

PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG CỦA SMES ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG DƯỚI KHUNG TRIPLE BOTTOM LINE: LIÊN HỆ MÔ HÌNH TỔ CHỨC THUẬN HAI TAY VÀ ĐỊNH HƯỚNG SÁNG NGHIỆP

Sustainable development of SMEs in the Mekong Delta under the Triple Bottom Line framework: Linking the ambidextrous organizational model and entrepreneurial orientation

Hà Nhật Quang¹

¹Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An, Tây Ninh, Việt Nam
ha.quang@daihoclongan.edu.vn

Tóm tắt — Doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) ở Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL) đóng vai trò trọng yếu trong phát triển kinh tế và xuất khẩu nông sản. Tuy nhiên, SMEs đang đối mặt với nhiều thách thức như thiếu vốn, di cư lao động và biến đổi khí hậu. Nghiên cứu này sử dụng khung Triple Bottom Line (TBL) để phân tích phát triển bền vững (PTBV) của SMEs theo ba trụ cột: Kinh tế, xã hội và môi trường. Kết quả cho thấy SMEs đạt thành tựu đáng kể về kinh tế, nhưng yếu ở khía cạnh xã hội và môi trường. Hạn chế trong định hướng sáng nghiệp (EO) và khả năng điều phối nguồn lực (ROC) khiến tác động của mô hình tổ chức thuận hai tay (OA) đến PTBV chưa phát huy đầy đủ. Bài viết đề xuất các giải pháp: Tăng cường đổi mới công nghệ, phát triển công nghiệp chế biến, tín dụng xanh, đào tạo lao động và khuyến khích mô hình tuần hoàn.

Abstract — Small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Mekong Delta are key drivers of Vietnam's economy and agricultural exports but face constraints in capital, labor, and climate resilience. Applying the Triple Bottom Line (TBL) framework, this study examines SME sustainability across economic, social, and environmental dimensions. Findings highlight strong economic performance but persistent weaknesses in social and environmental aspects. Limited entrepreneurial orientation (EO) and resource orchestration capability (ROC) restrict the effectiveness of organizational ambidexterity (OA) in advancing sustainable development. Policy recommendations include promoting technological innovation, upgrading processing industries, expanding green finance, workforce training, and fostering circular economy initiatives.

Từ khóa — SMEs, ĐBSCL, TBL, OA, EO.

1. Giới thiệu

Doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) từ lâu được ví như “xương sống” của nền kinh tế Việt Nam. Theo số liệu Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2023), nhóm doanh nghiệp này chiếm tới hơn 97% tổng số doanh nghiệp đang hoạt động và đóng góp hơn một nửa số việc làm trong toàn xã hội. Không chỉ tạo ra công ăn việc làm và nguồn thu ngân sách, SMEs còn là lực lượng quan trọng trong việc lan tỏa tinh thần khởi nghiệp, thúc đẩy đổi mới sáng tạo, đồng thời góp phần duy trì sự năng động của thị trường nội địa.

Tại Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL), vai trò của SMEs càng trở nên nổi bật. Đây là khu vực sản xuất nông nghiệp chiến lược của cả nước, được mệnh danh là “vựa lúa”, “vựa cá” và “vựa trái cây” quốc gia. Các SMEs trong vùng không chỉ trực tiếp tham gia vào các ngành then chốt như lúa gạo, thủy sản và trái cây, mà còn đóng góp tích cực vào các chuỗi giá trị toàn cầu thông qua hoạt động xuất

khẩu. Nhờ vậy, SMEs ĐBSCL giữ vai trò quan trọng trong việc bảo đảm an ninh lương thực, duy trì cân cân thương mại nông sản và khẳng định vị thế Việt Nam trên thị trường quốc tế (Nguyễn Phương Lam & Vũ Thành Tự Anh, 2023).

Tuy nhiên, bên cạnh những đóng góp to lớn, SMEs ĐBSCL đang đối mặt với nhiều thách thức nghiêm trọng. Cơ cấu kinh tế vùng vẫn chậm dịch chuyển sang các ngành có giá trị gia tăng cao; nguồn vốn đầu tư trong và ngoài nước còn hạn chế; khả năng tiếp cận công nghệ hiện đại và nguồn nhân lực chất lượng cao vẫn yếu. Song song đó, tỷ lệ nghèo, tình trạng di cư lao động và sự phụ thuộc quá lớn vào sản xuất nông nghiệp truyền thống khiến khu vực này dễ bị tổn thương trước các cú sốc kinh tế – xã hội. Đặc biệt, biến đổi khí hậu đang trở thành rủi ro lớn nhất, với các hiện tượng xâm nhập mặn, sạt lở, hạn hán, sụt lún đất ngày càng nghiêm trọng, đe dọa trực tiếp đến sinh kế và

<https://doi.org/10.63783/dla.2025.038>

Ngày nộp bài: 03/09/2025; Ngày nhận bản chỉnh sửa: 17/09/2025; Ngày duyệt đăng: 24/09/2025

sự phát triển lâu dài của SMEs (VCCI & Fulbright, 2024).

Trong bối cảnh đó, câu chuyện phát triển bền vững của SMEs ĐBSCL không còn là một lựa chọn mang tính chiến lược dài hạn, mà đã trở thành yêu cầu cấp thiết mang tính sống còn. Cách tiếp cận dựa trên khung phân tích **Triple Bottom Line (TBL)** do Elkington (1997) đề xuất – với ba trụ cột **Kinh tế, Xã hội và Môi trường** – được xem như nền tảng lý thuyết phù hợp để đánh giá toàn diện và định hướng lại sự phát triển của SMEs.

Trên cơ sở này, mục tiêu của nghiên cứu là phân tích thực trạng SMEs vùng ĐBSCL theo ba chiều cạnh của TBL, qua đó nhận diện điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức. Đồng thời, bài viết cũng kết hợp cơ sở lý thuyết với dữ liệu thực tiễn cập nhật từ **Báo cáo Kinh tế Thường niên ĐBSCL 2024 (VCCI & Fulbright, 2024)**, nhằm đưa ra những nhận định khách quan, khoa học và gợi mở hướng đi khả thi để SMEs vừa đảm bảo hiệu quả kinh tế, vừa đóng góp tích cực cho xã hội, vừa gìn giữ môi trường sinh thái bền vững.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Phát triển bền vững (PTBV)

Khái niệm PTBV được Ủy ban Thế giới về Môi trường và Phát triển (WCED, 1987) định nghĩa là “sự phát triển đáp ứng nhu cầu hiện tại mà không làm tổn hại khả năng đáp ứng nhu cầu của thế hệ tương lai.” Trong quản trị kinh doanh, Elkington (1997) đã cụ thể hóa PTBV thông qua TBL, nhấn mạnh rằng thành công của DN không thể chỉ đo bằng lợi nhuận tài chính mà còn ở tác động xã hội và môi trường.

- **Kinh tế (Economic):** Khả năng tạo ra giá trị, tăng trưởng và hiệu quả sử dụng vốn.
- **Xã hội (Social):** Trách nhiệm xã hội, tạo việc làm, nâng cao đời sống và phúc lợi.
- **Môi trường (Environmental):** Bảo vệ hệ sinh thái, sử dụng tài nguyên hiệu quả, giảm phát thải.

Trong bối cảnh SMEs, TBL được chứng minh có vai trò định hướng cho chiến lược bền vững. Hahn và cộng sự (2015) chỉ ra rằng SMEs có thể tạo lợi thế cạnh tranh thông qua đổi mới xanh và gắn kết cộng đồng. Ed-Dafali và cộng sự (2023) bổ sung rằng ở các nền kinh tế mới nổi, áp dụng TBL giúp SMEs cân bằng giữa tăng trưởng và trách nhiệm xã hội – môi trường.

Bên cạnh đó, các lý thuyết quản trị hiện đại như **mô hình tổ chức thuận hai tay** (O'Reilly & Tushman, 2013), **định hướng sáng nghiệp**

(Lumpkin & Dess, 1996) và **khả năng điều phối nguồn lực** (Sirmon và cộng sự, 2011) cung cấp cơ chế để SMEs đạt được sự cân bằng giữa ba trụ cột TBL, qua đó hướng tới PTBV lâu dài.

2.2. Mô hình tổ chức thuận hai tay (Organizational Ambidexterity – OA)

Khái niệm OA được March (1991) giới thiệu với hai hoạt động cốt lõi: **Khai thác (exploitation)** và **khám phá (exploration)**. Khai thác tập trung vào hiệu quả, tận dụng nguồn lực và quy trình hiện có; khám phá hướng đến đổi mới, thử nghiệm và thích ứng với môi trường.

O'Reilly và Tushman (2013) nhấn mạnh rằng doanh nghiệp có khả năng duy trì đồng thời hai hoạt động này sẽ nâng cao năng lực cạnh tranh dài hạn. Trong bối cảnh SMEs, OA giúp doanh nghiệp vừa tối ưu hóa sản xuất truyền thống, vừa từng bước chuyển đổi sang các mô hình mới phù hợp với yêu cầu phát triển bền vững (He & Wong, 2004; Jansen và cộng sự, 2009).

2.3. Định hướng sáng nghiệp (Entrepreneurial Orientation – EO)

EO phản ánh mức độ doanh nghiệp thể hiện **đổi mới (innovativeness)**, **chủ động (proactiveness)** và **chấp nhận rủi ro (risk-taking)** (Lumpkin & Dess, 1996). Covin & Wales (2012) bổ sung rằng EO còn bao gồm tính cạnh tranh mạnh mẽ và khả năng tự chủ.

Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy EO có tác động tích cực đến kết quả kinh doanh và đổi mới bền vững, đặc biệt ở SMEs – vốn linh hoạt nhưng hạn chế nguồn lực (Rauch và cộng sự, 2009). Trong bối cảnh ĐBSCL, EO giúp SMEs không chỉ theo kịp xu hướng thị trường mà còn chủ động khai thác cơ hội xanh và hội nhập quốc tế (Wiklund & Shepherd, 2005).

2.4. Khả năng điều phối nguồn lực (Resource Orchestration Capability – ROC)

ROC được phát triển từ lý thuyết Resource-Based View và Dynamic Capabilities. Sirmon, Hitt & Ireland (2007, 2011) cho rằng lợi thế cạnh tranh bền vững không chỉ đến từ việc sở hữu nguồn lực, mà quan trọng hơn là khả năng **cấu trúc (structuring)**, **kết hợp (bundling)** và **tận dụng (leveraging)** các nguồn lực để tạo giá trị.

ROC giúp SMEs vượt qua hạn chế về vốn và nhân lực bằng cách tối ưu hóa chuỗi giá trị, huy động liên kết mạng lưới và khai thác cơ hội đổi mới (Hitt, Ireland, Sirmon, & Trahms, 2011). Đặc biệt, ROC đóng vai trò như biến điều tiết, giúp OA và EO phát huy hiệu quả hơn trong việc thúc đẩy phát triển bền vững.

3. Thực trạng SMEs ĐBSCL theo khung TBL

3.1. Trụ cột kinh tế: Cơ hội tăng trưởng và nhu cầu khai thác – khám phá

Năm 2024, GRDP ĐBSCL tăng trưởng 7,3%, cao hơn mức trung bình cả nước (7,1%), cùng với thặng dư thương mại 14,4 tỷ USD (chiếm 58% cả nước) cho thấy tiềm năng kinh tế lớn của vùng (VCCI & Fulbright, 2024). Xuất khẩu gạo đạt 9 triệu tấn (trị giá gần 6 tỷ USD), trong đó ĐBSCL đóng góp 95% sản lượng. Đây là minh chứng SMEs đang “khai thác” (exploitation) các nguồn lực sẵn có – nông nghiệp, thủy sản, đất đai – để duy trì tăng trưởng.

Tuy nhiên, cơ cấu kinh tế chuyển dịch chậm, tỷ trọng nông – lâm – thủy sản tăng trở lại, trong khi đầu tư tư nhân và FDI thấp nhất trong 6 vùng kinh tế. Điều này cho thấy khả năng “khám phá” (exploration) của SMEs còn hạn chế, chưa chuyển dịch mạnh sang công nghiệp chế biến hay dịch vụ giá trị cao. Từ góc nhìn OA, SMEs ĐBSCL mới dừng lại ở khai thác truyền thống mà thiếu đầu tư vào đổi mới, đa dạng hóa ngành nghề.

3.2. Trụ cột xã hội: Định hướng sáng nghiệp và thách thức nguồn lực

ĐBSCL là vùng duy nhất ở Việt Nam có tỷ lệ nghèo tăng trong giai đoạn 2018–2022 (VCCI & Fulbright, 2024). Tình trạng di cư lao động trẻ đến TP.HCM và Đông Nam Bộ phổ biến, trong khi trình độ lao động còn thấp, phần lớn chỉ đạt bậc tiểu học. Những hạn chế này ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng định hướng sáng nghiệp (EO) của SMEs.

Theo Lumpkin & Dess (1996), EO gồm đổi mới, chủ động và chấp nhận rủi ro. Nhưng trong thực tế ĐBSCL, SMEs ít đổi mới sản phẩm, thường theo sau đối thủ và e ngại rủi ro do thiếu vốn và nhân lực chất lượng cao. Điều này lý giải tại sao EO chưa thể đóng vai trò trung gian mạnh mẽ để chuyển hóa lợi ích kinh tế (OA) thành kết quả phát triển xã hội bền vững (tạo việc làm, nâng cao thu nhập, giảm nghèo).

Ngoài ra, khó khăn trong tiếp cận tín dụng khiến SMEs khó chủ động mở rộng kinh doanh hay khởi nghiệp đổi mới sáng tạo. Đây chính là rào cản làm suy yếu EO trong bối cảnh thực tiễn của ĐBSCL.

3.3. Trụ cột Môi trường: Năng lực điều phối nguồn lực trong thích ứng biến đổi khí hậu

ĐBSCL chịu ảnh hưởng nặng nề của biến đổi khí hậu: xâm nhập mặn, hạn hán, sụt lún đất (IPCC, 2022). Đối diện rủi ro này, một số SMEs đã thử nghiệm mô hình kinh tế tuần hoàn như xử lý phụ

phẩm xoài bằng ruồi lính đen ở Đồng Tháp, hay mô hình nông nghiệp tích hợp năng lượng mặt trời ở Hậu Giang (VCCI & Fulbright, 2024). Đây là minh chứng của “khám phá” trong OA và cũng phản ánh khả năng tổ chức – điều phối nguồn lực (ROC) trong bối cảnh khan hiếm.

Tuy nhiên, các mô hình này còn nhỏ lẻ. SMEs vẫn thiếu vốn, công nghệ và mạng lưới để nhân rộng. Theo lý thuyết ROC (Sirmon và cộng sự, 2011), muốn tối ưu hóa nguồn lực hạn chế, SMEs cần khả năng huy động, sắp xếp và khai thác vốn – lao động – công nghệ hiệu quả hơn. Thực trạng hiện nay cho thấy ROC của SMEs ĐBSCL chưa đủ mạnh để giúp EO phát huy tối đa tác động lên PTBV.

3.4. Tổng hợp

Nhìn từ khung TBL, SMEs ĐBSCL đạt thành tựu đáng kể về kinh tế, nhưng còn yếu ở xã hội và môi trường. Sự hạn chế EO và ROC khiến mối quan hệ giữa OA và PTBV chưa phát huy hết tiềm năng. Điều này nhấn mạnh tính cấp thiết của việc nghiên cứu mô hình OA – EO – ROC – PTBV trong bối cảnh SMEs ĐBSCL:

- OA giúp SMEs cân bằng khai thác – khám phá.
- EO là cầu nối trung gian nhưng hiện đang yếu.
- ROC là biến điều tiết, song chưa đủ để khắc phục hạn chế nguồn lực.

4. Thảo luận và hàm ý

Kết quả phân tích cho thấy SMEs ĐBSCL đang ở trạng thái **tăng trưởng kinh tế mạnh mẽ nhưng thiếu bền vững về xã hội và môi trường**.

- **Kinh tế:** Cần nâng cao năng lực cạnh tranh bằng đổi mới công nghệ, mở rộng công nghiệp chế biến và dịch vụ giá trị gia tăng. Chính quyền nên khuyến khích FDI chất lượng cao và tín dụng xanh.
- **Xã hội:** Cần chú trọng đào tạo nghề, giữ chân lao động trẻ, mở rộng khởi nghiệp đổi mới sáng tạo. Chính sách tín dụng vi mô giúp SMEs dễ dàng tiếp cận vốn.
- **Môi trường:** Cần hỗ trợ SMEs áp dụng công nghệ xanh, phát triển mô hình tuần hoàn và ưu tiên phân bổ vốn ODA/PPP cho các sáng kiến sản xuất bền vững.

Ở cấp độ quản trị, OA – EO – ROC chính là “cầu nối” giúp SMEs cân bằng và gắn kết ba trụ cột TBL. OA cho phép khai thác hiệu quả nguồn lực hiện tại và khám phá cơ hội mới; EO thúc đẩy

đổi mới và chấp nhận rủi ro; ROC giúp SMEs tối ưu hóa nguồn lực hạn chế.

4.1. Hàm ý quản trị (Managerial implications)

Kết quả nghiên cứu nhấn mạnh vai trò trung tâm của **mô hình tổ chức thuận hai tay (OA)**, **định hướng sáng nghiệp (EO)** và **khả năng điều phối nguồn lực (ROC)** trong việc thúc đẩy phát triển bền vững của SMEs tại ĐBSCL. Từ góc độ quản trị, một số hàm ý quan trọng có thể rút ra:

Thứ nhất, các nhà quản trị SMEs cần chú trọng **tích hợp OA vào chiến lược dài hạn**. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp vừa duy trì hoạt động khai thác nguồn lực hiện hữu để đảm bảo hiệu quả ngắn hạn, vừa đầu tư có chọn lọc cho các hoạt động khám phá nhằm thích ứng với biến đổi khí hậu và tận dụng cơ hội từ công nghiệp chế biến và dịch vụ giá trị gia tăng. Cách tiếp cận cân bằng này phù hợp với luận điểm của O'Reilly và Tushman (2013) rằng OA là điều kiện tiên quyết để duy trì lợi thế cạnh tranh trong môi trường động.

Thứ hai, **EO cần được phát triển như một năng lực cốt lõi**. Các chiến lược đổi mới, chủ động và chấp nhận rủi ro (Lumpkin & Dess, 1996) phải được cụ thể hóa thành văn hóa tổ chức và cơ chế khuyến khích nội bộ. Điều này không chỉ giúp SMEs nắm bắt cơ hội thị trường mới mà còn gia tăng khả năng hội nhập vào các chuỗi giá trị toàn cầu trong bối cảnh cạnh tranh gia tăng (Rauch và cộng sự, 2009).

Thứ ba, để OA và EO phát huy hiệu quả, **ROC phải được tăng cường**. SMEs cần phát triển năng lực cấu trúc, kết hợp và tận dụng nguồn lực (Sirmon và cộng sự, 2011) thông qua việc xây dựng mạng lưới liên kết chiến lược, tối ưu hóa chuỗi cung ứng và tận dụng các nguồn vốn xanh. Quản trị ROC hiệu quả cho phép doanh nghiệp khắc phục hạn chế về quy mô và nguồn lực vốn có, từ đó nâng cao hiệu quả triển khai chiến lược bền vững.

4.2. Hàm ý chính sách (Policy implications)

Từ góc độ thể chế, nghiên cứu cung cấp một số hàm ý chính sách nhằm củng cố vai trò của OA, EO và ROC đối với phát triển bền vững SMEs.

Thứ nhất, chính quyền địa phương cần xây dựng **khung thể chế hỗ trợ OA**. Các chính sách khuyến khích đổi mới công nghệ trong công nghiệp chế biến nông – thủy sản, cùng với quỹ phát triển đổi mới sáng tạo cấp vùng, sẽ tạo điều kiện để SMEs đồng thời khai thác lợi thế hiện có và khám phá cơ hội mới.

Thứ hai, cần đẩy mạnh **các chương trình nâng cao EO cho SMEs** thông qua đào tạo khởi nghiệp, hỗ trợ đổi mới sáng tạo và cơ chế tài chính ưu đãi. Chính sách tín dụng vi mô và tín dụng xanh không chỉ giúp doanh nghiệp giảm rào cản vốn mà còn khuyến khích họ tham gia vào các lĩnh vực rủi ro nhưng tiềm năng cao, phù hợp với định hướng tăng trưởng xanh.

Thứ ba, ở cấp vùng, Chính phủ và các tổ chức phát triển cần đóng vai trò điều phối để nâng cao **ROC ở quy mô hệ sinh thái**. Việc đầu tư hạ tầng logistics xanh, phát triển các cụm ngành và thúc đẩy hợp tác công – tư (PPP) trong các dự án tuần hoàn sẽ gia tăng hiệu quả phối hợp nguồn lực, giúp SMEs tận dụng lợi thế mạng lưới và giảm chi phí giao dịch.

4.3. Tổng kết

Từ các phân tích ở trên có thể rút ra rằng ba yếu tố mô hình tổ chức thuận hai tay, định hướng sáng nghiệp và năng lực điều phối nguồn lực không chỉ dừng lại ở phạm vi lý thuyết học thuật, mà còn mang ý nghĩa thực tiễn sâu sắc đối với sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Trong bối cảnh các doanh nghiệp tại Đồng bằng sông Cửu Long thường xuyên gặp khó khăn về vốn, hạn chế về nguồn nhân lực chất lượng cao cũng như sự thiếu hụt trong tiếp cận công nghệ hiện đại, những yếu tố này có thể xem như “đòn bẩy” quan trọng giúp doanh nghiệp vượt qua rào cản.

Mô hình tổ chức thuận hai tay cho phép doanh nghiệp vừa khai thác hiệu quả các nguồn lực sẵn có, vừa tìm kiếm và thử nghiệm những cơ hội mới nhằm thích ứng với biến động của thị trường. Định hướng sáng nghiệp khuyến khích tinh thần đổi mới, sự chủ động và sẵn sàng chấp nhận rủi ro – những phẩm chất cần thiết để doanh nghiệp nhỏ và vừa dám bước ra khỏi “vùng an toàn” và tham gia vào những lĩnh vực tiềm năng có giá trị gia tăng cao. Trong khi đó, năng lực điều phối nguồn lực giúp doanh nghiệp tổ chức, kết nối và sử dụng hiệu quả cả nguồn lực bên trong lẫn bên ngoài, từ đó tạo ra sự cộng hưởng và phát huy tối đa tiềm năng hiện có.

Tuy nhiên, nỗ lực của bản thân doanh nghiệp vẫn chưa đủ để bảo đảm phát triển bền vững. Doanh nghiệp cần một môi trường thể chế đồng bộ, minh bạch và thuận lợi, bao gồm chính sách tín dụng xanh, các chương trình đào tạo nâng cao năng lực quản trị, hỗ trợ tiếp cận công nghệ mới, cũng như những chính sách khuyến khích đổi mới sáng tạo. Khi sự chủ động nội tại của doanh nghiệp kết hợp hài hòa với khung chính sách hỗ trợ từ phía

chính quyền và các tổ chức liên quan, sẽ hình thành một “động lực kép” vừa từ trong ra ngoài, vừa từ trên xuống dưới.

Động lực kép này không chỉ giúp doanh nghiệp vượt qua những hạn chế ngắn hạn mà còn tạo nền tảng vững chắc cho sự phát triển lâu dài. Về tổng thể, nó góp phần thúc đẩy sự cân bằng giữa hiệu quả kinh tế, công bằng xã hội và bảo vệ môi trường – những yếu tố cốt lõi của phát triển bền vững.

Do đó, việc vận dụng một cách linh hoạt và hiệu quả mô hình tổ chức thuận hai tay, định hướng sáng nghiệp và năng lực điều phối nguồn lực, cùng với chính sách hỗ trợ phù hợp, chính là chìa khóa để doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Đồng bằng sông Cửu Long khẳng định vị thế, gia tăng khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững trong dài hạn.

5. Kết luận

Các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long có vai trò đặc biệt quan trọng trong tiến trình phát triển kinh tế vùng và cả nước. Với tỷ lệ chiếm áp đảo trong tổng số doanh nghiệp, nhóm này không chỉ tạo việc làm và đóng góp vào GDP mà còn là lực lượng chủ chốt thúc đẩy đổi mới sáng tạo và hội nhập kinh tế địa phương. Tuy nhiên, thực tế cho thấy sự phát triển của các doanh nghiệp nhỏ và vừa vẫn chưa thực sự đạt tới tính bền vững toàn diện.

Xét trên ba trụ cột của phát triển bền vững, trong khi kinh tế có dấu hiệu tăng trưởng khá rõ nét thì hai trụ cột xã hội và môi trường vẫn còn đối diện nhiều thách thức. Những vấn đề nổi cộm có thể kể đến như bất ổn về lao động, hạn chế trong an sinh xã hội, cùng với tác động ngày càng nặng nề của biến đổi khí hậu, xâm nhập mặn và ô nhiễm môi trường.

Để khắc phục khoảng trống này, cần có sự phối hợp đồng bộ từ nhiều phía. Nhà nước giữ vai trò kiến tạo thông qua việc đầu tư hạ tầng, mở rộng tín dụng xanh và triển khai các chương trình đào tạo nhằm nâng cao năng lực quản trị cho doanh nghiệp nhỏ và vừa. Bản thân doanh nghiệp cần chuyển đổi mạnh mẽ hơn theo hướng đổi mới sáng tạo, áp dụng các mô hình kinh doanh tuần hoàn, tiết kiệm năng lượng và thân thiện với môi trường.

Ngoài ra, sự hỗ trợ từ cộng đồng quốc tế thông qua nguồn vốn, các chương trình viện trợ khí hậu và chuyển giao công nghệ xanh cũng là nguồn lực bổ trợ quan trọng giúp doanh nghiệp vượt qua những hạn chế nội tại.

Trong tương lai, việc thực hiện các nghiên cứu định lượng nhằm kiểm định tác động của mô hình tổ chức thuận hai tay, định hướng sáng nghiệp

và năng lực điều phối nguồn lực đối với phát triển bền vững của doanh nghiệp nhỏ và vừa sẽ cung cấp thêm bằng chứng khoa học xác đáng. Đây sẽ là cơ sở quan trọng để các nhà hoạch định chính sách, nhà quản trị và các tổ chức hỗ trợ đưa ra giải pháp phù hợp hơn, góp phần thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Đồng bằng sông Cửu Long trong bối cảnh mới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- [2] Ed-Dafali, S., Habbash, M., & Salama, A. (2023). Sustainable entrepreneurship and SMEs' performance in emerging economies: The mediating role of triple bottom line. *Journal of Cleaner Production*, 386, 135764. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135764>
- [3] Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- [4] Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, L. (2015). Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297-316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>
- [5] He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- [6] Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: Creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57-75. <https://doi.org/10.5465/AMP.2011.61020802>
- [7] IPCC. (2022). *Climate Change 2022: Impacts, adaptation, and vulnerability*. Cambridge University Press.
- [8] Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 52(6), 1181-1192. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.47084682>
- [9] Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172. <https://doi.org/10.2307/258632>
- [10] March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*,

- 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- [11] Nguyễn, P. L., & Vũ, T. T. A. (2023). *Báo cáo Kinh tế Thường niên Đồng bằng sông Cửu Long 2023: Các nút thắt thể chế, quản trị và liên kết vùng*. Nhà xuất bản Đại học Cần Thơ.
- [12] O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- [13] Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- [14] Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>
- [15] Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Gilbert, B. A. (2011). Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*, 37(5), 1390-1412. <https://doi.org/10.1177/0149206310385695>
- [16] VCCI & Fulbright. (2024). *Báo cáo Kinh tế Thường niên Đồng bằng sông Cửu Long 2024: Huy động đầu tư cho phát triển bền vững*. Nhà xuất bản Đại học Cần Thơ.
- [17] WCED. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- [18] Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.001>