên cứu, thu thập và phân tích dữ liệu

Nghiên cứu thực hiện khảo sát các nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp công nghệ thông tin trên địa bàn thành phố Hà Nội. Theo thông tin cập nhật nhất từ Bộ Thông tin và Truyền thông (2024), tính đến hết 2022, tổng số doanh nghiệp công nghệ thông tin tại Việt Nam là 45.403 doanh nghiệp, với 1.465.276 nhân lực. Hà Nội là một trong hai trung tâm kinh tế lớn của cả nước, với các doanh nghiệp công nghệ thông tin và lực lượng lao động đảm bảo đa dạng về nhân khẩu học, bởi vậy nhóm tác giả lựa chọn Hà Nội là địa bàn nghiên cứu.

Việc điều tra được tiến hành theo cách thuận tiện. Các đối tượng tham gia khảo sát trả lời trên bảng hỏi giấy được gửi trực tiếp đến nhân viên. Ngoài ra, bảng hỏi online thông qua link Google Docs cũng được nhóm nghiên cứu sử dụng để gửi tới các đáp viên thông qua sự giới thiệu của bạn bè, người quen, hoặc trên các diễn đàn việc làm. Kết quả thu thập dữ liệu được 279 phiếu trả lời hợp lệ.

Kỹ thuật PLS – SEM trên Smart PLS4 được sử dụng trong nghiên cứu này để phân tích mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Cỡ mẫu tối thiểu trong nghiên cứu được đề xuất theo Barclay & cộng sự (1995), áp dụng quy tắc 10 lần, kích thước mẫu nên bằng hoặc lớn hơn 10 lần số lớn nhất các chỉ báo của biến quan sát

nguyên nhân để đo lường một cấu trúc, hoặc 10 lần số lớn nhất của đường dẫn hướng vào một khái niệm. Như vậy, 279 mẫu khảo sát hợp lệ thu về đủ điều kiện về cỡ mẫu tối thiểu.

Bảng 1. Thống kê mô tả mẫu khảo sát

Đặc điểm	Tần suất	Tỷ lệ (%)
<i>Giới tính</i>		
Nam	134	48,0
Nữ	145	52,0
<i>Độ tuổi</i>		
18 – 24 tuổi	114	40,9
25 – 34 tuổi	101	36,2
35 – 44 tuổi	54	19,4
Từ 45 tuổi trở lên	10	3,6
<i>Tình trạng hôn nhân</i>		
Độc thân	172	61,6
Đã lập gia đình	107	38,4
<i>Kinh nghiệm làm việc</i>		
Dưới 3 năm	117	41,9
Từ 3 đến 5 năm	76	27,2
Từ 5 đến 10 năm	39	14,0
Trên 10 năm	47	16,8
<i>Vị trí công việc</i>		
Nhân viên	235	84,2
Quản lý	44	15,8
<i>Thu nhập hàng tháng</i>		
Dưới 10 triệu VNĐ	102	36,6
Từ 10 – 20 triệu VNĐ	120	43,0
Từ 20 – 30 triệu VNĐ	35	12,5
Trên 30 triệu VNĐ	22	7,9
Tổng mẫu điều tra	279	100

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu từ phần mềm SPSS 20.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đặc điểm mẫu điều tra

Đối tượng tham gia khảo sát có độ tuổi từ 18 – 24 và 25 – 34 chiếm tỷ lệ nhiều nhất. Tỷ lệ đối tượng tham gia khảo sát độc thân và đã lập gia đình tương đối đồng đều nhau. Về kinh nghiệm làm việc, nhân viên có thời gian công tác dưới 3 năm chiếm 41,9%, tiếp đến là từ 3 đến 5 năm; tỷ lệ nhân viên có kinh nghiệm làm việc từ 5 đến 10 năm và trên 10 năm tương đối đồng đều. Phần lớn đối tượng tham gia khảo sát có thu nhập dưới 10 triệu và từ 10 – 20 triệu.

4.2. Kiểm tra sai lệch phương pháp CMB

Nhóm nghiên cứu thực hiện kiểm định đa cộng tuyến toàn phần thông qua hệ số full VIF. Nếu giá trị full VIF vượt quá ngưỡng 3,3 thì mô hình có thể tồn tại hiện tượng thiên lệch do phương pháp chung (Kock, 2015). Kết quả kiểm tra cho thấy các giá trị full VIF trong khoảng 1,409 đến 2,620 (nhỏ hơn 3,3). Như vậy, mô hình nghiên cứu không xảy ra hiện tượng sai lệch hay biến thiên trong dữ liệu nghiên cứu do phương pháp đo lường chung.

4.3. Kiểm định thang đo

Hệ số tải ngoài của từng biến quan sát lớn hơn 0,708; hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) của các biến tiềm ẩn lớn hơn 0,7 được khuyến nghị bởi Hair & cộng sự (2019). Kết quả chạy mô hình đo lường cho thấy các biến quan sát của nghiên cứu đều đạt chất lượng, độ tin cậy thang đo đều đảm bảo (Bảng 2).

Hệ số AVE của các biến tiềm ẩn lớn hơn 0,5 thì thang đo đảm bảo tính hội tụ (Hair & cộng sự, 2019). Bảng 2 cho thấy các giá trị AVE của cả ba biến tiềm ẩn đều lớn hơn 0,5, thỏa mãn tính hội tụ của thang đo.

Bảng 2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Biến số	Các chỉ báo	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Hệ số tải ngoài	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Truyền thông nội bộ đối xứng (SIC)	SIC1: Tôi cảm thấy thoải mái khi trao đổi với cấp quản lý về kết quả làm việc của tôi	4,97	1,485	0,814	0,913	0,932	0,697
	SIC2: Hầu hết các giao tiếp giữa Ban quản lý và các nhân viên khác trong doanh nghiệp là giao tiếp hai chiều	5,23	1,374	0,879			
	SIC3: Doanh nghiệp khuyến khích sự khác biệt trong quan điểm	5,23	1,365	0,776			
	SIC4: Mục đích của hoạt động truyền thông trong doanh nghiệp của tôi là giúp Ban lãnh đạo phản hồi kịp thời các vấn đề của nhân viên	5,3	1,329	0,832			
	SIC5: Tôi thường được thông báo về những thay đổi quan trọng có thể ảnh hưởng đến công việc trước khi chúng diễn ra	5,45	1,313	0,842			
	SIC6: Tôi cảm thấy thoải mái khi trao đổi với người quản lý của tôi khi có vấn đề xảy ra	5,09	1,359	0,861			
Đầu tư quan hệ (PRI)	PRI1: Doanh nghiệp nỗ lực để gia tăng sự trung thành của nhân viên	5,09	1,264	0,916	0,912	0,945	0,851
	PRI2: Doanh nghiệp nỗ lực để cải thiện mối quan hệ với nhân viên bằng nhiều cách khác nhau	5,06	1,387	0,930			
	PRI3: Doanh nghiệp thực sự quan tâm đến việc giữ chân nhân viên	5,11	1,407	0,920			
Hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên (ADV)	ADV1: Tôi giới thiệu thương hiệu, sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp tôi cho người khác	5,08	1,484	0,881	0,928	0,943	0,735
	ADV2: Tôi giới thiệu doanh nghiệp của tôi là một nơi tuyệt vời để làm việc	5,03	1,473	0,874			
	ADV3: Tôi bác bỏ những ý kiến thiên vị về doanh nghiệp của tôi	4,83	1,442	0,783			
	ADV4: Nếu có thể, tôi sẽ hỗ trợ doanh nghiệp của mình trong các vấn đề liên quan đến chính sách công có ảnh hưởng đến doanh nghiệp	4,95	1,397	0,869			
	ADV5: Tôi thể hiện niềm tự hào khi đại diện cho doanh nghiệp trước công chúng, cộng đồng	5,03	1,399	0,874			
	ADV6: Tôi sẵn sàng tham gia công việc tình nguyện hoặc các hoạt động quan hệ cộng đồng mà doanh nghiệp tôi tham gia	5,13	1,422	0,861			

Nguồn: Phân tích dữ liệu trên Smart PLS4.

Bảng 3. Kết quả đánh giá tính phân biệt thông qua hệ số Fornell – Larcker và HTMT

	Fornell – Larcker			HTMT		
	1	2	3	1	2	3
1. Hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên	0,857					
2. Đầu tư quan hệ	0,825	0,922		0,896		
3. Truyền thông nội bộ đối xứng	0,753	0,709	0,835	0,815	0,775	

Nguồn: Phân tích dữ liệu trên Smart PLS4.

Tính phân biệt của thang đo

Bảng 3 chỉ ra căn bậc hai AVE của từng biến tiềm ẩn (đường chéo chính in đậm) đều cao hơn tương quan giữa các cặp biến trong mô hình. Như vậy, mô hình đảm bảo tính phân biệt, theo Fornell & Larcker (1981). Với phương pháp HTMT, hệ số HTMT của các cặp biến tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu đều nhỏ hơn 0,9; đảm bảo tính phân biệt theo quan điểm của Henseler & cộng sự (2015).

4.4. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Kiểm tra đa cộng tuyến cho thấy hệ số VIF giữa các cấu trúc nằm trong khoảng 1,000 – 2,008, mô hình không tồn tại đa cộng tuyến theo Hair & cộng sự (2019). Tiêu chuẩn để giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận cho kiểm định 2 phía với mức ý nghĩa là 5%; giá trị T là 1,96 (Hair & cộng sự, 2019). Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu được thể hiện ở Bảng 4.

Bảng 4. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Mối quan hệ	Giả thuyết	Hệ số tác động chuẩn hóa	T - value	f ²	Kết quả
Truyền thông nội bộ đối xứng → Hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên	H1	0,339***	5,329	0,219	Đạt
Truyền thông nội bộ đối xứng → Đầu tư quan hệ	H2	0,709***	16,185	1,008	Đạt
Đầu tư quan hệ → Hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên	H3	0,584***	9,522	0,648	Đạt
Truyền thông nội bộ đối xứng → Đầu tư quan hệ → Hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên	H4	0,414***	7,788		Đạt

Chú thích: giá trị p: * < 0,05; ** < 0,01; *** < 0,001, các hệ số trình bày là hệ số tác động chuẩn hóa
 Nguồn: Phân tích dữ liệu trên Smart PLS4.

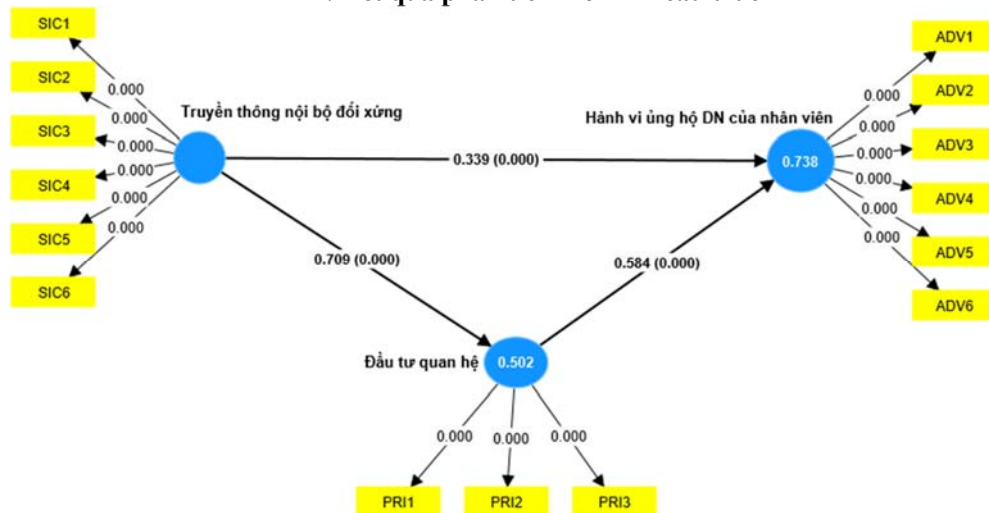
Bảng 4 chỉ ra truyền thông nội bộ đối xứng có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê tới hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên và đầu tư quan hệ (p – value = 0,000). Hệ số tác động chuẩn hóa dương cho thấy truyền thông nội bộ đối xứng có ảnh hưởng tích cực đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên và đầu tư quan hệ. Bên cạnh đó, đầu tư quan hệ có ảnh hưởng tích cực đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên (p – value = 0,000; hệ số tác động chuẩn hóa dương). Bảng 4 cũng cho thấy, đầu tư quan hệ đóng vai trò trung gian một phần cho truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên. Như vậy, giả thuyết H1, H2, H3 và H4 được khẳng định.

Giá trị f^2 lần lượt lớn hơn 0,02; 0,15 và 0,35 tương ứng thể hiện mức tác động nhỏ, trung bình và lớn của các biến độc lập lên biến phụ thuộc (Cohen, 1988). Bảng 4 cho thấy, truyền thông nội bộ đối xứng có mức tác động trung bình lên hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên, trong khi có ảnh hưởng lớn đến đầu tư quan hệ. Đầu tư quan hệ cũng có mức tác động lớn đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên.

5. Thảo luận và khuyến nghị

5.1. Thảo luận về kết quả nghiên cứu

Dựa trên các kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu, phần này thảo luận ý nghĩa của từng mối quan hệ, so

Hình 2. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc

Chú thích: Giá trị ngoài ngoặc là hệ số đường dẫn, trong ngoặc đơn là p – value; trong ô tròn là R^2 .
 Nguồn: Phân tích dữ liệu trên Smart PLS 4.

sánh với các nghiên cứu trước, đồng thời làm rõ những đóng góp mới của nghiên cứu trong bối cảnh doanh nghiệp công nghệ thông tin tại Việt Nam.

Thứ nhất, truyền thông nội bộ đối xứng có ảnh hưởng tích cực đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên. Trong khi một số nghiên cứu trước đây như Lee & Kim (2021), Men & Yue (2019) chỉ dừng ở việc gợi mở mối liên hệ giữa truyền thông đối xứng và hành vi ủng hộ, nghiên cứu này đã chỉ ra rõ ràng ảnh hưởng

trực tiếp của biến số này. Kết quả phù hợp với Khanna & Prusty (2024), nhưng khác biệt so với Men (2014), khi tác giả cho rằng truyền thông nội bộ đối xứng không tác động trực tiếp đến hành vi ủng hộ do sự chi phối mạnh mẽ của biến quan hệ nhân viên – tổ chức. Điểm mới ở đây là nghiên cứu đã củng cố lập luận gần đây rằng chính đối thoại hai chiều là cơ chế hoạt hóa biến truyền thông nội bộ thành hành vi ủng hộ, vượt lên trên hiệu quả của truyền thông minh bạch đơn thuần (Kim & Meganck, 2025).

Thứ hai, truyền thông nội bộ đối xứng tác động mạnh đến nhận thức của nhân viên về việc doanh nghiệp đầu tư vào mối quan hệ với họ. Đây là một phát hiện mới, mở rộng so với nghiên cứu của Thelen & Formanchuk (2022) vốn tập trung vào truyền thông minh bạch. Đóng góp học thuật quan trọng ở đây là việc phân biệt rạch ròi giữa truyền thông đối xứng và truyền thông minh bạch. Nếu truyền thông minh bạch giúp giảm bất định và tăng niềm tin, thì truyền thông đối xứng còn bao hàm đối thoại, phản hồi ngang hàng và đồng kiến tạo – những yếu tố cho phép nhân viên cảm nhận sâu sắc hơn về sự đầu tư dài hạn của tổ chức. Điều này lý giải tại sao truyền thông nội bộ đối xứng phù hợp hơn với bối cảnh doanh nghiệp công nghệ thông tin, nơi yêu cầu công việc thường xuyên biến động và đòi hỏi sự tham gia tích cực của nhân viên.

Thứ ba, đầu tư quan hệ có ảnh hưởng tích cực đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên. Kết quả này đồng nhất với Thelen & Formanchuk (2022), điều này ngụ ý rằng nếu nhân viên nhận thức được việc doanh nghiệp nỗ lực đầu tư vào mối quan hệ với họ, họ sẽ sẵn sàng “đáp lại” doanh nghiệp bằng các hành vi tự nguyện ủng hộ, bảo vệ doanh nghiệp.

Thứ tư, đầu tư quan hệ đóng vai trò trung gian một phần cho truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên. Đây cũng là một đóng góp của nghiên cứu so với các nghiên cứu trước. Trong khi, Thelen & Formanchuk (2022) đã tìm hiểu ảnh hưởng của truyền thông minh bạch đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên thông qua vai trò trung gian của đầu tư quan hệ, dựa trên cơ sở này, cùng lý thuyết SET, nghiên cứu đã khám phá đầu tư quan hệ là trung gian cho truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên. Thông qua tính hai chiều trong hoạt động truyền thông nội bộ, lấy nhân viên làm trung tâm, nhấn mạnh vào việc lắng nghe một cách tích cực từ phía tổ chức, giao tiếp bình đẳng và mở giữa tổ chức và nhân viên; nhân viên cảm nhận được doanh nghiệp nỗ lực đầu tư cho mối quan hệ này, là động lực để họ sẵn sàng tự nguyện ủng hộ, bảo vệ doanh nghiệp.

5.2. Một số khuyến nghị

Dựa trên kết quả nghiên cứu, một số khuyến nghị được đề xuất nhằm thúc đẩy hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin – lĩnh vực đặc thù với tốc độ thay đổi nhanh, tính chất công việc linh hoạt, cạnh tranh về nhân lực và tỷ lệ nghỉ việc cao.

Thứ nhất, doanh nghiệp công nghệ thông tin cần xây dựng và vận hành một hệ thống truyền thông nội bộ đối xứng thực chất, tức là hệ thống truyền thông hai chiều, mở, bình đẳng và lấy nhân viên làm trung tâm. Không chỉ dừng lại ở việc cung cấp thông tin từ phía lãnh đạo, hệ thống này cần tạo điều kiện để nhân viên có thể trao đổi, phản hồi và tham gia tích cực vào các quyết định liên quan đến công việc và môi trường làm việc của họ. Các hình thức có thể triển khai bao gồm: thiết lập hộp thư góp ý, kênh phản ánh ẩn danh, tổ chức định kỳ các buổi “Town Hall”, “Talk with CEO”, hoặc sử dụng nền tảng kỹ thuật số nội bộ có chức năng phản hồi mở.

Thứ hai, để nâng cao nhận thức của nhân viên về việc doanh nghiệp thực sự đầu tư vào mối quan hệ với họ, các hoạt động truyền thông cần thể hiện được cam kết dài hạn và sự quan tâm chân thành từ phía tổ chức. Việc chia sẻ kịp thời thông tin về chiến lược phát triển, chính sách nhân sự, kế hoạch đào tạo hay các chương trình phúc lợi không chỉ giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng mà còn hình thành nhận thức rằng doanh nghiệp đang đầu tư vào sự phát triển và hạnh phúc lâu dài của họ. Việc này nên được triển khai một cách có hệ thống thông qua các chiến dịch truyền thông nội bộ được thiết kế phù hợp với đặc thù đội ngũ nhân viên trẻ, năng động và nhạy bén với công nghệ của doanh nghiệp công nghệ thông tin.

Thứ ba, để củng cố và duy trì hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên, doanh nghiệp cần thiết lập các

chính sách và thực hành cụ thể thể hiện sự đầu tư lâu dài vào mối quan hệ với người lao động. Một số gợi ý bao gồm: xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng, hỗ trợ đào tạo chuyên môn, khen thưởng công bằng và công khai, chú trọng chăm sóc sức khỏe thể chất và tinh thần cho nhân viên, đặc biệt là trong các giai đoạn áp lực cao hoặc chuyển đổi công nghệ.

Cuối cùng, cần lưu ý rằng hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên không thể được “ra lệnh” hay áp đặt từ trên xuống – đó là kết quả của quá trình xây dựng niềm tin, sự gắn bó và cảm nhận về mối quan hệ bình đẳng, có đi có lại giữa cá nhân và tổ chức. Đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp công nghệ thông tin phải cạnh tranh gay gắt để giữ chân nhân tài, chiến lược đầu tư vào truyền thông nội bộ đối xứng và quản trị quan hệ nội bộ không chỉ giúp tạo ra những “đại sứ thương hiệu” từ bên trong, mà còn là nền tảng cho sự phát triển bền vững.

6. Kết luận

Nghiên cứu này góp phần làm sáng tỏ mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên, đồng thời xác định vai trò trung gian của đầu tư quan hệ trong bối cảnh các doanh nghiệp công nghệ thông tin tại Hà Nội. Dựa trên lý thuyết SET, kết quả thực nghiệm từ mô hình PLS-SEM với 279 nhân viên cho thấy: (1) truyền thông nội bộ đối xứng có ảnh hưởng tích cực đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp; (2) truyền thông nội bộ đối xứng cũng tác động mạnh đến đầu tư quan hệ; (3) đầu tư quan hệ thúc đẩy hành vi ủng hộ doanh nghiệp; và (4) đầu tư quan hệ giữ vai trò trung gian một phần giữa truyền thông nội bộ đối xứng và hành vi ủng hộ doanh nghiệp.

Đây là một trong những nghiên cứu đầu tiên tại Việt Nam làm rõ cơ chế tác động gián tiếp của truyền thông nội bộ đối xứng thông qua cảm nhận của nhân viên về đầu tư quan hệ của tổ chức tới hành vi tự nguyện hỗ trợ doanh nghiệp. Kết quả này không chỉ đóng góp về mặt lý luận bằng cách bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho mô hình lý thuyết SET trong lĩnh vực truyền thông nội bộ, mà còn mang lại giá trị thực tiễn đáng kể trong bối cảnh doanh nghiệp công nghệ thông tin đang đối mặt với tỷ lệ nghỉ việc cao và nhu cầu giữ chân nhân tài ngày càng cấp bách.

Tuy vậy, nghiên cứu này vẫn còn những hạn chế nhất định. Trước hết, nghiên cứu chỉ giới hạn trong khu vực Hà Nội và doanh nghiệp công nghệ thông tin, do đó, kết quả cần được thận trọng khi khái quát sang các ngành hoặc khu vực khác. Thứ hai, nghiên cứu tập trung vào truyền thông nội bộ đối xứng ở cấp tổ chức, chưa đi sâu vào các cấp độ cụ thể như truyền thông giữa quản lý trực tiếp và nhân viên hay giữa các đồng nghiệp cùng cấp (nhóm làm việc) – những yếu tố có thể đóng vai trò khác biệt trong việc hình thành hành vi ủng hộ.

Trong tương lai, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng theo các hướng sau: (i) Khảo sát tại nhiều ngành nghề khác và tại các vùng địa lý khác nhau để kiểm định tính khái quát của mô hình; (ii) Khai thác thêm các khía cạnh truyền thông nội bộ giữa cấp quản lý trực tiếp và nhân viên, giữa các đồng nghiệp cùng cấp để tìm hiểu toàn diện hơn về ảnh hưởng của truyền thông nội bộ đến hành vi ủng hộ doanh nghiệp của nhân viên.

Tài liệu tham khảo

- Barclay, D., Higgins, C. & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an Illustration. *Technology Studies*, 2, 285-309.
- Bender-Samuel, P. (2022). *Spiking Attrition Impact On IT And Engineering Services*. Retrieved on May 31, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/peterbendorsamuel/2022/05/31/spiking-attrition-impact-on-it-and-engineering-services>.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge, New York: Wiley.
- Bộ Thông tin và Truyền thông (2024). *Sách trắng Công nghệ thông tin và truyền thông Việt Nam 2023*. NXB Thông tin và truyền thông, Việt Nam.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. L. Erlbaum Associates, New Jersey.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G. & Iacobucci, D. (2001). Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing*, 65(4), 33–50. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.33.18386>.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
- Frank, J. (2015). From engagement to empowerment – employee advocacy in the social economy. *Strategic HR Review*, 14(4). <https://doi.org/10.1108/SHR-06-2015-0047>.
- Grunig, J.E. (1992), Symmetrical systems of internal communication. In Grunig, J.E., Dozier, D.M., Ehling, W.P., Grunig, L.A., Repper, F.C. & White, J. (Eds), *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Lawrence Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Khanna, S. & Prusty, T. (2024). Diversity-oriented leadership (DOL) as a predictor of employee advocacy (EA) in select fortune Indian companies: mediating effects of symmetrical internal communication (SIC) and work engagement (WE). *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2377768>.
- Kim, J. N. & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243–268. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.582204>.
- Kim, Y. & Meganck, S. (2025). Fostering employee support for corporate social advocacy (CSA) through dialogic internal communication and transformational leadership. *Journal of Public Relations Research*, 37(1-2), 189-208.
- 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>.
- Lee, Y. & Kim, K. H. (2021). Enhancing employee advocacy on social media: the value of internal relationship management approach. *Corporate Communications*, 26(2), 311–327. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2020-0088>.
- Men, L. R. & Stacks, D. (2014). The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301–324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>.
- Men, L. R. & Sung, Y. (2022). Shaping Corporate Character Through Symmetrical Communication: The Effects on Employee-Organization Relationships. *International Journal of Business Communication*, 59(3), 427–449.

<https://doi.org/10.1177/2329488418824989>.

- Men, L. R. & Vercic, A. T. (2021). *Current Trends and Issues in Internal Communication*. Springer International Publishing, Switzerland.
- Men, L. R. & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>.
- Men, L. R. (2014). Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256–279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>.
- Thelen, P. D. & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102137>.
- Thelen, P. D. & Men, L. R. (2023). Commentary: The Role of Internal Communication in Fostering Employee Advocacy: An Exploratory Study. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1441–1454. <https://doi.org/10.1177/2329488420975832>.
- Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(4). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946>.
- Tremblay, M. & Landreville, P. E. (2015). Information sharing and citizenship behaviors: Mediating the roles of empowerment, procedural justice, and perceived organizational support. *International Journal of Business Communication*, 52(4), 347–368. <https://doi.org/10.1177/2329488414525459>.

***Tác giả liên hệ: Hòa Thị Tươi – Email: tuoi.ht@tmu.edu.vn**

ẢNH HƯỞNG CỦA PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CHÂN THỰC ĐẾN HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC THÔNG QUA YẾU TỐ LÒNG TRUNG THÀNH VÀ NIỀM TIN CỦA NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP DỊCH VỤ TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Thị Mỹ Hoa*
Trung tâm Quản lý nhà và Giám định xây dựng
Email: bongxxu@gmail.com
Hoàng Trường Giang
Trường Đại học RMIT
Email: giang.hoang@rmit.edu.vn

Mã bài báo: JED-2520
Ngày nhận: 28/06/2025
Ngày nhận bản sửa: 24/08/2025
Ngày duyệt đăng: 23/09/2025
Mã DOI: 10.33301/JED.VI.2520

Tóm tắt:

Trong hai thập kỷ qua, phong cách lãnh đạo chân thực đã thu hút được sự quan tâm của các học giả và các nhà lãnh đạo trên thế giới bởi ảnh hưởng to lớn của nó trong tổ chức. Tuy nhiên, các nghiên cứu gần đây chỉ ra rằng vẫn còn nhiều khoảng trống trong hiểu biết về vai trò của phong cách lãnh đạo chân thực, đặc biệt là trong bối cảnh của Việt Nam. Nghiên cứu này đánh giá tác động của phong cách lãnh đạo chân thực đến hiệu quả công việc thông qua các yếu tố lòng trung thành và niềm tin của nhân viên trong doanh nghiệp dịch vụ. Dựa trên Lý thuyết trao đổi xã hội, chúng tôi đề xuất rằng lòng trung thành với tổ chức và niềm tin vào lãnh đạo đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chân thực và hiệu quả công việc. Để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu, chúng tôi đã thực hiện phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua khảo sát bằng bảng hỏi đối với 191 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp trong ngành dịch vụ trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Dữ liệu được phân tích thông qua mô hình cấu trúc cân bằng (SEM) bằng phần mềm SPSS và AMOS. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chân thực có tác động tích cực tới hiệu quả làm việc của nhân viên, và mối quan hệ này còn được thực hiện gián tiếp thông qua lòng trung thành và niềm tin vào lãnh đạo. Kết quả của nghiên cứu này được thảo luận để làm cơ sở cho các hàm ý quản trị nhằm nâng cao sự hiệu quả của các nhà quản lý và nhân viên ngành dịch vụ.

Từ khóa: Lãnh đạo chân thực, hiệu quả công việc, lòng trung thành, công ty dịch vụ, niềm tin vào lãnh đạo.

Mã JEL: M12.

The impact of authentic leadership on employee performance in service firms in Ho Chi Minh City: The mediating roles of trust in leader and organizational loyalty

Abstract:

In the past two decades, authentic leadership has attracted the attention of scholars and leaders around the world due to its critical contributions to organizations. However, recent studies indicate that there are still many gaps in understanding the role of authentic leadership, particularly in the context of Vietnam. Drawing on social exchange theory, this study evaluates the impact of authentic leadership on employee job performance through employee loyalty and trust in leader within service firms. In this research, we propose that loyalty and trust in leader serve as mediating factors in the relationship between authentic leadership and employee job performance. To test the research model, we conducted a survey using a questionnaire with 191 employees working in service firms in Ho Chi Minh City. Data were analyzed using Structural Equation Modeling utilizing SPSS and AMOS software. The results reveal that authentic leadership is positively related to employee performance. Furthermore, this relationship is mediated by both loyalty and trust in leader. The findings of this study are discussed to provide a basis for management implications aimed at enhancing the effectiveness of managers and employees in the service sector.

Keywords: Authentic leadership, employee performance, organizational loyalty, service firms, trust in leader.

JEL code: M12.

1. Giới thiệu

Sự thay đổi hành vi tiêu dùng của khách hàng và sự tiến bộ công nghệ nhanh chóng hiện nay đã đặt ra nhiều thách thức, đòi hỏi các doanh nghiệp dịch vụ phải không ngừng đổi mới (World Economic Forum, 2020). Trong bối cảnh đó, nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt đối với sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp trên thế giới và Việt Nam (Phạm Thị Bích Ngọc & Trịnh Xuân Thái, 2023). Tại thành phố Hồ Chí Minh, ngành dịch vụ chiếm tỷ trọng lớn với khoảng 83% trong tổng số 48.012 doanh nghiệp tính đến 20 tháng 12 năm 2024 và tạo ra lượng lớn việc làm (Cục Thống kê thành phố Hồ Chí Minh, 2025). Các doanh nghiệp dịch vụ tại đây đối mặt với những thách thức đặc thù như sự phụ thuộc vào yếu tố con người, tỷ lệ nghỉ việc cao, cạnh tranh gay gắt và kỳ vọng ngày càng cao của khách hàng (Nguyễn Viết Bằng & cộng sự, 2025). Do đó, nghiên cứu về hiệu quả công việc của nhân viên trong ngành dịch vụ tại thành phố Hồ Chí Minh là vô cùng cần thiết và có ý nghĩa thực tiễn.

Vai trò lãnh đạo được xác định là yếu tố quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu quả làm việc của nhân viên trong các doanh nghiệp quốc tế và nội địa (Đỗ Thị Mẫn, 2025). Trong số các phong cách lãnh đạo, lãnh đạo chân thực (authentic leadership) đang ngày càng thu hút sự quan tâm của các học giả và doanh nghiệp (Walumbwa & cộng sự, 2008). Tuy nhiên, tại Việt Nam, các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo chân thực còn ít và chưa đánh giá bao quát được tác động của phong cách lãnh đạo này đối với người nhân viên và tổ chức. Để giải quyết vấn đề này, nghiên cứu của chúng tôi tập trung vào việc kiểm định tác động của phong cách lãnh đạo chân thực đến hiệu quả công việc của nhân viên (employee performance) trong các doanh nghiệp dịch vụ tại thành phố Hồ Chí Minh. Bên cạnh đó, nghiên cứu của chúng tôi còn đề xuất rằng lòng trung thành với tổ chức (organizational loyalty) và niềm tin vào lãnh đạo (trust in leader) là các yếu tố trung gian tiềm năng giúp người lãnh đạo chân thực tác động tới hiệu quả công việc của nhân viên.

Nghiên cứu này sẽ đóng góp vào sự hiểu biết về vai trò của lãnh đạo chân thực trong bối cảnh đặc thù của ngành dịch vụ tại một thị trường kinh tế năng động như thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu có thể cung cấp những bằng chứng thực nghiệm quan trọng cho các nhà lãnh đạo trong doanh nghiệp dịch vụ để xây dựng môi trường làm việc tích cực, nâng cao niềm tin và lòng trung thành của nhân viên, từ đó cải thiện hiệu quả công việc và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Lý thuyết nền tảng và các khái niệm

2.1.1. Lý thuyết trao đổi xã hội

Nghiên cứu này sử dụng Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory) của Blau (1964) làm nền tảng để phân tích mối quan hệ giữa lãnh đạo chân thực và các nhân tố liên quan. Theo lý thuyết này, các tương tác xã hội, bao gồm cả mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, được xem như một quá trình trao đổi (Blau, 1964). Trong đó, giá trị trao đổi có thể là vật chất (như tiền lương, phúc lợi) hoặc phi vật chất (như sự công nhận, sự phát triển nghề nghiệp). Nhân viên sẽ cảm thấy hài lòng và gắn bó với công việc khi họ nhận thấy giá trị nhận được tương xứng với những đóng góp của mình. Áp dụng vào bối cảnh lãnh đạo chân thực, lý thuyết trao đổi xã hội cho thấy rằng khi các nhà lãnh đạo thể hiện sự chân thật, minh bạch và xây dựng mối quan hệ tin cậy với nhân viên, sự thiện chí của lãnh đạo thể hiện qua sự thấu hiểu, lắng nghe, ghi nhận, điều đó họ sẽ tạo ra một môi trường làm việc mà nhân viên cảm thấy được đánh giá cao và có cơ hội phát triển (Blau, 1964).

2.1.2. Khái niệm về phong cách lãnh đạo chân thực

Lãnh đạo chân thực là một phong cách lãnh đạo đặc trưng bởi sự chính trực, minh bạch, tự nhận thức sâu sắc và hành động nhất quán với các giá trị cốt lõi của nhà lãnh đạo (Walumbwa & cộng sự, 2008). Mô hình của Walumbwa & cộng sự (2008) xác định bốn thành tố then chốt: tự nhận thức (hiểu rõ bản thân), tính minh bạch (chia sẻ thông tin trung thực), đạo đức nội tâm (quyết định dựa trên giá trị cá nhân) và cân bằng trong xử lý thông tin (lắng nghe và xem xét đa chiều).

Khác biệt với các phong cách lãnh đạo tập trung vào kiểm soát, phần thưởng/hình phạt hay truyền cảm hứng thay đổi, lãnh đạo chân thực chú trọng xây dựng mối quan hệ dựa trên tin tưởng và tôn trọng, thông qua

sự tự nhận thức, kết nối cá nhân và minh bạch. Phong cách này được chứng minh có tác động tích cực đến hiệu quả tổ chức, thúc đẩy động lực, hợp tác và tạo môi trường làm việc tích cực (Avolio & Gardner, 2005).

2.1.3. Khái niệm về lòng trung thành với tổ chức

Gambetta (1988) cho rằng lòng trung thành là sự duy trì niềm tin vào một cá nhân, một thể chế hoặc một hệ tư tưởng. Trong bối cảnh tổ chức, Mowday & cộng sự (1979, 266) định nghĩa lòng trung thành là “ý định hoặc mong muốn duy trì tư cách thành viên trong tổ chức”. Cùng với quan điểm đó, Chen & Francesco (2003) chỉ ra rằng lòng trung thành với tổ chức là sự gắn bó và cam kết của nhân viên đối với tổ chức, thể hiện qua việc sẵn sàng nỗ lực vì lợi ích của tổ chức và mong muốn duy trì tư cách thành viên. Từ các định nghĩa trên, lòng trung thành trong tổ chức có thể được hiểu là mong muốn duy trì mối quan hệ gắn bó lâu dài với tổ chức, được xây dựng dựa trên niềm tin và sự tương tác qua lại giữa cá nhân và tổ chức (Mak & Sockel, 2001).

2.1.4. Khái niệm về niềm tin vào lãnh đạo

Niềm tin của nhân viên vào lãnh đạo được định nghĩa là một trạng thái tâm lý liên quan đến những kỳ vọng tích cực về ý định hoặc hành vi của lãnh đạo đối với bản thân nhân viên trong mọi tình huống (McAllister, 1995). Từ góc độ lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), niềm tin vào lãnh đạo phát triển thông qua quá trình tương tác, nơi nhân viên đánh giá hành vi và đóng góp của lãnh đạo để hình thành kỳ vọng. Các bằng chứng thực nghiệm (Dirks & Ferrin, 2002) chỉ ra mối liên hệ tích cực giữa niềm tin và các kết quả quan trọng của tổ chức, bao gồm sự cam kết, hiệu suất công việc và sự hài lòng (Rousseau & cộng sự, 1998). Đặc biệt, niềm tin vào lãnh đạo được xác định là yếu tố tác động đến thái độ và hành vi làm việc (Dirks & Ferrin, 2002), tạo điều kiện cho sự hợp tác, giảm thiểu xung đột và nâng cao hiệu quả làm việc nhóm, đồng thời củng cố niềm tin vào tổ chức khi hiệu suất được ghi nhận.

2.1.5. Khái niệm về hiệu quả công việc

Hiệu quả công việc của nhân viên đã được định nghĩa và nghiên cứu từ nhiều góc độ khác nhau. Kovach (1995) nhấn mạnh khả năng cá nhân đạt đồng thời mục tiêu tổ chức và cá nhân, hàm ý sự hài hòa trong đánh giá. Campbell (1990) mở rộng khái niệm, bao gồm quá trình thực hiện, năng suất, chất lượng và đóng góp vào mục tiêu chung, không chỉ là kết quả cuối cùng. Mangkunegara (2011) tập trung vào kết quả công việc đo lường được về chất lượng và số lượng. Các tiêu chí đo lường hiệu quả thường đa dạng, từ hiệu quả sử dụng nguồn lực (Drucker, 1967) đến đóng góp định tính (sáng tạo, tinh thần) vào mục tiêu tổ chức (Borman & cộng sự, 2001). Borman & Motowidlo (1993) phân loại thành hiệu quả theo nhiệm vụ (trực tiếp sản xuất) và hiệu quả theo ngữ cảnh (hỗ trợ môi trường). Tóm lại, hiệu quả công việc có thể được hiểu là sự đóng góp trực tiếp hoặc gián tiếp, đo lường định lượng (số lượng) hoặc định tính (chất lượng đóng góp), hướng đến hoàn thành mục tiêu tổ chức (Kovach, 1995; Mangkunegara, 2011).

2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo cho thấy hành vi lãnh đạo là biểu hiện của phong cách, trong đó hành vi lãnh đạo chân thực bắt nguồn từ các nguyên tắc đạo đức, niềm tin và giá trị của người lãnh đạo (Alshammari & cộng sự, 2015). Sự tôn trọng và trân trọng mà nhân viên cảm nhận được từ người lãnh đạo chân thực thúc đẩy họ tự cải thiện hiệu suất thông qua sự gắn kết với công việc. Sự gắn kết này được định nghĩa là một trạng thái tâm lý tích cực, thể hiện ở sự cống hiến và nỗ lực đạt được kết quả tốt hơn (Hinojosa & cộng sự, 2014).

Lãnh đạo chân thực, với đặc điểm như tính minh bạch, đạo đức và khả năng kết nối với như việc đã được chứng minh là một yếu tố quan trọng trong việc tạo ra môi trường làm việc tích cực, điều này dẫn đến việc tăng cường động lực làm việc của nhân viên, góp phần nâng cao hiệu quả làm việc và giảm tỷ lệ nghỉ việc, từ đó, cải thiện kết quả kinh doanh tổng thể của người nhân viên (Walumbwa & cộng sự, 2008; Neider & Schriesheim, 2011). Trên cơ sở đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H1: Phong cách lãnh đạo chân thực có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên trong doanh nghiệp dịch vụ.

Phong cách lãnh đạo chân thực hiệu quả có khả năng tạo ra sự gắn kết mạnh mẽ của nhân viên với tổ chức.

Một số nghiên cứu đã chứng minh sự hài lòng của nhân viên là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến mức độ cam kết và lòng trung thành của họ đối với tổ chức (Mak & Sockel, 2001). Cụ thể, sự hài lòng về công việc, lãnh đạo, đồng nghiệp, văn hóa và chính sách của tổ chức được xem là những yếu tố dự báo mạnh mẽ cho lòng trung thành của nhân viên. Do đó, sự quan tâm, đánh giá và ghi nhận từ lãnh đạo đối với nhân viên, cùng với các hành động minh bạch thể hiện sự quan tâm đến nhu cầu và lợi ích của nhân viên, có khả năng thúc đẩy thái độ trung thành của họ với tổ chức. Do đó, chúng tôi đề xuất giả thuyết sau:

H2: Phong cách lãnh đạo chân thực tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên trong doanh nghiệp dịch vụ.

Sự nhất quán giữa lời nói và hành động của lãnh đạo có khả năng làm tăng niềm tin của nhân viên vào người lãnh đạo (Clutterbuck & Hirst, 2012). Lãnh đạo chân thực, với đặc điểm nổi bật là tính minh bạch và sự nhất quán giữa lời nói và hành động, đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng niềm tin và tạo ra một môi trường làm việc tích cực (Walumbwa & cộng sự, 2008). Khi lãnh đạo thể hiện sự chân thành và minh bạch, nhân viên sẽ cảm thấy được tôn trọng và tin tưởng, từ đó thúc đẩy sự gắn kết và cam kết với tổ chức (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Ngoài ra, các đặc điểm khác của khi lãnh đạo chân thực như đạo đức nội tâm và cân bằng trong xử lý thông tin bằng cách lắng nghe và xem xét đa chiều (Walumbwa & cộng sự, 2008) cũng là những nền tảng quan trọng để xây dựng được niềm tin nơi người nhân viên. Từ đó, chúng tôi đề xuất:

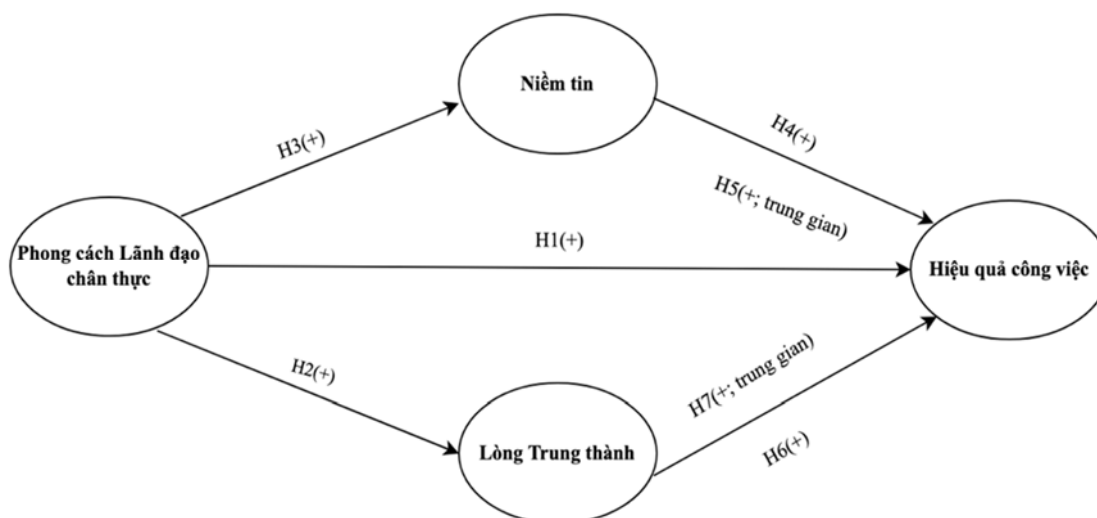
H3: Phong cách lãnh đạo chân thực có tác động tích cực đến niềm tin của nhân viên trong doanh nghiệp dịch vụ.

Theo lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), khi nhân viên cảm thấy được đối xử công bằng, được hỗ trợ và được đánh giá cao, họ sẽ có xu hướng tin tưởng vào lãnh đạo và tổ chức (Mayer & cộng sự, 1995). Niềm tin này tạo ra một động lực làm việc tích cực, khuyến khích sự hợp tác và tăng cường sự tìm tòi trong công việc (Anne & Grønholdt, 2001). Các nghiên cứu trước đây cũng chỉ ra rằng nhân viên khi cảm thấy được tin tưởng sẽ có xu hướng làm việc hiệu quả hơn, sáng tạo hơn và cam kết lâu dài với tổ chức (Dirks & Ferrin, 2002). Dựa trên những lập luận này, chúng tôi cho rằng:

H4: Niềm tin vào lãnh đạo tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên trong doanh nghiệp dịch vụ.

H5: Niềm tin vào lãnh đạo đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chân thực và hiệu quả công việc của nhân viên.

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất.

Lòng trung thành của nhân viên với tổ chức là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc và sự thành công của doanh nghiệp. Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng lòng trung thành của người nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc ổn định nguồn nhân lực trong doanh nghiệp (Becker & cộng sự, 2001). Khi nhân viên cảm thấy hài lòng và trung thành với tổ chức, họ có xu hướng làm việc hiệu quả hơn, sáng tạo hơn và ít có khả năng rời bỏ công ty (Mowday & cộng sự, 1979).

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, khi nhân viên nhận được sự đối xử công bằng và có sự hỗ trợ từ người lãnh đạo chân thực, họ có xu hướng đáp lại bằng cách tăng cường sự cống hiến và lòng trung thành (Blau, 1964). Điều này đồng nghĩa với việc, khi người lãnh đạo chân thực xây dựng một môi trường làm việc tích cực và tạo điều kiện cho nhân viên phát triển lòng trung thành của nhân viên sẽ được tăng cường và từ đó nâng cao hiệu suất làm việc. Chúng tôi đề xuất các giả thuyết sau:

H6: Lòng trung thành với tổ chức có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên.

H7: Lòng trung thành với tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chân thực và hiệu quả công việc của nhân viên.

Dựa vào các lập luận trên, chúng tôi đề xuất mô hình nghiên cứu như trong Hình 1.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thu thập dữ liệu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp định lượng thông qua khảo sát trực tuyến trên một mẫu tham gia gồm các nhân viên từ các doanh nghiệp vực dịch vụ trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh. Phương pháp lấy mẫu phi ngẫu nhiên được áp dụng để tiếp cận đối tượng khảo sát. Khi phát bảng hỏi cho người tình nguyện tham gia, chúng tôi nhấn mạnh rằng toàn bộ thông tin cung cấp sẽ được giữ dưới dạng ẩn danh và hoàn toàn bảo mật để đảm bảo đạo đức nghiên cứu. Sau khi phát bảng hỏi, chúng tôi thu thập được 210 phiếu khảo sát. Sau khi tiến hành loại bỏ đi các phiếu trả lời không phù hợp, chúng tôi thu được 191 mẫu hợp lệ (90,95%).

Bảng 1: Thống kê thông tin của người nhân viên và doanh nghiệp tham gia khảo sát

Nhóm	Đo lường	Số lượng (người)	Tỷ lệ %
Giới tính	Nam	88	46,1
	Nữ	103	53,9
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	22	11,5
	Từ 25 đến 30 tuổi	34	17,8
	Từ 31 đến 35 tuổi	47	24,6
	Từ 36 đến 40 tuổi	32	16,8
	Trên 40 tuổi	56	29,3
Trình độ học vấn	Trung học phổ thông	11	5,8
	Trung cấp/Cao đẳng nghề	20	10,5
	Cao đẳng/Đại học	125	65,4
	Thạc sĩ	31	16,2
	Tiến sĩ	4	2,1
Thâm niên công tác	Dưới 5 năm	88	46,1
	5 năm – 10 năm	48	25,1
	Trên 10 năm	55	28,8
Loại hình dịch vụ công ty	Du lịch	17	8,9
	Tài chính	45	23,6
	Y tế	7	3,7
	Giáo dục	14	7,3
	Bán lẻ	22	11,5
	Giao thông vận tải	10	5,2
	Công nghệ thông tin	11	5,8
	Bất động sản	24	12,6
	Dịch vụ khác	41	21,5

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả.

Theo Hair & cộng sự (2017), tỷ lệ tối thiểu giữa số lượng quan sát và biến quan sát là 5:1. Mô hình nghiên cứu của chúng tôi bao gồm 01 biến độc lập, 01 biến phụ thuộc và 02 biến trung gian, được đo lường thông qua tổng cộng 35 biến quan sát. Dựa trên quy tắc này, cỡ mẫu tối thiểu được tính toán là 175 (35 biến quan sát x 5). Số lượng 191 mẫu thu thập đạt yêu cầu số lượng mẫu tối thiểu theo yêu cầu.

3.2. Thang đo

Chúng tôi sử dụng các thang đo Likert từ 1 tới 5 để đo lường các biến khảo sát trong mô hình.

Lãnh đạo chân thực được đo bằng thang đo của Walumbwa & cộng sự (2008). Thang đo này bao gồm câu hỏi như sau: “Lãnh đạo của tôi tìm kiếm phản hồi để cải thiện tương tác với người khác” ($\alpha = 0,938$).

Niềm tin vào lãnh đạo được đo bằng thang đo của Robinson & Rousseau (1994). Thang đo này bao gồm: “Tôi tin lãnh đạo của tôi là người liêm chính” ($\alpha = 0,886$).

Lòng trung thành với tổ chức được đo bằng thang đo của Yee, Yeung & Cheng (2010). Thang đo này bao gồm câu hỏi: “Tôi có ý định gắn bó lâu dài với công ty này” ($\alpha = 0,839$).

Kết quả làm việc của nhân viên được đo bằng thang đo của Bélanger (1999). Thang đo này bao gồm câu hỏi như sau: “Tôi cảm thấy mình làm việc hiệu quả trong môi trường hiện tại” ($\alpha = 0,889$).

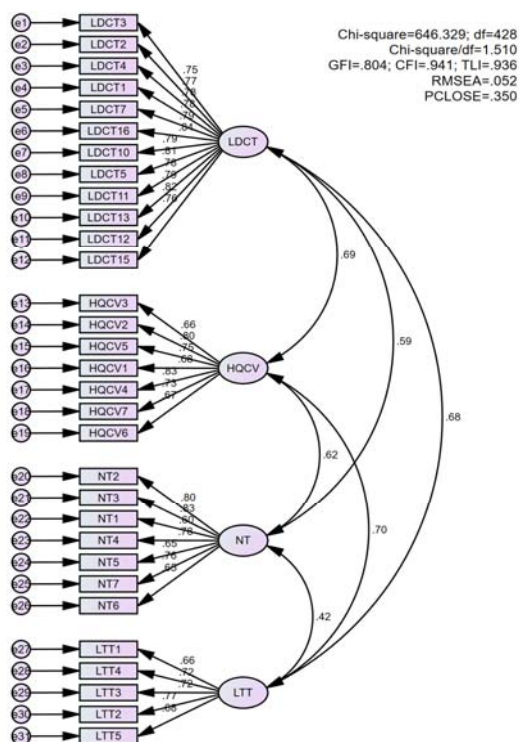
4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Nhóm tác giả tiến hành phân tích nhân tố khẳng định CFA và mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Việc phân tích được thực hiện trên phần mềm SPSS và AMOS 28 của IBM.

4.1. Thiên lệch do phương pháp chung (Common method bias - CMB)

Nghiên cứu này thu thập dữ liệu từ một nguồn duy nhất là nhân viên tại cùng một thời điểm, dẫn đến khả năng xuất hiện thiên lệch do phương pháp chung. Để giảm thiểu thiên lệch này, chúng tôi đã thay đổi cách trình bày câu hỏi trong bảng hỏi và sử dụng câu đảo nghĩa. Sau khi thu thập dữ liệu, chúng tôi áp dụng phương pháp một nhân tố của Harman để đánh giá ảnh hưởng của CMB. Kết quả cho thấy tỷ lệ phương sai giải thích bởi một yếu tố duy nhất là 44,60% (thấp hơn mức cho phép 50%), cho thấy CMB không ảnh

Hình 2: Kết quả phân tích đã chuẩn hoá nhân tố khẳng định CFA



Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả.

Bảng 3: Kết quả phân tích mô hình trực tiếp (H1, H2, H3, H4, H6)

	Giả thuyết nghiên cứu	Hệ số β đã chuẩn hoá	P-value	Kết luận
H1	Lãnh đạo chân thực $\square$ Kết quả công việc của nhân viên	0,205	0,031	Chấp nhận
H2	Lãnh đạo chân thực $\square$ Lòng trung thành	0,683	0,000	Chấp nhận
H3	Lãnh đạo chân thực $\square$ Niềm tin vào lãnh đạo	0,589	0,000	Chấp nhận
H4	Niềm tin vào lãnh đạo $\square$ Kết quả công việc của nhân viên	0,324	0,000	Chấp nhận
H6	Lòng trung thành $\square$ Kết quả công việc của nhân viên	0,429	0,000	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả.

tiếp của lãnh đạo chân thực đến hiệu quả công việc thông qua vai trò trung gian của niềm tin (H5) và lòng trung thành (H7). Kết quả cho thấy cả hai giả thuyết đều được ủng hộ, cho thấy lãnh đạo chân thực không chỉ tác động trực tiếp đến hiệu quả công việc mà còn tác động gián tiếp thông qua các yếu tố trung gian này.

Bảng 4: Kết quả phân tích mô hình các mối quan hệ trung gian (H5, H7)

	Giả thuyết nghiên cứu	Hệ số chưa chuẩn hoá	Hệ số đã chuẩn hoá	Giới hạn dưới của khoảng tin cậy 95%	Giới hạn trên của khoảng tin cậy 95%	Kết luận
H5	Lãnh đạo chân thực $\square$ Niềm tin vào lãnh đạo $\square$ Hiệu quả công việc của nhân viên	0,156	0,191	0,095	0,251	Chấp nhận
H7	Lãnh đạo chân thực $\square$ Lòng trung thành $\square$ Hiệu quả công việc của nhân viên	0,239	0,293	0,140	0,407	Chấp nhận

Nguồn: kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả.

5. Kết luận và khuyến nghị

5.1. Kết luận kết quả nghiên cứu

Kết quả kiểm định cho thấy mối quan hệ tích cực giữa lãnh đạo chân thực đối với hiệu quả công việc của nhân viên trong các doanh nghiệp dịch vụ. Kết quả này hoàn toàn phù hợp với nghiên cứu của Wong & cộng sự (2010), trong đó nhấn mạnh rằng khi người lãnh đạo có các hành vi tích cực sẽ khuyến khích nhân viên cống hiến hết mình cho tổ chức. Điều này cho thấy rằng các nhà lãnh đạo cần chú trọng đến việc thể hiện các hành vi mang tính chân thực để khuyến khích người nhân viên làm việc hiệu quả hơn.

Hơn nữa, kết quả nghiên cứu của chúng tôi chỉ ra rằng tác động gián tiếp của lãnh đạo chân thực đến hiệu quả công việc còn được thực hiện thông qua việc xây dựng niềm tin và lòng trung thành của nhân viên. Điều này phù hợp với lý thuyết về lãnh đạo chân thực, mà Walumbwa & cộng sự (2008) đã đề xuất, cho rằng lãnh đạo có thể thúc đẩy hiệu quả công việc thông qua việc tạo ra sự gắn kết và cam kết từ nhân viên. Sự lãnh đạo chân thực khuyến khích nhân viên cảm thấy được tôn trọng và có giá trị, từ đó tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hiệu quả hơn.

5.2. Đóng góp về mặt lý thuyết

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng và sự biến động của lực lượng lao động ngày càng phức tạp, các doanh nghiệp trong ngành dịch vụ cần đặc biệt chú trọng đến việc phát triển lòng trung thành, củng cố niềm tin của nhân viên và nâng cao hiệu quả công việc. Các nghiên cứu trước đây đã nhấn mạnh vai trò then chốt của phong cách lãnh đạo trong việc thúc đẩy những yếu tố này. Chẳng hạn, Avolio & Gardner (2005) chỉ ra rằng lãnh đạo chân thực có khả năng tạo ra một môi trường làm việc minh bạch và đáng tin cậy, từ đó nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên. Một số nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam cũng chỉ ra vai trò của các phong cách lãnh đạo, chẳng hạn như phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo phục vụ trong tổ chức (Hà Diệu Linh & cộng sự, 2024; Nguyễn Phan Thu Hằng & Diệc Vĩnh Thành,

2023). Nghiên cứu của chúng tôi đạt được kết quả tương tự so với các nghiên cứu cùng chủ đề trong dòng nghiên cứu lãnh đạo.

Xét riêng về chủ đề lãnh đạo chân thực, phần lớn các nghiên cứu trước đây tập trung vào bối cảnh phương Tây, nơi mà văn hóa tổ chức và môi trường kinh doanh có nhiều khác biệt so với các nước đang phát triển như Việt Nam. Ví dụ, nghiên cứu của Walumbwa & cộng sự (2008) về lãnh đạo chân thực chủ yếu được thực hiện tại Mỹ và Trung Quốc. Trong khi đó, các nghiên cứu tại Việt Nam về chủ đề này còn hạn chế và chưa đi sâu vào cơ chế tác động của lãnh đạo chân thực thông qua các yếu tố trung gian. Bên cạnh đó, các nghiên cứu trong nước, chẳng hạn như của Nguyễn Du Hạ Long & Trần Hữu Xinh (2019), đã khám phá tác động của lãnh đạo đến sự hài lòng và cam kết của nhân viên, nhưng chưa đề cập đầy đủ đến vai trò của lãnh đạo chân thực trong việc xây dựng niềm tin và lòng trung thành.

Nghiên cứu của chúng tôi có ba đóng góp chính về mặt lý thuyết. Thứ nhất, nghiên cứu này cung cấp bằng chứng thực nghiệm về tác động tích cực của lãnh đạo chân thực đến hiệu quả công việc, vốn là một chủ đề rất quan trọng trong bối cảnh doanh nghiệp. Thứ hai, nghiên cứu chứng minh rằng lòng trung thành và niềm tin đóng vai trò trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa lãnh đạo chân thực và hiệu quả công việc. Điều này góp phần làm sáng tỏ cơ chế tác động của lãnh đạo chân thực để bổ sung vào khoảng trống lý thuyết hiện có. Thứ ba, nghiên cứu của chúng tôi cho thấy lý thuyết lãnh đạo chân thực có thể được áp dụng hiệu quả trong bối cảnh doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam, một quốc gia có nhiều đặc thù riêng về văn hóa và môi trường kinh doanh. Những đóng góp này không chỉ cung cấp thông tin hữu ích cho các nhà quản lý trong việc xây dựng và phát triển đội ngũ nhân viên mà còn bổ sung vào cơ sở kiến thức về lãnh đạo và hành vi tổ chức, tạo tiền đề cho các nghiên cứu tiếp theo.

5.3. Khuyến nghị về thực tiễn quản trị

Để tận dụng tối đa lợi ích của lãnh đạo chân thực, các doanh nghiệp dịch vụ tại thành phố Hồ Chí Minh cần tập trung vào việc phát triển phong cách lãnh đạo chân thực cho các nhà quản lý, đồng thời xây dựng và duy trì niềm tin cũng như lòng trung thành của nhân viên. Trước hết, trong quá trình tuyển dụng và phát triển các nhà lãnh đạo chân thực, các doanh nghiệp nên ưu tiên lựa chọn và đào tạo những cá nhân có phẩm chất chính trực, biết lắng nghe, thấu hiểu và quan tâm đến nhân viên (Hà Diệu Linh & cộng sự, 2024). Đồng thời, các doanh nghiệp cần thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo và phát triển lãnh đạo chân thực, với sự hướng dẫn và trợ giúp của các chuyên gia nghiên cứu về lãnh đạo.

Thứ hai, việc xây dựng văn hóa tin tưởng và tôn trọng đóng vai trò rất quan trọng. Doanh nghiệp nên tạo ra một môi trường làm việc mà nhân viên cảm thấy an toàn để chia sẻ ý kiến, phản hồi và đóng góp ý tưởng. Giao tiếp mở và minh bạch sẽ là chìa khóa để củng cố niềm tin và lòng trung thành trong tổ chức.

Cuối cùng, các doanh nghiệp cần khuyến khích sự gắn kết và lòng trung thành của nhân viên bằng cách tạo ra các cơ hội phát triển nghề nghiệp, đồng thời công nhận và khen thưởng xứng đáng những đóng góp của họ. Điều này giúp nhân viên cảm thấy được trân trọng và có động lực gắn bó lâu dài với tổ chức, đặc biệt là trong bối cảnh thị trường lao động cạnh tranh ở Việt Nam (Nguyễn Việt Long & Nguyễn Nam Tuấn, 2022).

5.4. Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu của chúng tôi cho thấy lãnh đạo chân thực có tác động tích cực trực tiếp tới hiệu quả công việc của nhân viên, đồng thời cũng có sự tác động gián tiếp thông qua lòng trung thành, niềm tin. Tuy nhiên, nghiên cứu này còn một số hạn chế về phương pháp (thiếu định tính về cảm nhận nhân viên), ngành nghề (phân tích chung lĩnh vực dịch vụ), và giới hạn mẫu (chỉ khảo sát tại thành phố Hồ Chí Minh). Chúng tôi đề xuất các nghiên cứu trong tương lai cần cần khắc phục bằng cách kết hợp định tính, tập trung ngành nghề cụ thể và mở rộng phạm vi khảo sát để tăng độ tin cậy cho kết quả nghiên cứu.

Tài liệu tham khảo:

- Alshammari, A., Almutairi, N.N. & Thuwaini, S.F. (2015). Ethical leadership: The effect on employees. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 108.
- Anne, M. & Grønholdt, L. (2001). Using employee satisfaction measurement to improve people management: An adaptation of Kano's quality types. *Total quality management*, 12(7-8), 949-957.
- Avolio, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Becker, B.E., Ulrich, D. & Huselid, M.A. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business Press.
- Bélanger, J. (1999). Workplace innovation and the role of institutions. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 54(3), 503-523. <https://doi.org/10.7202/051285ar>.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons, INC., New York.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In Schmitt, N. & Borman, W.C. (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*. 71-98.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D. & Motowidlo, S.J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International journal of selection and assessment*, 9(1-2), 52-69.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- Chen, Z.X. & Francesco, A.M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510.
- Clutterbuck, D. & Hirst, S. (2012). *Talking business: Making communication work*. Routledge.
- Cục thống kê thành phố Hồ Chí Minh (2025). *Doanh nghiệp thành phố Hồ Chí Minh lạc quan kinh tế khởi sắc từ quý I-2025*. <https://tbbc-hcm.gov.vn/doanh-nghiep-tp-hcm-lac-quan-kinh-te-khoi-sac-tu-quy-i-2025-48215.html>.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611.
- Đỗ Thị Mẫn (2025). Ảnh hưởng của lãnh đạo số đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp thông qua chuyển đổi số: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Thanh Hoá. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (331), 73-82.
- Drucker, P.F. (1967). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. Harper & Row.
- Gambetta, D. (1988). *Trust: Making and breaking cooperative relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Hà Diệu Linh, Nguyễn Huy Công, Phạm Kiều Linh, Nguyễn Ngọc Ánh, Nguyễn Phương Nga & Nguyễn Việt Anh (2024). Ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự đến lợi thế cạnh tranh của các trường đại học Việt Nam: Vai trò trung gian của chia sẻ tri thức. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (323), 90-100.
- Hair, J., Hollingsworth, C.L., Randolph, A.B. & Chong, A.Y.L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial management & data systems*, 117(3), 442-458.
- Hinojosa, A.S., McCauley, K.D., Randolph-Seng, B. & Gardner, W.L. (2014). Leader and follower attachment styles: Implications for authentic leader-follower relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 595-610.
- Hu, L.T. & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Kovach, K.A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22(2), 93-107.
- Mak, B.L. & Sockel, H. (2001). A confirmatory factor analysis of IS employee motivation and retention. *Information & management*, 38(5), 265-276.
- Mangkunegara, A.A.P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D.J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.

-
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Neider, L.L. & Schriesheim, C.A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The leadership quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- Nguyễn Du Hạ Long & Trần Hữu Xinh (2019). Tác động và ý nghĩa của phong cách lãnh đạo phục vụ trong kinh doanh khách sạn. *Tạp chí Khoa học và Kinh tế phát triển*, 07, 71-88.
- Nguyễn Phan Thu Hằng & Diệc Vĩnh Thành (2023). Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến kết quả công việc thông qua động lực làm việc, sự sáng tạo trong công việc và sự hài lòng của người lao động - Nghiên cứu các doanh nghiệp FDI tại Long An. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (318), 83-93.
- Nguyễn Viết Bằng, Phạm Quốc Hùng & Trần Huy Khang (2025). Ảnh hưởng của Nhận thức về độ bảo mật và Lòng tin đối với Ý định chấp nhận dịch vụ chăm sóc sức khỏe điện tử của người tiêu dùng: Nghiên cứu thực nghiệm tại thị trường Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 335(2), 32-41.
- Nguyễn Việt Long & Nguyễn Nam Tuấn (2022). Tác động của phong cách lãnh đạo đến độc lực làm việc: Nghiên cứu định lượng tại các cơ quan phát thanh và truyền hình. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (303), 78-87.
- Phạm Thị Bích Ngọc & Trịnh Xuân Thái (2023). Ảnh hưởng của lãnh đạo phụng sự tới hành vi đổi mới của nhân viên trong các công ty công nghệ thông tin ở Việt Nam: Vai trò trung gian của động lực nội tại. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (315), 52-61.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. & Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
- Wong, C.A., Laschinger, H.K.S. & Cummings, G.G. (2010). Authentic leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 463-485. <https://doi.org/10.1108/01437731011069921>.
- World Economic Forum (2020). *Digital transformation: Powering the great reset*. từ <<https://www.weforum.org/reports/digital-transformation-powering-the-great-reset>>.
- Yee, R.W., Yeung, A.C. & Cheng, T.E. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1), 109-120.

***Tác giả liên hệ: Nguyễn Thị Mỹ Hoa - Email: bongxu@gmail.com**

ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG ĐẤT RỪNG – NGHIÊN CỨU MÔ HÌNH TRANG TRẠI TRỒNG RỪNG BẠCH ĐÀN TẠI BẮC GIANG

Hồ Đình Bảo

Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: baohd@neu.edu.vn

Bùi Thị Thanh Huyền*

Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: huyenbt@neu.edu.vn

Nguyễn Văn Hậu

Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: nvhau@neu.edu.vn

Nguyễn Thị Minh Phượng

Trường Đại học Vinh

Email: phuongntm@vinhuni.edu.vn

Mã bài: JED-2459

Ngày nhận: 21/05/2025

Ngày nhận bản sửa: 07/09/2025

Ngày duyệt đăng: 17/09/2025

DOI: 10.33301/JED.VI.2459

Tóm tắt:

Nghiên cứu này đánh giá hiệu quả kinh tế của mô hình trang trại trồng rừng bạch đàn tại tỉnh Bắc Giang, tập trung vào xác định chu kỳ kinh doanh tối ưu và so sánh hiệu quả giữa các mô hình trồng rừng lần đầu và rừng tái sinh. Áp dụng mô hình Faustmann có điều chỉnh, nghiên cứu đã phân tích dữ liệu từ hai trang trại với hai dòng bạch đàn khác nhau (giống Cự Vỹ của Trung Quốc và giống Việt Nam). Kết quả cho thấy chu kỳ kinh doanh tối ưu đối với dòng Cự Vỹ là 5 năm với lợi nhuận 202,24 triệu đồng/ha, trong khi giống Việt Nam là 9 năm với lợi nhuận 206,89 triệu đồng/ha. Đối với mô hình rừng tái sinh, chu kỳ kinh doanh tối ưu rút ngắn xuống còn 4 năm với lợi nhuận cao hơn (209,72 triệu đồng/ha). Nghiên cứu cũng chỉ ra những hạn chế và nguyên nhân cản trở sự phát triển của mô hình trang trại trồng rừng bạch đàn, từ đó đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả kinh tế cho mô hình này tại tỉnh Bắc Giang.

Từ khóa: Hiệu quả sử dụng đất rừng, trang trại trồng rừng, bạch đàn, chu kỳ kinh doanh tối ưu.

Mã JEL: O13, P32, Q15.

Evaluation of forest land use efficiency – The study of the eucalyptus farm model in Bac Giang

Abstract:

This research evaluates the economic efficiency of the eucalyptus plantation model in Bac Giang province, focusing on determining the optimal business cycle and comparing the efficiency between the primary plantation and regeneration models. By applying the modified Faustmann model, the study analyzed data from two farms with two different eucalyptus lines (Chinese Cu Vỹ variety and Vietnamese variety). The results showed that the optimal business cycle for the Cu Vỹ variety was 5 years with a profit of 202.24 million VND/ha, while the Vietnamese variety was 9 years with a profit of 206.89 million VND/ha. For the regeneration model, the optimal business cycle was shortened to 4 years with a higher profit (209.72 million VND/ha). The research also pointed out the limitations and causes hindering the development of the eucalyptus plantation model, thereby proposing suggestions to improve the economic efficiency of this model in Bac Giang.

Keywords: Forest land use efficiency, forest plantation, eucalyptus, optimal business cycle.

JEL Codes: O13, P32, Q15

1. Giới thiệu

Hiện nay, toàn tỉnh Bắc Giang có 119.728 ha rừng sản xuất, chiếm 77,9% diện tích đất lâm nghiệp (Cục thống kê tỉnh Bắc Giang, 2023). Với diện tích đất rừng sản xuất lớn như vậy, phát triển mô hình kinh tế trang trại trồng rừng bạch đàn đang được xem là một hướng đi phù hợp cho việc khai thác tiềm năng đất lâm nghiệp và phát triển kinh tế nông thôn, đặc biệt tại các vùng đồi núi như tỉnh Bắc Giang.

Bạch đàn, với đặc tính sinh trưởng nhanh và đa dạng về công dụng, đã trở thành đối tượng cây trồng được nhiều nhà đầu tư và nông hộ lựa chọn. Tuy nhiên, hiệu quả kinh tế của các mô hình trang trại trồng rừng bạch đàn còn nhiều hạn chế do thiếu cơ sở khoa học trong việc xác định chu kỳ kinh doanh tối ưu và kỹ thuật sản xuất phù hợp.

Thực tế cho thấy hầu hết các chủ trang trại trồng rừng bạch đàn tại Bắc Giang thường xác định chu kỳ kinh doanh dựa trên kinh nghiệm hoặc nhu cầu tài chính trước mắt, dẫn đến việc khai thác sớm hơn chu kỳ tối ưu, làm giảm hiệu quả kinh tế tổng thể. Bên cạnh đó, việc lựa chọn giống cây trồng và áp dụng kỹ thuật tái sinh rừng chưa dựa trên đánh giá khoa học về hiệu quả kinh tế.

Nghiên cứu này tập trung đánh giá hiệu quả kinh tế của mô hình trang trại trồng rừng bạch đàn tại tỉnh Bắc Giang, với mục tiêu cụ thể: (1) Xác định chu kỳ kinh doanh tối ưu cho rừng trồng bạch đàn dòng Cự Vỹ do Trung Quốc sản xuất và rừng trồng giống bạch đàn do Việt Nam sản xuất; (2) So sánh hiệu quả kinh tế giữa mô hình trồng rừng lần đầu và mô hình rừng tái sinh của cùng giống cây bạch đàn Cự Vỹ; (3) Đánh giá các hạn chế và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả kinh tế cho mô hình trang trại trồng rừng bạch đàn tại Bắc Giang.

2. Cơ sở lý thuyết

Theo FAO (1997), mô hình kinh tế trang trại trồng rừng là một hệ thống tích hợp các hoạt động sản xuất nông lâm kết hợp nhằm tối đa hóa lợi ích kinh tế, xã hội và môi trường trên một diện tích đất nhất định. Harrison & Herbohn (2000) chỉ ra rằng mô hình kinh tế trang trại trồng rừng cần được thiết kế phù hợp với điều kiện đặc thù của từng vùng sinh thái và tình hình kinh tế-xã hội của người trồng rừng.

Bạch đàn là loại cây phát triển nhanh, chiếm ưu thế, được trồng ở các vùng nhiệt đới do năng suất cao, khả năng thích nghi với nhiều loại đất và điều kiện môi trường (Woods & Peseta, 1996), đồng thời có khả năng mang lại lợi nhuận kinh tế đáng kể, do các chu kỳ luân canh ngắn (Li & cộng sự, 2015; Turnbull, 1999).

Ở Việt Nam hiện nay, theo Thông tư số 02/2020/TT-BNNPTNT mà Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn đã ban hành ngày 28 tháng 02 năm 2020, về việc quy định tiêu chí kinh tế trang trại lâm nghiệp đạt tiêu chuẩn kinh tế trang trại phải có diện tích tối thiểu 10 ha và giá trị sản xuất đạt tối thiểu 1 tỷ đồng/năm. Trồng rừng tại Việt Nam, Lê Đình Khả (2003) cho rằng, bạch đàn uro lai giống với các loài bạch đàn khác như bạch đàn caman, bạch đàn têrê, bạch đàn pellita và bạch đàn grandis tạo ra những giống lai có ưu thế lai vượt trội khi được trồng tại Việt Nam.

Việc đánh giá hiệu quả rừng trồng được bắt đầu hình thành từ những năm 90 của thế kỷ trước, khi mà thuật ngữ “đánh giá dự án” bắt đầu ra đời. Ban đầu mới chỉ giới hạn ở hai khía cạnh là năng suất (efficiency) và hiệu lực thực thi (effectiveness). Đánh giá hiệu quả rừng trồng, Wu & Xu (2015) đã nghiên cứu nhằm ước tính trữ lượng gỗ của rừng bạch đàn, rừng lá rộng và rừng thông Simao trong khu vực nghiên cứu. Zheng & cộng sự (2022) dùng mô hình hồi quy tuyến tính bội nhằm xác định đường kính và chiều cao của cây, để dự đoán sinh khối, đóng vai trò quan trọng trong đánh giá hiệu quả rừng trồng. Đánh giá tác động dự án trồng rừng được hình thành từ yêu cầu khách quan về sự phát triển bền vững của Rừng - Môi trường - Con người. Ngoài hiệu quả về kinh tế - xã hội - môi trường của quá trình đầu tư, đánh giá tác động dự án giúp định lượng được những tổn thất và tái tạo về rừng và môi trường, làm cơ sở cho việc tính toán chi phí bảo vệ rừng và điều chỉnh các hoạt động thực tiễn.

Lê Thạc Cán (1994) với công trình “Đánh giá tác động môi trường – phương pháp luận và kinh nghiệm thực tiễn” đã tạo nền tảng phương pháp luận quan trọng cho các nghiên cứu sau này. Đoàn Hoài Nam (1996)

đánh giá hiệu quả kinh tế – sinh thái của một số mô hình rừng trồng, nhưng chưa đề cập đến vấn đề xã hội.

Các nghiên cứu của Phạm Xuân Thịnh (2002), Nguyễn Xuân Sơn (2005) và Đinh Đức Thuận & cộng sự (2005) đã đánh giá tác động của các dự án trồng rừng trên các mặt kinh tế, xã hội và môi trường, có sự so sánh trước và sau dự án. Tuy nhiên, Phạm Xuân Thịnh (2002) chủ yếu tập trung vào tác động tích cực mà chưa phân tích được những tác động tiêu cực. Đàm Đình Hùng (2003) chỉ đánh giá trên một tiểu vùng của dự án, chưa thể phản ánh chung cho toàn vùng dự án. Bên cạnh đó, Theis & Grady (1991) cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc có sự tham gia của người hưởng lợi trong quá trình đánh giá tác động và xây dựng hệ thống phản hồi thường xuyên để kiểm tra dự án có đi đúng hướng hay không.

Các phương pháp đánh giá hiệu quả và tác động của dự án trồng rừng rất đa dạng. Phương pháp đánh giá tài chính thông qua các chỉ số NPV, IRR, BCR được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu ban đầu, như vào đầu năm 1980, Cục Nông nghiệp Mỹ đã xây dựng được một chương trình máy tính tương đối hoàn chỉnh có tên là EVALUE nhằm đánh giá hiệu quả đầu tư cho các dự án rừng trồng, và tiếp tục được áp dụng trong các nghiên cứu của Anderson & Luckert (2007), Trần Hữu Đào (1995), Nguyễn Hoàng Linh (2010). Weibull (1951) phát triển các phương pháp đánh giá liên quan đến đo lường và đưa ra nhận định. Đánh giá được phân thành hai loại: Đánh giá mục tiêu (xem xét việc đạt được mục tiêu đã định) và đánh giá tiến trình (mở rộng phạm vi đánh giá, sử dụng tri thức của nhiều người).

Theis & Grady (1991) phát triển phương pháp “Đánh giá nhanh có sự tham gia trong phát triển cộng đồng”, nhấn mạnh vai trò của người hưởng lợi trong quá trình đánh giá. Cao Danh Thịnh (1998) đề cập đến phương pháp định lượng có trọng số các chỉ tiêu đánh giá và phương pháp tính trọng số bằng tương quan, trong khi Đỗ Đức Bảo (2001) sử dụng phương pháp ma trận môi trường để đánh giá tác động của các loại hình canh tác lâm nghiệp. Mặc dù đây là phương pháp “bán định lượng” và phụ thuộc nhiều vào yếu tố chủ quan, nhưng nó vẫn được sử dụng phổ biến do tính đơn giản và dễ vận dụng.

Đối với việc xác định chu kỳ kinh doanh tối ưu, Nguyễn Quang Hà (2001) ứng dụng mô hình FPO (Faustmann Pressler Ohlin) nhưng với giả định giá gỗ rừng trồng không phụ thuộc vào cấp tuổi, không phản ánh đúng thực tế thị trường. Đỗ Anh Tuấn (2013) sử dụng phương pháp so sánh các chỉ tiêu NPV theo các chu kỳ kinh doanh khác nhau, có tính đến giá thực tế của sản phẩm theo cấp tuổi, nhưng chỉ dừng lại ở cấp tuổi 9 và chỉ đánh giá cho một luân kỳ.

Như vậy, các nghiên cứu đã đề cập đến khái niệm mô hình kinh tế trang trại trồng rừng, và các phương pháp đánh giá mô hình kinh tế trang trại trồng rừng. Tuy nhiên các nghiên cứu còn một số khoảng trống. Cụ thể, các nghiên cứu trước đây thường tập trung vào đánh giá hiệu quả của một mô hình cụ thể mà chưa có sự so sánh giữa các phương thức sử dụng đất rừng khác nhau. Bên cạnh đó các nghiên cứu chưa chỉ ra quy mô sử dụng đất tối ưu cho mô hình trang trại, đặc biệt là trang trại trồng bạch đàn.

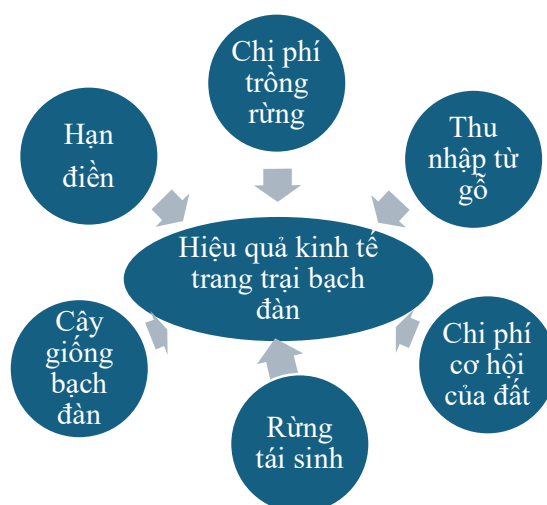
Mặc dù Nguyễn Quang Hà (2001), và Đỗ Anh Tuấn (2013) đã áp dụng mô hình FPO để xác định chu kỳ kinh doanh tối ưu cho các loài cây rừng, nhưng các nghiên cứu này còn hạn chế về giả định và phạm vi. Ngoài ra, các nghiên cứu chỉ sử dụng đánh giá hiệu quả tài chính trong các dự án lâm nghiệp nhưng bỏ qua các yếu tố quan trọng như lạm phát, chi phí cơ hội và rủi ro.

Từ những khoảng trống đó, dựa trên nền tảng mô hình nghiên cứu của Faustmann (1984), bài viết thực hiện nghiên cứu đánh giá tại khu rừng trồng bạch đàn, có tính đến biến động của giá gỗ, chi phí theo thời gian, và có tính đến đặc điểm tái sinh của rừng với giống cây bạch đàn Cự Vỹ tại Bắc Giang. Trên cơ sở đó, nghiên cứu so sánh hiệu quả trồng rừng giữa các dòng bạch đàn của Việt Nam và dòng bạch đàn Cự Vỹ, đồng thời nghiên cứu cũng so sánh hiệu quả giữa mô hình trồng rừng bạch đàn lần đầu và mô hình rừng tái sinh của dòng bạch đàn Cự Vỹ. Kết quả này làm cơ sở xác định phương thức sử dụng đất rừng hiệu quả trong trồng rừng tại Bắc Giang, là cơ sở để đề xuất các giải pháp sử dụng đất rừng hiệu quả trong bối cảnh mới.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mô hình nghiên cứu

Hình 1. Mô hình nghiên cứu tính hiệu quả của mô hình kinh tế trang trại trồng rừng bạch đàn



Nguồn: Mô hình nghiên cứu được nhóm tác giả đề xuất trên cơ sở điều chỉnh từ Faustmann (1984)

Nghiên cứu sử dụng mô hình Faustmann (1984) để xác định chu kỳ khai thác tối ưu cho rừng trồng bạch đàn có tính đến sự thay đổi của giá gỗ, lạm phát, lãi suất. Phân tích tập trung vào các nhân tố: chi phí trồng rừng, thu nhập từ gỗ (sản lượng và giá gỗ), chi phí cơ hội của đất trồng rừng, và khả năng tái sinh của rừng.

Mô hình này giải quyết bài toán cụ thể là xác định thời điểm tối ưu để khai thác rừng và trồng lại mới, sao cho giá trị hiện tại ròng (PV) là lớn nhất.

Với:

$V(T)$ doanh thu thu được khi khai thác một lô cây ở tuổi t .

c là chi phí trồng rừng đến thời điểm khai thác T .

μ là tỷ lệ chiết khấu hàng năm.

P là giá bán gỗ

Thì lúc này, thời điểm tối ưu để chặt cây là khi tỷ lệ tăng trưởng tương đối của giá trị rừng bằng đúng tỷ lệ chiết khấu.

$$\mu = \frac{V'(T)}{V(T)-c} \quad (1)$$

Xét một chuỗi thời gian T_1 đến T_n , giả sử năng suất đất, giá cả và các chi phí đều không đổi. Với e là cơ số của logarit tự nhiên (2,718). Có thể biểu thị tổng giá trị hiện tại của tất cả các lần khai thác trong tương lai như sau:

$$PV = e^{-\mu T_1}[V(T_1) - C] + e^{-\mu T_2}[V(T_2) - C] \dots + e^{-\mu T_n}[V(T_n) - C] \quad (2)$$

Trong đó, T_n biểu thị thời điểm khai thác ở lần thứ n . Mỗi lần khai thác được chiết khấu về thời điểm hiện tại bằng hệ số $e^{-\mu T_n}$. Tổng này là giá trị hiện tại ròng của tất cả các lần khai thác trong tương lai.

Khi đó, bài toán đặt ra là chọn thời điểm $T_1, T_2, \dots, T_n$ sao cho biểu thức này đạt giá trị cực đại. Với giả định mọi chu kỳ khai thác đều có độ dài bằng nhau, thì $T_k = k.T$ (với $k = 1, 2, \dots, n$). Thay $T_k = k.T$ vào (2), ta được một cấp số nhân vô hạn với hệ số $e^{-\mu T}$, giá trị ròng hiện tại của chuỗi khai thác vô hạn, với chu kỳ cố định T , được biểu thị như sau:

$$PV = \sum_{k=1}^{\infty} e^{-k\mu T}[V(T) - c] = \frac{V(T)-c}{e^{\mu T}-1} \quad (3)$$

Việc tối đa hóa biểu thức này đối với T đòi hỏi rằng

$$\frac{V'(T)}{V(T)-c} = \frac{\mu e^{\mu T}}{e^{\mu T}-1} = \frac{\mu}{1-e^{-\mu T}} \quad (4)$$

Phương trình (4) cho chu kỳ luân canh tối ưu T được gọi là công thức Faustmann. So sánh với phương trình (1), ta thấy khía cạnh luân canh đưa thêm một hệ số $1 - e^{-\mu T}$ vào mẫu số của vế phải của phương trình. Vì $1 - e^{-\mu T} < 1$, cho nên có thể thấy rằng việc tính đến yếu tố luân canh sẽ dẫn đến giảm tuổi khai thác dự kiến.

Phương trình (5) có thể được viết lại dưới dạng

$$V'(T) = \mu[V(T) - c] + \mu \frac{V(T) - c}{e^{\mu T} - 1} \quad (5)$$

Điều kiện của phương trình (4) là rừng được chặt ở tuổi T , khi mức tăng giá trị cận biên của cây bằng tổng chi phí cơ hội của khoản đầu tư.

Khác với mô hình Faustmann (1984) với giả định như trên, nghiên cứu này đặt trong điều kiện chi phí và giá bán gỗ biến động theo thời gian dưới ảnh hưởng của lạm phát, với i là lãi suất, r là lạm phát, thì lúc này $\mu = i - r$

Lúc này, giải hàm mục tiêu tối ưu bằng cách tính đạo hàm bậc nhất theo tuổi rừng T , sau đó cho bằng không, thì ta thu được phương trình 5 là:

$$P_t Q_{(t)}' = (i - r)P_t Q_{(t)} + (i - r) \frac{P_t Q_{(t)} - ce^{(i-r)t}}{e^{(i-r)t} - 1}$$

Khi rừng trồng với giống cây Cự Vỹ được khai thác lần thứ nhất, chủ rừng sẽ thực hiện trồng rừng theo phương pháp tái sinh rừng, tức là không trồng mới sau khai thác, thì lúc này, chi phí trồng rừng thay đổi, do vậy mô hình được điều chỉnh để phản ánh sự thay đổi trong cấu trúc chi phí và lợi nhuận từ rừng tái sinh.

Và theo đẳng thức trên, điều kiện này giúp cho chủ rừng xác định được chu kỳ kinh doanh tối ưu tại thời điểm mà doanh thu thuần cận biên bằng với chi phí cận biên của việc trì hoãn khai thác rừng.

3.2. Mẫu và thu thập dữ liệu

Nghiên cứu được thực hiện tại khu vực có diện tích khoảng 1.200 ha rừng trồng bạch đàn thuộc hai xã Tân Lập và Thanh Hải của huyện Lục Ngạn, tỉnh Bắc Giang. Để đảm bảo tính đại diện, nghiên cứu chọn hai mô hình trang trại với đặc điểm khác nhau về giống cây trồng:

(i) Trang trại của ông Nguyễn Hữu Dũng (xã Tân Lập) chuyên trồng bạch đàn dòng Cự Vỹ (Trung Quốc) với mật độ khoảng 1.600 cây/ha, diện tích gần 600 ha.

(ii) Trang trại của ông Đỗ Quang Hoạt (xã Thanh Hải) chuyên trồng bạch đàn Việt Nam với mật độ khoảng 1.200 cây/ha, diện tích gần 400 ha.

Thứ nhất, chọn mẫu dữ liệu

Các tác giả lấy trữ lượng rừng $Q(t)$ được thu thập theo phương pháp lập ô tiêu chuẩn, và được thực hiện như sau:

Một là, xác định kích thước mẫu tối thiểu. Các tác giả chọn ngẫu nhiên 145 cây trong khu vực để đo đường kính thân cây tại vị trí chiều cao 1,3m. Sau đó, các tác giả áp dụng công thức của Vũ Tiến Hình & Phạm Ngọc Giao (1997) để xác định số cây cần thiết trong mỗi ô tiêu chuẩn, theo đó tổng số cây trong mỗi ô ngẫu nhiên là $N = 315$.

Hai là, tính toán trữ lượng gỗ. Các tác giả thiết lập ba ô tiêu chuẩn có kích thước 100×100 m cho mỗi tuổi rừng từ tuổi rừng 1 năm đến 11 năm. Tiếp theo, các tác giả tính toán trữ lượng gỗ của từng cây cá thể (M) được tính theo công thức:

$$M = \frac{\pi}{4} d^2 h f_{1,3}$$

Trong đó: d = đường kính cây tại chiều cao 1,3m; h = chiều cao của cây; $f_{1,3}$ (là hình số độ thon thân cây) = 0,35.

Sau khi tính được trữ lượng gỗ trung bình của mỗi cây sẽ là cơ sở suy rộng ra trữ lượng gỗ của 1 ô tiêu chuẩn (1 hecta rừng) bằng cách nhân với mật độ rừng 1.350 cây/ha. Kết quả được thống kê trong Bảng 1.

Bảng 1. Trữ lượng gỗ trung bình của 1 ha rừng bạch đàn tại Bắc Giang

Năm	Giống cây Việt Nam sản xuất	Dòng Cự Vỹ	Rừng Cự Vỹ tái sinh
1	92,9	175,9	242,7
3	207,5	445,5	459,5
5	313,8	492,8	513,7
7	379,7	555,7	554,7
9	479,7	597,7	-

Nguồn: Tính toán từ điều tra của nhóm tác giả.

Thứ hai, phương pháp xác định hàm tăng trưởng của rừng

Để dự đoán tăng trưởng của rừng theo tuổi, nghiên cứu sử dụng phương pháp dò tìm hàm với tiêu chí lựa chọn hàm có R^2 cao nhất và RMSE (sai số tiêu chuẩn) thấp nhất. Phương pháp dò tìm hàm chuẩn được thực hiện dựa trên phần mềm thống kê SPSS 10. Kết quả, với thực tiễn dữ liệu, hàm Korf được dùng làm hàm mô phỏng sinh trưởng của rừng bạch đàn cho cả dòng giống bạch đàn do Việt Nam sản xuất và dòng Cự Vỹ do Trung Quốc sản xuất:

$$Q_t = 1852,891e^{-7,936t^{-0,6717}}$$

Thứ ba, thu thập số liệu kinh tế

Các số liệu kinh tế được thu thập bao gồm:

Giá bán gỗ: Thu thập trên thị trường, dao động khoảng 1.375.000 đồng/m³.

Chi phí trồng rừng: Tính toán dựa trên tất cả chi phí từ khi bắt đầu đến khi kết thúc một luân kỳ rừng trồng, dao động từ 40-60 triệu đồng/ha. Chi phí gồm: chi phí cây con, nhân công trồng chăm sóc và bảo vệ, phân bón, quản lý, marketing, vốn, thuế...), và chi phí gián tiếp (chi phí cơ hội của đất).

Lãi suất chiết khấu: Xác định theo công thức của Nguyễn Quang Hà (2014), tính đến lãi suất thực tế, lạm phát và rủi ro.

$$i = i_w + r + i_p = 20\%$$

Trong đó:

$i_w = 2,5$ đến 3, là tỷ lệ lãi suất thực tế.

$r = 7,5\%$, là tỷ lệ lạm phát trung bình.

$i_p = 10\%$, là tỷ lệ đền bù.

3.3. Xử lý dữ liệu

Dữ liệu thu thập được xử lý bằng các phương pháp thống kê mô tả và phân tích hồi quy để xác định hàm tăng trưởng $Q(t)$ của rừng bạch đàn theo thời gian. Sau khi xác định các tham số của mô hình, nghiên cứu tiến hành phân tích độ nhạy để đánh giá tác động của các yếu tố đầu vào (chi phí trồng rừng, giá gỗ, lãi suất và lạm phát) đến chu kỳ kinh doanh tối ưu và hiệu quả kinh tế của mô hình trang trại trồng bạch đàn.

Kết quả phân tích được tính toán bằng phần mềm Excel 2016 và SPSS 10 để xác định chu kỳ kinh doanh tối ưu (t^*) và mức lợi nhuận tương ứng. Các số liệu thu thập được kiểm tra độ tin cậy với mức ý nghĩa 5% qua kiểm định Single-factor ANOVA trước khi sử dụng trong mô hình đánh giá hiệu quả kinh tế.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Hiệu quả kinh tế của mô hình trang trại trồng rừng bạch đàn lần đầu

Kết quả phân tích cho thấy sự khác biệt về chu kỳ kinh doanh tối ưu giữa hai loại giống bạch đàn (Bảng 2 và Bảng 3).

Đối với dòng bạch đàn Cự Vỹ nhập từ Trung Quốc, chu kỳ kinh doanh tối ưu là 5 năm với lợi nhuận đạt 202,24 triệu đồng/ha. Trong khi đó, đối với dòng bạch đàn Việt Nam, chu kỳ kinh doanh tối ưu là 9 năm với lợi nhuận đạt 206,89 triệu đồng/ha.

Bảng 2. Lợi nhuận từ 1 hecta rừng bạch đàn dòng Cự Vỹ (trang trại Nguyễn Hữu Dũng)				
Chu kỳ kinh doanh (năm)	Khối lượng gỗ (m³)	Chi phí (đồng)	Chi phí cơ hội của đất (đồng)	Lợi nhuận (đồng)
1	175,9	37.929.756	1.931.149	91.959.456
2	216,3	44.012.424	2.329.841	118.985.845
3	445,5	42.265.778	3.104.321	142.523.982
4	467,0	47.789.856	3.134.123	147.156.956
5	492,8	53.513.424	3.546.878	202.239.532
6	503,9	97.237.424	3.686.242	197.964.170
7	555,7	92.687.675	3.237.175	184.246.551
8	578,6	99.082.833	2.560.979	172.187.519
9	597,7	101.345.445	2.620.313	169.871.448

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả.

Bảng 3. Lợi nhuận từ 1 hecta rừng bạch đàn Việt Nam (trang trại Đỗ Quang Hoạt)				
Chu kỳ kinh doanh (năm)	Khối lượng gỗ (m³)	Chi phí (Triệu đồng)	Chi phí cơ hội của đất (Triệu đồng)	Lợi nhuận (đồng)
1	92,9	37.929	1.931	91.265
2	136,3	44.012	2.329	98.785
3	207,5	47.265	3.104	112.365
4	277,0	49.789	3.134	124.751
5	313,8	51.513	3.546	132.369
6	362,9	77.237	3.686	156.548
7	379,7	82.687	3.237	174.135
8	446,6	89.082	2.560	177.744
9	479,7	101.777	2.620	206.886
10	490,7	101.656	2.620	199.549
11	513,7	101.327	2.620	189.756

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả.

Đáng chú ý, chu kỳ kinh doanh tối ưu (5 năm) của dòng bạch đàn Cự Vỹ ngắn hơn đáng kể so với chu kỳ kinh doanh truyền thống trong thực tế (9 năm), nhưng dài hơn 1 năm so với thực tế khai thác hiện tại của chủ trang trại (4 năm). Nếu chủ trang trại kéo dài chu kỳ kinh doanh thêm 1 năm (từ 4 lên 5 năm), lợi nhuận sẽ tăng thêm 55,08 triệu đồng/ha.

Điều tra thực địa cho thấy nguyên nhân chủ yếu của việc rút ngắn chu kỳ kinh doanh bao gồm:

Một là, đặc điểm sinh trưởng của dòng giống: Bạch đàn Cự Vỹ có khả năng sinh trưởng mạnh ngay từ năm đầu (chiều cao đạt 8m so với 2m của các dòng cây Việt Nam).

Hai là, hạn chế về kiến thức lâm sinh, chủ trang trại thiếu hiểu biết về chu kỳ kinh doanh tối ưu, thường dựa vào kinh nghiệm khai thác khi tốc độ sinh trưởng của cây giảm.

Ba là, khó khăn về tài chính, nhu cầu tiền mặt và nguồn lực tài chính hạn hẹp khiến chủ trang trại không thể chờ đợi đến chu kỳ kinh doanh tối ưu.

Bốn là, chính sách hỗ trợ tín dụng chưa hiệu quả, thiếu cơ chế tín dụng phù hợp giúp chủ trang trại duy trì chu kỳ kinh doanh tối ưu.

Như vậy, chính sách hỗ trợ về tài chính là quan trọng, giúp tăng hiệu quả kinh tế trong kinh doanh rừng trồng thông qua việc giảm nhẹ khó khăn về tài chính và tăng khả năng chống chịu rủi ro cho chủ trang trại trồng rừng.

Trong tương lai khi đất trồng rừng có thể bị thu hẹp do được chuyển đổi cho các mục đích sử dụng khác và nhu cầu tiêu dùng gỗ tăng lên, giá gỗ có thể tăng lên. Khảo sát ảnh hưởng của thay đổi giá gỗ và chi phí

trồng rừng đến chu kỳ khai thác tối ưu cho thấy, trong điều kiện lãi suất dương, nếu giá gỗ tăng với tốc độ tăng cao hơn tỷ lệ tăng của chi phí thì chu kỳ khai thác tối ưu sẽ giảm theo thời gian. Ngược lại, nếu giá gỗ tăng nhưng chi phí trồng rừng tăng nhanh hơn thì chu kỳ khai thác tối ưu sẽ tăng theo thời gian.

4.2. Hiệu quả kinh tế của mô hình trang trại trồng rừng bạch đàn tái sinh

Đối với dòng bạch đàn Cự Vỹ, mô hình phân tích tiếp tục được áp dụng để đánh giá hiệu quả kinh tế của rừng tái sinh. Kết quả được trình bày trong Bảng 4

Bảng 4. Lợi nhuận từ 1 hecta rừng bạch đàn Cự Vỹ tái sinh			
Chu kỳ kinh doanh (năm)	Khối lượng gỗ (m³)	Chi phí (Triệu đồng)	Lợi nhuận (Triệu đồng)
1	242,7	46.951	154.959
2	389,5	48.963	176.955
3	459,5	49.278	196.363
4	502,9	47.423	209.716
5	513,7	53.513	202.469
6	523,5	68.579	189.394
7	554,7	67.693	156.266

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả.

Kết quả phân tích cho thấy rừng bạch đàn tái sinh có đặc điểm sinh trưởng khác biệt so với rừng trồng lần đầu. Với rừng tái sinh, sản lượng gỗ tăng rất nhanh ngay từ năm đầu tiên, và chu kỳ kinh doanh tối ưu là 4 năm với lợi nhuận đạt 209,72 triệu đồng/ha. Điều này rút ngắn 1 năm so với chu kỳ tối ưu của rừng trồng lần đầu (5 năm).

Sự khác biệt về chi phí giữa rừng trồng lần đầu và rừng tái sinh cũng đáng chú ý. Với rừng tái sinh, chủ trang trại không phải trồng rừng mới mà tập trung vào chăm sóc rừng tái sinh, giúp giảm chi phí đầu tư ban đầu. Tuy nhiên, hiệu quả của rừng tái sinh phụ thuộc lớn vào quy trình kỹ thuật áp dụng, đặc biệt là kỹ thuật khai thác, xử lý cỏ, đốt rừng, cắt tỉa mầm tái sinh và bón phân.

Điều tra thực địa cũng cho thấy khả năng tái sinh của hai dòng bạch đàn là khác nhau. Dòng bạch đàn Cự Vỹ có khả năng tái sinh tốt sau khai thác, trong khi các dòng bạch đàn Việt Nam không thể tái sinh hiệu quả mà không bị sâu bệnh, dù được áp dụng các biện pháp kỹ thuật tốt trong chăm sóc.

4.3. So sánh hiệu quả kinh tế giữa hai mô hình

So sánh hiệu quả kinh tế giữa trồng rừng bạch đàn lần đầu và mô hình tái sinh cho thấy:

Về chu kỳ kinh doanh tối ưu: Rừng tái sinh có chu kỳ kinh doanh tối ưu ngắn hơn (4 năm) so với rừng trồng lần đầu (5 năm đối với dòng Cự Vỹ và 9 năm đối với dòng Việt Nam).

Về năng suất: Ở cùng chu kỳ kinh doanh 4 năm, năng suất của rừng tái sinh (502,9 m³/ha) cao hơn đáng kể so với rừng trồng lần đầu (467,0 m³/ha với dòng Cự Vỹ và chỉ 277,0 m³/ha với dòng Việt Nam).

Về lợi nhuận: Tại chu kỳ tối ưu, lợi nhuận từ rừng tái sinh dòng Cự Vỹ (209,72 triệu đồng/ha) cao hơn so với rừng trồng lần đầu (202,24 triệu đồng/ha) và tương đương với rừng trồng lần đầu của dòng Việt Nam.

Về chi phí đầu tư: Chi phí đầu tư cho rừng tái sinh thấp hơn so với trồng mới, đặc biệt là chi phí giống cây và xử lý thực bì, giúp tăng hiệu quả kinh tế tổng thể.

Về tính bền vững: Mô hình tái sinh giúp giảm áp lực lên nguồn giống và tài nguyên đất, đồng thời giảm chi phí trồng rừng, nâng cao hiệu quả kinh tế tổng thể cho chủ trang trại.

5. Kết luận và khuyến nghị

Nghiên cứu đã đánh giá hiệu quả kinh tế của mô hình trang trại trồng rừng bạch đàn tại tỉnh Bắc Giang và rút ra một số kết luận chính:

Một là, nghiên cứu đã điều chỉnh mô hình Faustmann để tính đến biến động giá, chi phí, lạm phát và rủi

ro, qua đó phản ánh sát thực tế thị trường Việt Nam hiện nay. Khác với mô hình nguyên thủy giả định các yếu tố đầu vào cố định (Faustmann, 1984), mô hình điều chỉnh trong nghiên cứu này đã đưa vào biến số động theo thời gian, từ đó nâng cao tính chính xác và khả năng dự báo. Đây là đóng góp quan trọng trong bối cảnh các nghiên cứu trước đây tại Việt Nam thường chỉ sử dụng mô hình đơn giản hoặc giả định phi thực tế (Nguyễn Quang Hà, 2001; Đỗ Anh Tuấn, 2013). Bên cạnh đó, nghiên cứu đã đưa thêm phân tích mô hình rừng tái sinh, một hướng ít được đề cập ở Việt Nam, qua đó làm rõ vai trò của tái sinh tự nhiên trong việc giảm chi phí đầu tư và tăng hiệu quả dài hạn.

Hai là, trên phương diện phương pháp luận, nghiên cứu đã chứng minh tính hiệu quả của việc kết hợp mô hình toán học với dữ liệu thực địa, thông qua quy trình khảo sát ô tiêu chuẩn, đo sinh trưởng cây trồng và ước tính trữ lượng gỗ bằng hàm Korf và là hàm được đánh giá là phù hợp với đặc điểm sinh trưởng của cây rừng ngắn ngày (Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn, 2006). Việc tích hợp hàm tăng trưởng Korf vào công thức lợi nhuận là một cải tiến quan trọng, giúp liên kết giữa sinh trưởng lâm học và phân tích kinh tế định lượng. Phương pháp xử lý dữ liệu bằng hồi quy phi tuyến và phân tích độ nhạy cũng cho phép lượng hóa tác động của biến số thị trường đến chu kỳ khai thác tối ưu, điều mà các tiếp cận định tính trước đây chưa thực hiện được.

Ngoài ra, nghiên cứu xây dựng mô hình riêng cho rừng tái sinh, qua đó phân biệt rõ cấu trúc chi phí giữa trồng rừng lần đầu và chăm sóc tái sinh. Cách tiếp cận này phản ánh chính xác sự khác biệt trong thực tiễn sản xuất lâm nghiệp, đặc biệt ở các vùng trung du và miền núi nơi điều kiện tự nhiên và kỹ thuật tái sinh có ảnh hưởng lớn đến chi phí và năng suất. Trong khi các nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung đánh giá hiệu quả tài chính của một chu kỳ trồng rừng đơn lẻ (Phạm Xuân Thịnh, 2002; Nguyễn Hoàng Linh, 2010), nghiên cứu này đã mô phỏng toàn bộ vòng đời khai thác của rừng trồng, bao gồm cả chu kỳ tái sinh kế tiếp. Nhờ vậy, mô hình không chỉ cung cấp bức tranh toàn diện hơn về hiệu quả sử dụng đất rừng mà còn làm cơ sở vững chắc cho việc đề xuất các chính sách phát triển lâm nghiệp mang tính dài hạn và có khả năng áp dụng thực tiễn cao.

Ba là, từ phân tích thực tế đã chỉ ra hiệu quả sử dụng đất rừng trong mô hình trang trại trồng rừng bạch đàn tại tỉnh Bắc Giang phụ thuộc đáng kể vào dòng giống, mô hình sản xuất (trồng mới hay tái sinh), và chu kỳ khai thác. Với bạch đàn Cự Vỹ nhập từ Trung Quốc, chu kỳ tối ưu là 5 năm, lợi nhuận đạt 202,24 triệu đồng/ha. Giống bạch đàn trong nước cần tới 9 năm mới đạt 206,89 triệu đồng/ha. Đáng chú ý, rừng tái sinh từ giống Cự Vỹ có chu kỳ tối ưu chỉ 4 năm, lợi nhuận 209,72 triệu đồng/ha, cao hơn cả mô hình trồng mới. Kết quả này khẳng định vai trò của chọn giống năng suất cao và khả năng tái sinh tốt, kết hợp với điều chỉnh chu kỳ khai thác hợp lý.

Bốn là, từ cách tiếp cận phương pháp luận trong nghiên cứu đã rút ra quy luật kinh tế của trang trại trồng rừng.

Nghiên cứu chỉ ra rằng hiệu quả kinh tế của trang trại trồng rừng phụ thuộc đồng thời vào ba yếu tố: chu kỳ khai thác, dòng giống và hình thức tái sinh, trong điều kiện biến động giá và chi phí theo thời gian. Quy luật này được thiết lập từ việc mô hình hóa quan hệ giữa chi phí, trữ lượng gỗ và lợi nhuận ròng qua nhiều luân kỳ, có tính đến chi phí cơ hội và lạm phát. Sự tích hợp vào mô hình Faustmann điều chỉnh đã làm rõ nguyên lý cân bằng tối ưu giữa doanh thu cận biên và chi phí trì hoãn khai thác, từ đó xác định thời điểm khai thác đem lại giá trị kinh tế cao nhất.

Ngoài việc cung cấp bằng chứng thực nghiệm có giá trị trong bối cảnh cụ thể của tỉnh Bắc Giang, nghiên cứu còn gợi mở phương pháp cho các nghiên cứu tiếp theo trong lĩnh vực kinh tế lâm nghiệp tại Việt Nam. Việc kết hợp mô hình kinh tế với dữ liệu vi mô thực địa đã chứng minh tính khả thi, trong đó hàm Korf phản ánh tốt đặc tính sinh trưởng nhanh của bạch đàn Cự Vỹ. Quan trọng hơn, nghiên cứu đã mô phỏng thành công chu kỳ tái sinh như một giai đoạn sản xuất kế tiếp, chi phí thấp hơn, qua đó phản ánh chính xác thực tiễn sản xuất lâm nghiệp. Cách tiếp cận này có thể áp dụng cho các loài khác như keo, quế hay các loài bản địa có khả năng tái sinh tự nhiên, mở ra hướng nghiên cứu bền vững trong bối cảnh biến đổi khí hậu.

Năm là, từ các kết quả thực nghiệm và phân tích định lượng, nghiên cứu rút ra một số bài học có giá trị thực tiễn đáng chú ý. Cụ thể: (i) Việc khai thác rừng sớm trước chu kỳ tối ưu, phổ biến tại Bắc Giang, chủ yếu do thiếu kiến thức và hạn chế tiếp cận tài chính dài hạn. Đây là cơ sở để khuyến nghị chính sách tín dụng lâm nghiệp phù hợp, giúp chủ trang trại duy trì chu kỳ tối ưu; (ii) Khác biệt về năng suất và tái sinh giữa các giống nhấn mạnh vai trò của chọn giống và kỹ thuật lâm sinh, trong đó giống Cự Vỹ cho thấy nhiều ưu thế; (iii) Mô hình trang trại trồng rừng vẫn đối mặt với các rào cản về quy mô, quy hoạch, kỹ thuật và thị trường. Điều này đòi hỏi chính sách phát triển đồng bộ, gắn với thị trường đầu ra và chiến lược phát triển bền vững ngành gỗ.

Từ kết quả nghiên cứu, một số khuyến nghị được đưa ra nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế của mô hình trang trại trồng rừng bạch đàn tại tỉnh Bắc Giang.

Thứ nhất, hoàn thiện hệ thống chính sách hỗ trợ phát triển mô hình trang trại trồng rừng

Tỉnh cần sớm triển khai quy hoạch tổng thể phát triển trang trại trồng rừng đến năm 2030, tầm nhìn 2045, trong đó xác định rõ vùng trọng điểm, đặc biệt với cây bạch đàn. Ưu tiên những khu vực có diện tích liền khoảnh 30 - 50 ha nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế. Nhà nước cần có chính sách tích tụ, tập trung đất đai, hỗ trợ chi phí giao dịch và thủ tục pháp lý để khắc phục tình trạng manh mún. Về tài chính, các ngân hàng cần phát triển sản phẩm tín dụng phù hợp chu kỳ dài của trồng rừng, mở rộng quy mô cho vay, đồng thời áp dụng lãi suất hợp lý nhằm bảo đảm tính bền vững.

Thứ hai, nâng cao hiệu quả quản lý nhà nước về mô hình kinh tế trang trại trồng rừng

Bắc Giang cần thành lập đơn vị chuyên trách về kinh tế trang trại để quản lý và hỗ trợ trực tiếp. Đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý là ưu tiên then chốt. Việc xây dựng bộ tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý sẽ giúp chuẩn hóa quy trình. Chính quyền các cấp cần tổ chức hội nghị, tập huấn nhằm thống nhất nhận thức về vai trò kinh tế trang trại, đồng thời thiết lập cơ chế phối hợp liên ngành chặt chẽ. Đẩy nhanh cấp giấy chứng nhận quyền sử dụng đất và kinh tế trang trại sẽ tạo niềm tin cho người sản xuất. Bên cạnh đó, tỉnh cần ưu tiên đầu tư hạ tầng giao thông, thủy lợi, điện lực và thông tin liên lạc, đồng thời phát triển các trung tâm dịch vụ kỹ thuật phục vụ sản xuất.

Thứ ba, nâng cao năng lực chủ trang trại và liên kết sản xuất

Tỉnh Bắc Giang xây dựng chương trình đào tạo chuyên về quản lý kinh tế trang trại trồng rừng phù hợp với đặc thù ngành. Hình thức tập huấn kết hợp tư vấn trực tiếp sẽ giúp chuyển giao công nghệ hiệu quả. Khuyến khích thành lập tổ hợp tác, hợp tác xã để tạo sức mạnh tập thể, đồng thời hỗ trợ kinh phí và pháp lý cho liên kết sản xuất theo chuỗi giá trị. Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý trang trại sẽ hiện đại hóa sản xuất, giúp theo dõi và giám sát quá trình trồng rừng. Bên cạnh đó, đào tạo kỹ năng lãnh đạo và quản lý là yếu tố quyết định đến sự thành công của các chủ trang trại.

Thứ tư, phát triển công nghiệp chế biến và thị trường tiêu thụ

Bắc Giang cần quy hoạch cụm công nghiệp chế biến gỗ tập trung, khuyến khích ứng dụng công nghệ hiện đại để nâng cao giá trị gia tăng của ngành. Xây dựng hệ thống thông tin thị trường gỗ và sản phẩm gỗ giúp các trang trại nắm bắt thông tin kịp thời. Tổ chức các hội chợ, triển lãm quảng bá sản phẩm mở rộng thị trường tiêu thụ. Hỗ trợ các trang trại xây dựng tiêu chuẩn chất lượng đạt chứng nhận quản lý rừng bền vững, tham gia chuỗi cung ứng lớn để phát triển thương hiệu sản phẩm gỗ bạch đàn Bắc Giang, tạo giá trị thương mại cao trên thị trường.

Thứ năm, đẩy mạnh ứng dụng khoa học công nghệ trong sản xuất trồng rừng

Nhà nước đầu tư nghiên cứu và ứng dụng công nghệ sinh học trong lai tạo giống bạch đàn. Thay thế dần phương pháp lai tạo thủ công bằng công nghệ hiện đại nâng cao chất lượng giống. Xây dựng hệ thống cung cấp giống chất lượng cao, đồng nhất đáp ứng nhu cầu sản xuất. Khuyến khích ứng dụng máy móc, thiết bị hiện đại trong trồng, chăm sóc và khai thác rừng, giảm chi phí lao động. Hỗ trợ tài chính để các trang trại đầu tư máy móc, thiết bị hiện đại hóa sản xuất đồng thời tổ chức đào tạo kỹ thuật vận hành máy móc cho

nông dân đảm bảo sử dụng hiệu quả. Thành lập các trung tâm dịch vụ kỹ thuật chuyên về trồng rừng bạch đàn cung cấp dịch vụ tổng thể từ giống cây, phân bón, thuốc bảo vệ thực vật đến tư vấn kỹ thuật, sẽ tạo thuận lợi cho nông dân sản xuất. Ngoài ra, áp dụng mô hình rừng tái sinh với những dòng bạch đàn có khả năng tái sinh tốt, như Cự Vỹ, sẽ nâng cao hiệu quả kinh tế và bảo đảm phát triển bền vững.

Những khuyến nghị này cần được triển khai đồng bộ và phù hợp với điều kiện cụ thể của từng địa phương, từng trang trại để phát huy hiệu quả tối đa của mô hình kinh tế trang trại trồng rừng bạch đàn tại tỉnh Bắc Giang.

Tài liệu tham khảo

- Anderson, J.A., & Luckert, M.K. (2007). Can hybrid poplar save industrial forestry in Canada: A financial analysis in Alberta and policy considerations. *The Forestry Chronicle*, 83(1), 92-104.
- Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn (2006). *Cẩm nang ngành lâm nghiệp*. Văn phòng Điều phối Đối tác Hỗ trợ ngành Lâm nghiệp, Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn, Hà Nội.
- Cao Danh Thịnh (1998). *Thử nghiệm ứng dụng một số phương pháp định lượng có trọng số để so sánh hiệu quả kinh tế và môi trường của một số dự án lâm nghiệp tại khu vực phòng hộ đầu nguồn sông Đà* [Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Lâm nghiệp].
- Cục thống kê tỉnh Bắc Giang (2023). *Niên giám thống kê tỉnh Bắc Giang 2022*. Nhà xuất bản Thống kê.
- Đàm Đình Hùng (2003). *Nghiên cứu tác động của Dự án khu vực lâm nghiệp và quản lý rừng phòng hộ đầu nguồn tiểu dự án xã Tân Thành, huyện Thường Xuân, tỉnh Thanh Hóa*. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Lâm nghiệp.
- Đinh Đức Thuận, Per A. Eriksson, Đặng Tùng Hoa & Nguyễn Bá Ngãi (2005). *Báo cáo kết quả thực hiện nghiên cứu lâm nghiệp, giảm nghèo và sinh kế nông thôn ở Việt Nam*. Chương trình Hỗ trợ ngành lâm nghiệp và Đối tác, Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn.
- Đỗ Anh Tuấn (2013). Xác định chu kỳ kinh doanh tối ưu rừng trồng keo lai theo quan điểm kinh tế tại công ty Lâm nghiệp Lương Sơn, Hòa Bình. *Tạp chí Khoa học Lâm nghiệp*, 4, 3049-3059.
- Đỗ Đức Bảo (2001). *Nghiên cứu đề xuất một số giải pháp kinh tế xã hội nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng đất ở lòng hồ huyện Mộc Châu tỉnh Sơn La*. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Lâm nghiệp.
- Đoàn Hoài Nam (1996). *Bước đầu đánh giá hiệu quả kinh tế - sinh thái của một số mô hình rừng trồng tại Yên Hưng - Hàm Yên- Tuyên Quang* [Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Lâm nghiệp].
- FAO (1997). *State of the World's Forests, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome*. Truy cập ngày 15 tháng 5 năm 2025, từ <http://www.fao.org/forestry>.
- Faustmann, M., (1984). On the determination of the value which forest land and immature stands possess for forestry. In Gane, M. (Eds.), 1968, *Martin Faustmann and the evolution of discounted cash flow*. Oxford Institution Paper 42.
- Harrison, S.R., & Herbohn, K.F. (2000). *Sustainable small-scale forestry: socio-economic analysis and policy*. Edward Elgar Publishing Ltd. ISBN: 1-84064-356-0.
- Lê Đình Khả (2003). *Báo cáo dự án khả năng phát triển một số giống bạch đàn lai ở Việt Nam*. Viện Khoa học Lâm Nghiệp, Hà Nội.
- Lê Thạc Cán (1994). *Đánh giá tác động môi trường: phương pháp luận và kinh nghiệm thực tiễn*. Viện Môi trường và chính sách.
- Li, X., Ye, D., Liang, H., Zhu, H., Qin, L., Zhu, Y., & Wen, Y. (2015). Effects of successive rotation regimes on carbon

-
- stocks in *Eucalyptus* plantations in subtropical China measured over a full rotation. *PLoS ONE*, 10(7), e0132858.
- Nguyễn Hoàng Linh (2010). *Bước đầu đánh giá tác động về mặt kinh tế, xã hội và môi trường của dự án trồng rừng phòng hộ JBIC tại huyện Hương Thủy tỉnh Thừa Thiên Huế* [Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Lâm nghiệp].
- Nguyễn Quang Hà (2001). Xác định chu kỳ kinh doanh tối ưu trong trồng rừng nguyên liệu phía Bắc Việt Nam. *Tạp chí Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn*, 10, 34-39.
- Nguyễn Quang Hà (2014). Xác định tỷ lệ chiết khấu trong định giá tài sản và phân tích dự án đầu tư. *Tạp chí Khoa học Công nghệ Lâm nghiệp*, 1, 103-108.
- Nguyễn Xuân Sơn (2005). Đánh giá tác động của các dự án lâm nghiệp xã hội và Bảo tồn thiên nhiên tỉnh Nghệ An đến vùng đệm vườn Quốc gia Pù Mát [Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Lâm nghiệp].
- Phạm Xuân Thịnh (2002). Đánh giá tác động của Dự án KFW1 tại vùng Dự án xã Tân Hoa huyện Lục Ngạn Tỉnh Bắc Giang [Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Lâm nghiệp].
- Theis, J., & Grady, H.M. (1991). *Participatory Rapid Appraisal for Community Development (Sustainable Agriculture Programme - Rapid Rural Appraisal)*. International Institute for Environment and Development, London: IIED.
- Trần Hữu Đào (1995). *Đánh giá hiệu quả kinh doanh trồng quế của các hộ gia đình ở Văn Yên – Yên Bái*. [Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Lâm nghiệp].
- Turnbull, J. W. (1999). Eucalypt plantations. *New Forests*, 17, 37–52
- Vũ Tiến Hình & Phạm Ngọc Giao (1997). *Điều tra rừng*. Nhà Xuất bản Nông nghiệp.
- Weibull, W. (1951). A Statistical distribution function of wide applicability. *Journal of Applied Mechanics*, 18, 293-297.
- Woods, P. V., & Peseta, O. (1996). Early growth of *Eucalyptus pellita* on a range of sites in Western Samoa. *Commonwealth Forestry Review*, 75(4), 334–337.
- Wu, Y., & Xu, D. (2015). Analysis and control of stand volume inventory error in natural broad-leaved forest. *Journal of Northwest Forestry University*, 30(2), 191–195.
- Zheng, C., Abd-Elrahman, A., Whitaker, V., & Dalid, C. (2022). Prediction of strawberry dry biomass from UAV multispectral imagery using multiple machine learning methods. *Remote Sensing (Basel)*, 14, 4511. <https://doi.org/10.3390/rs14184511>.

***Tác giả liên hệ: Bùi Thị Thanh Huyền – Email: huyenbt@neu.edu.vn**