

VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA TƯ DUY KINH DOANH TRONG MỐI QUAN HỆ GIỮA NĂNG LỰC SỐ VÀ HIỆU SUẤT BỀN VỮNG: NGHIÊN CỨU TẠI CÁC DOANH NGHIỆP DO NỮ LÃNH ĐẠO TẠI VIỆT NAM

Lê Thị Nương¹

TÓM TẮT

Nghiên cứu này xem xét vai trò trung gian của tư duy kinh doanh trong mối quan hệ giữa năng lực số và hiệu suất bền vững của các doanh nghiệp do nữ lãnh đạo tại Việt Nam. Nghiên cứu tiến hành thu thập dữ liệu từ 367 doanh nghiệp và được phân tích bằng phần mềm Smart PLS4. Kết quả cho thấy năng lực số tác động trực tiếp và gián tiếp (qua tư duy kinh doanh) đến hiệu suất bền vững. Đồng thời, tư duy kinh doanh cũng có ảnh hưởng mạnh mẽ, khẳng định vai trò cầu nối giúp chuyển hóa năng lực số thành hiệu suất bền vững. Kết quả nhấn mạnh vai trò quyết định của tư duy kinh doanh trong việc chuyển hóa các nguồn lực công nghệ thành giá trị thực tiễn, giúp năng lực số phát huy tối đa tác động đến hiệu suất bền vững.

Từ khóa: Năng lực số, Tư duy kinh doanh, Hiệu suất bền vững, Doanh nghiệp do nữ lãnh đạo, Việt Nam.

DOI: <https://doi.org/10.70117/hdujs.83.1.2026.1003>

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong thập niên gần đây, sự hiện diện và đóng góp của các nữ lãnh đạo doanh nghiệp tại Việt Nam ngày càng được ghi nhận rõ nét. Theo báo cáo của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI, 2025), Doanh nghiệp do phụ nữ lãnh đạo chiếm gần 24% tổng số doanh nghiệp Việt Nam [9]. Các doanh nghiệp này không chỉ tạo việc làm cho hàng triệu lao động mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy phát triển bền vững, giảm bất bình đẳng giới và gia tăng trách nhiệm xã hội. Nữ lãnh đạo thường được đánh giá cao ở khả năng xây dựng văn hóa hợp tác, chú trọng cân bằng giữa hiệu quả kinh doanh và mục tiêu xã hội, cũng như khuyến khích sự đổi mới sáng tạo [24].

Song song với đó, nền kinh tế Việt Nam đang bước vào giai đoạn chuyển đổi số mạnh mẽ. Chính phủ đã ban hành nhiều chính sách, trong đó có Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, nhằm thúc đẩy doanh nghiệp ứng dụng công nghệ số vào quản trị và phát triển kinh doanh [6]. Báo cáo của Bộ Thông tin và Truyền thông (2024) cho thấy các doanh nghiệp nhỏ và vừa chiếm hơn 95% tổng số doanh nghiệp tại Việt Nam nhưng đang đứng trước yêu cầu cấp thiết phải nâng cao năng lực số để duy trì khả năng cạnh tranh [1]. Theo Báo cáo CDS Quốc gia 2024, chỉ số sẵn sàng số của doanh nghiệp Việt

¹ Khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Hồng Đức; Email: lethinuongkt@hdu.edu.vn.

Nam đạt 0,45/1,0, tăng 12% so với năm 2022, nhưng mức chênh lệch giữa doanh nghiệp do nữ lãnh đạo và nam lãnh đạo vẫn còn khoảng 0,1 điểm [10]. Trong bối cảnh này, nữ lãnh đạo cần phát huy năng lực số để tận dụng cơ hội, đồng thời vượt qua thách thức do hạn chế về nguồn lực, vốn và tri thức quản trị số [3][5].

Tuy nhiên, tại Việt Nam hiện nay, số lượng nghiên cứu tập trung vào vai trò của năng lực số và tư duy kinh doanh của nữ lãnh đạo đối với hiệu suất bền vững của doanh nghiệp còn rất khiêm tốn. Phần lớn các công trình trước đây tập trung vào khía cạnh đổi mới sáng tạo hoặc hiệu quả tài chính [22], trong khi mối quan hệ giữa năng lực số, tư duy kinh doanh và hiệu suất bền vững ở nhóm doanh nghiệp do nữ lãnh đạo vẫn chưa được phân tích một cách hệ thống. Mặc dù chuyển đổi số đã được xem là động lực tăng trưởng, nhưng việc làm thế nào để năng lực số thực sự chuyển hóa thành hiệu suất bền vững thông qua tư duy kinh doanh của nữ lãnh đạo vẫn là câu hỏi chưa được trả lời trong bối cảnh Việt Nam. Do đó, việc phân tích cơ chế trung gian này là cần thiết nhằm lý giải vai trò của nữ lãnh đạo trong giai đoạn chuyển đổi số quốc gia hiện nay.

Xuất phát từ khoảng trống này, nghiên cứu hướng đến mục tiêu: (i) phân tích tác động của năng lực số đến hiệu suất bền vững của các doanh nghiệp do nữ lãnh đạo tại Việt Nam; (ii) xem xét vai trò của tư duy kinh doanh như một cơ chế trung gian; và (iii) đề xuất hàm ý thúc đẩy hiệu suất bền vững của doanh nghiệp do nữ lãnh đạo thông qua phát triển tư duy kinh doanh và năng lực số của doanh nhân nữ.

2. PHÁT TRIỂN GIẢ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Phát triển giả thuyết nghiên cứu

2.1.1. Năng lực số của nữ lãnh đạo và hiệu suất bền vững

Năng lực số phản ánh khả năng tiếp cận, ứng dụng và tích hợp các công cụ công nghệ để tối ưu hóa quy trình, nâng cao trải nghiệm khách hàng và tạo ra giá trị mới [20]. Trong bối cảnh Việt Nam, khi nguồn lực của doanh nghiệp nhỏ và vừa còn hạn chế, năng lực số của nữ lãnh đạo càng trở nên quan trọng để tận dụng cơ hội từ thương mại điện tử, nền tảng số và các hệ sinh thái đổi mới sáng tạo [2]. Các nghiên cứu trong và ngoài nước đều cho thấy năng lực số có ảnh hưởng tích cực đến đổi mới, hiệu quả kinh tế, và lợi thế cạnh tranh dài hạn [14], [25]. Những yếu tố này là nền tảng quan trọng cấu thành hiệu suất bền vững của doanh nghiệp, được hiểu là khả năng duy trì tăng trưởng kinh tế song song với hiệu quả xã hội và môi trường trong dài hạn. Do đó, có thể kỳ vọng rằng năng lực số của nhà lãnh đạo sẽ góp phần nâng cao hiệu suất bền vững của doanh nghiệp. Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H1: Năng lực số của nữ lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất bền vững của doanh nghiệp do nữ lãnh đạo tại Việt Nam.

2.1.2. Năng lực số và tư duy kinh doanh của nữ lãnh đạo

Tư duy kinh doanh thể hiện khả năng nhận diện cơ hội, sáng tạo và chấp nhận rủi ro trong điều kiện bất định [14]. Tại Việt Nam, sự chủ động và tư duy đổi mới của nữ lãnh đạo được xem là động lực quan trọng để doanh nghiệp vươn lên trong môi trường cạnh tranh khốc liệt. Việc sở hữu năng lực số giúp họ nâng cao năng lực phân tích thị trường, mở rộng

kênh kinh doanh trực tuyến và phát triển sản phẩm mới, từ đó củng cố tư duy kinh doanh mang tính chiến lược. Năng lực số không chỉ bao gồm việc sử dụng thành thạo các công cụ công nghệ mà còn là khả năng khai thác dữ liệu để tạo ra giá trị kinh tế. Đáng chú ý, các nghiên cứu thực nghiệm gần đây của Nambisan và cộng sự (2017) [23] và Chatterjee (2020) [13] đã khẳng định rằng năng lực số đóng vai trò là chất xúc tác quan trọng cho tư duy kinh doanh. Việc làm chủ công nghệ giúp các nữ lãnh đạo nhạy bén hơn trong việc nhận diện các cơ hội thị trường mới, từ đó hình thành tư duy đổi mới và sẵn sàng chấp nhận rủi ro trong kỷ nguyên số. Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H2: Năng lực số của nữ lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến tư duy kinh doanh của doanh nghiệp do nữ lãnh đạo tại Việt Nam.

2.1.3. Tư duy kinh doanh và hiệu suất bền vững

Trong bối cảnh kinh tế Việt Nam hội nhập sâu rộng, các doanh nghiệp do nữ lãnh đạo thường phải đối mặt với nhiều thách thức như thiếu vốn, hạn chế về mạng lưới kinh doanh và định kiến xã hội [4]. Tuy vậy, tư duy kinh doanh giúp nữ lãnh đạo vượt qua rào cản, khai thác tốt hơn các nguồn lực, đồng thời định hình chiến lược phát triển hài hòa giữa lợi ích kinh tế, xã hội và môi trường. Điều này phù hợp với các nghiên cứu quốc tế khẳng định vai trò của tư duy kinh doanh trong việc nâng cao hiệu suất bền vững [19][24]. Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

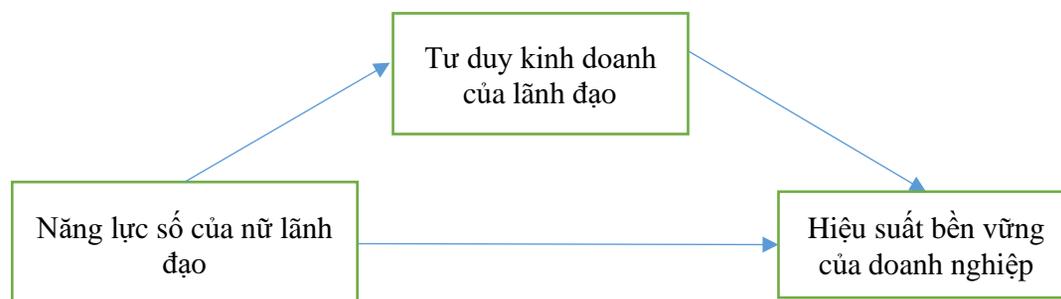
H3: Tư duy kinh doanh của nữ lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất bền vững của doanh nghiệp do nữ lãnh đạo tại Việt Nam.

2.1.4. Vai trò trung gian của tư duy kinh doanh

Tư duy kinh doanh có thể được xem là cầu nối giúp giải thích cách nữ lãnh đạo chuyển hóa năng lực số thành kết quả bền vững. Với đặc thù tại Việt Nam, nơi nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa còn hạn chế về hạ tầng công nghệ và nguồn lực quản trị, sự kết hợp giữa năng lực số và tư duy kinh doanh là chìa khóa để đảm bảo phát triển dài hạn. Điều này phù hợp với lý thuyết năng lực động [26], khi các năng lực cá nhân chỉ thực sự phát huy hiệu quả nếu được dẫn dắt bởi tư duy đổi mới và định hướng chiến lược. Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H4: Tư duy kinh doanh của nữ lãnh đạo đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa năng lực số và hiệu suất bền vững của doanh nghiệp do nữ lãnh đạo tại Việt Nam.

Từ các giả thuyết trên, nghiên cứu đề xuất mô hình như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Thiết kế và mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp định lượng với kỹ thuật khảo sát bằng bảng hỏi cấu trúc. Đối tượng khảo sát là các nữ lãnh đạo trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. Mẫu được lựa chọn theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện kết hợp với kỹ thuật quả cầu tuyết để tiếp cận mạng lưới các nữ quản lý. Dữ liệu được thu thập trong khoảng thời gian từ tháng 2 đến tháng 4 năm 2025 thông qua các hội nhóm doanh nhân và danh sách liên kết của các hiệp hội doanh nghiệp. Tổng cộng 500 bảng hỏi đã được phát ra thông qua hình thức trực tiếp và Google Forms, thu về 413 phản hồi; sau quá trình sàng lọc loại bỏ các phiếu không hợp lệ, còn lại 367 bảng hỏi hợp lệ được đưa vào phân tích (tỷ lệ hợp lệ 73,4%). Kích thước mẫu này đáp ứng yêu cầu của mô hình PLS-SEM, vượt ngưỡng tối thiểu dựa trên quy tắc “10 lần” [18].

2.2.2. Thang đo lường các nhân tố

Bảng hỏi được xây dựng dựa trên các thang đo đã được kiểm chứng trong các nghiên cứu trước đây, với các mục đo được điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh Việt Nam. Tất cả biến quan sát đều sử dụng thang đo Likert 5 điểm (1 = Hoàn toàn không đồng ý; 5 = Hoàn toàn đồng ý).

Năng lực số (Digital Capability - DC): đo lường khả năng ứng dụng và tích hợp công nghệ số trong hoạt động quản trị, gồm 8 mục, kế thừa từ thang đo của Khin và Ho (2019) [20] và Korhonen và Gill (2018) [21]. Ví dụ: “Tôi sử dụng dữ liệu số để ra quyết định quản lý” hoặc “Tôi chủ động tích hợp công cụ số để nâng cao hiệu quả quy trình.”

Tư duy kinh doanh (Entrepreneurial Mindset - EM): đo bằng 6 mục, tham khảo từ Davis và cộng sự (2016) [15] và Daspit và cộng sự (2021) [14]. Các mục thể hiện khả năng nhận diện cơ hội, đổi mới và chấp nhận rủi ro, ví dụ: “Tôi luôn tìm cách tận dụng cơ hội mới ngay cả trong điều kiện bất định.”

Hiệu suất bền vững (Sustainable Performance - SP): đo lường qua ba khía cạnh kinh tế, xã hội và môi trường, với 9 mục, kế thừa từ Elkington (1994) [17], de Sousa Jabbour và cộng sự (2019) [16], và Büyükožkan và Karabulut (2018) [12]. Ví dụ: “Doanh nghiệp của tôi chú trọng đến việc giảm thiểu tác động môi trường trong hoạt động sản xuất kinh doanh.”

Các thang đo này được dịch và hiệu chỉnh thông qua phương pháp dịch ngược để đảm bảo độ chính xác ngữ nghĩa. Trước khi khảo sát chính thức, nghiên cứu đã tiến hành khảo sát thử (pilot test) với 30 doanh nghiệp để đánh giá độ rõ ràng và độ tin cậy sơ bộ của thang đo.

2.2.3 Quy trình phân tích

Dữ liệu thu thập được phân tích bằng phương pháp mô hình cấu trúc bình phương tối thiểu riêng phần (PLS-SEM) sử dụng phần mềm SmartPLS 4. Quy trình phân tích gồm hai bước: (i) đánh giá mô hình đo lường (độ tin cậy Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp - CR, giá trị hội tụ qua AVE, và tính phân biệt qua HTMT); (ii) đánh giá mô hình cấu trúc (kiểm định đa cộng tuyến qua VIF, kiểm định giả thuyết qua bootstrapping 5.000 mẫu, tính toán R² và Q²). Ngoài ra, hiệu ứng trung gian của tư duy kinh doanh được kiểm định thông qua bootstrapping để xác định mối quan hệ gián tiếp giữa năng lực số và hiệu suất bền vững.

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

3.1. Đặc điểm mẫu khảo sát

Trong tổng số 367 doanh nghiệp do nữ lãnh đạo tham gia khảo sát, phần lớn là doanh nghiệp nhỏ (82,6%), còn lại là doanh nghiệp vừa. Về lĩnh vực hoạt động, tỷ lệ cao nhất thuộc nhóm thương mại - dịch vụ (45,8%), tiếp đến là sản xuất - chế biến (32,1%) và các ngành khác (22,1%). Đa số nữ lãnh đạo có trình độ đại học trở lên (68,4%), và hơn một nửa số doanh nghiệp đã hoạt động trên 5 năm (54,2%).

Bảng 1. Đặc điểm mẫu khảo sát (n = 367)

Đặc điểm	Phân nhóm	Tỷ lệ (%)
Quy mô doanh nghiệp	Nhỏ	82,6
	Vừa	17,4
Ngành hoạt động	Thương mại - dịch vụ	45,8
	Sản xuất - chế biến	32,1
	Ngành khác	22,1
Trình độ lãnh đạo	Đại học trở lên	68,4
	Dưới đại học	31,6
Tuổi doanh nghiệp	≤ 5 năm	45,8
	> 5 năm	54,2

3.2. Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả cho thấy tất cả các biến quan sát đều đạt outer loadings > 0,70; các giá trị CR và Cronbach's Alpha cũng vượt qua ngưỡng tối thiểu là 0.7; AVE vượt qua ngưỡng 0.5, do vậy các thang đo đều đảm bảo yêu cầu.

Bảng 2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Biến tiềm ẩn	Cronbach's Alpha	CR	AVE	Outer loadings (min-max)
Năng lực số (DC)	0.927	0.932	0.663	0.768 - 0.854
Tư duy kinh doanh (EM)	0.926	0.931	0.732	0.737 - 0.890
Hiệu suất bền vững (SP)	0.920	0.922	0.611	0.731 - 0.834

Bảng 3. Kiểm định tính phân biệt (HTMT)

	DC	EM	SP
DC			
EM	0.392		
SP	0.418	0.483	

Tất cả giá trị HTMT < 0,85, cho thấy mô hình đạt tính phân biệt.

3.3. Đánh giá mô hình cấu trúc

Các chỉ số VIF đều < 3, loại trừ khả năng đa cộng tuyến.

Bảng 4. Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc

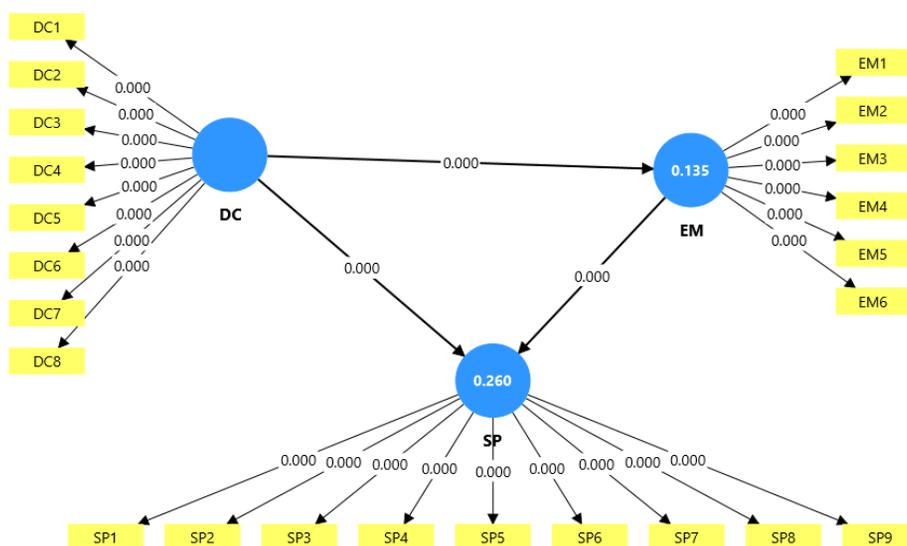
Giả thuyết	Quan hệ	Hệ số β	t-value	p-value	Kết quả
H1	DC -> SP	0.261	0.261	0.000	Chấp nhận
H2	DC -> EM	0.367	0.367	0.000	Chấp nhận
H3	EM -> SP	0.352	0.352	0.000	Chấp nhận
H4	DC -> EM -> SP	0.129	0.129	0.000	Chấp nhận

Bảng kiểm định giả thuyết trên cho thấy cả 4 giả thuyết đề xuất đều được chấp nhận. Kết quả phân tích cho thấy năng lực số của nữ lãnh đạo vừa ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất bền vững, vừa tác động mạnh đến tư duy kinh doanh. Tư duy kinh doanh có vai trò trung gian quan trọng, giúp chuyển hóa năng lực số thành hiệu quả phát triển bền vững. Kết quả này cho thấy tư duy kinh doanh đóng vai trò là một cơ chế truyền dẫn thiết yếu. Cụ thể, năng lực số không trực tiếp tạo ra tất cả giá trị bền vững mà cần thông qua lăng kính của tư duy kinh doanh để nhận diện và hiện thực hóa các cơ hội số. Điều này phù hợp với quan điểm của lý thuyết Năng lực động, khi các nguồn lực công nghệ (năng lực số) chỉ tạo ra lợi thế cạnh tranh khi được kết hợp với khả năng định hướng chiến lược và tư duy đổi mới của người lãnh đạo [27]. Tại Việt Nam, sự kết hợp này giúp các doanh nghiệp do nữ lãnh đạo tối ưu hóa việc phân bổ nguồn lực số vào các mục tiêu phát triển bền vững thay vì chỉ sử dụng công nghệ như một công cụ tác nghiệp đơn thuần.

Bảng 5. Chỉ số R² và Q² của mô hình

Biến nội sinh	R ²	Q ²
EM	0.135	0.127
SP	0.260	0.145

Các giá trị R² cho thấy mô hình có sức mạnh giải thích thấp (13,5% đối với EM và 26,0% đối với SP). Như vậy, có nghĩa còn nhiều yếu tố khác có ảnh hưởng đến tư duy kinh doanh và sự phát triển của doanh nghiệp chưa được đưa vào mô hình nghiên cứu. Giá trị Q² > 0 khẳng định khả năng dự báo của mô hình.



Hình 2. Mô hình cấu trúc

3.4. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả thực nghiệm đã xác nhận cả bốn giả thuyết H1-H4, qua đó cung cấp những bằng chứng quan trọng về mối quan hệ giữa năng lực số, tư duy kinh doanh và hiệu suất bền vững của các doanh nghiệp do nữ lãnh đạo tại Việt Nam.

Thứ nhất, mối quan hệ giữa năng lực số của nữ doanh nhân và hiệu suất bền vững (H1) được chứng minh với hệ số tác động tích cực ($\beta = 0,261$; $p < 0,01$). Điều này cho thấy năng lực số của nữ lãnh đạo đóng vai trò thiết yếu trong việc gia tăng khả năng cạnh tranh dài hạn và thúc đẩy phát triển bền vững. Về mặt lý thuyết, kết quả phù hợp với lập luận của Bharadwaj và cộng sự (2013) và Khin & Ho (2019) rằng năng lực số là nguồn lực chiến lược, giúp doanh nghiệp tối ưu hóa hoạt động và tạo giá trị mới [11][20]. Trong thực tiễn, các doanh nghiệp nữ lãnh đạo tại Việt Nam tận dụng thương mại điện tử, nền tảng dữ liệu và các công cụ số để vừa gia tăng hiệu quả tài chính, vừa giảm thiểu tác động môi trường và nâng cao trách nhiệm xã hội. Điều này tương đồng với các nghiên cứu gần đây ở Việt Nam [25], cho thấy ứng dụng công nghệ số mang lại lợi ích rõ rệt cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong quá trình hội nhập.

Thứ hai, kết quả xác nhận tác động của năng lực số đến tư duy kinh doanh (H2, $\beta = 0,367$; $p < 0,01$). Phát hiện này hàm ý rằng năng lực số không chỉ là công cụ kỹ thuật mà còn kích thích nữ lãnh đạo phát triển tư duy đổi mới, chủ động nhận diện cơ hội và chấp nhận rủi ro. Về mặt lý thuyết, điều này bổ sung cho quan điểm về năng lực động [26], khi việc sở hữu năng lực số giúp mở rộng khả năng cảm nhận và nắm bắt cơ hội, từ đó hình thành tư duy kinh doanh mang tính chiến lược. Về thực tiễn, với nguồn lực hạn chế, các nữ lãnh đạo Việt Nam thường dựa vào công cụ số để thâm nhập thị trường mới, phát triển sản phẩm sáng tạo và duy trì sự linh hoạt trong môi trường bất định [7]. Kết quả này phù hợp với Dasgupt và cộng sự (2021) [14], đồng thời phản ánh đặc thù của bối cảnh Việt Nam, nơi công nghệ số được coi là “đòn bẩy” giúp nữ lãnh đạo khắc phục hạn chế về vốn và mạng lưới kinh doanh.

Thứ ba, mối quan hệ giữa tư duy kinh doanh và hiệu suất bền vững (H3, $\beta = 0,352$; $p < 0,01$) được củng cố. Điều này cho thấy tư duy kinh doanh là một trong những động lực then chốt để doanh nghiệp do nữ lãnh đạo hướng đến phát triển bền vững. Về mặt lý thuyết, kết quả phù hợp với Ireland & cộng sự (2003) [19] và Nguyen & Nguyen (2022) [24], khi tư duy kinh doanh giúp lãnh đạo tận dụng nguồn lực, sáng tạo chiến lược, và điều phối hài hòa mục tiêu kinh tế - xã hội - môi trường. Về thực tiễn, nhiều doanh nghiệp nữ lãnh đạo Việt Nam đã chứng minh khả năng vận dụng tư duy đổi mới để vượt qua rào cản định kiến xã hội và hạn chế nguồn lực, từ đó tạo ra giá trị bền vững không chỉ cho tổ chức mà còn cho cộng đồng.

Thứ tư, vai trò trung gian của tư duy kinh doanh trong mối quan hệ giữa năng lực số của nữ lãnh đạo doanh nghiệp và hiệu suất bền vững (H4, $\beta = 0,129$; $p < 0,01$) đã được xác nhận. Đây là phát hiện có giá trị đóng góp cả về lý thuyết lẫn thực tiễn. Trên phương diện lý thuyết, kết quả mở rộng mô hình năng lực động khi chứng minh rằng năng lực số chỉ phát huy tối đa khi được dẫn dắt bởi tư duy kinh doanh mang tính đổi mới. Trên phương diện thực tiễn, kết quả này nhấn mạnh rằng các nữ lãnh đạo tại Việt Nam không chỉ cần trang bị kỹ năng số, mà còn cần phát triển tư duy chiến lược để chuyển hóa công nghệ thành lợi thế bền vững. Điều này lý giải vì sao trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp sở hữu công nghệ số nhưng thiếu tư duy kinh doanh vẫn khó đạt được thành công dài hạn. Theo VCCI (2024), 62% doanh nghiệp do nữ lãnh đạo tại Việt Nam đã triển khai ít nhất một hoạt động chuyển đổi số, song chỉ 28% trong số đó đánh giá đạt hiệu quả cao [8]. Thực tế này củng cố phát hiện của nghiên cứu rằng năng lực số chỉ phát huy hiệu quả khi được dẫn dắt bởi tư duy kinh doanh chiến lược và định hướng bền vững. So sánh quốc tế, kết quả tương đồng với Dasgupt và cộng sự (2021) [14] và de Sousa Jabbour và cộng sự (2019) [16], song điểm khác biệt nằm ở đặc thù Việt Nam: tư

duy kinh doanh của nữ lãnh đạo đóng vai trò “chất xúc tác” quan trọng, giúp công nghệ số trở thành động lực phát triển bền vững trong điều kiện hạn chế về nguồn lực.

Như vậy, nghiên cứu không chỉ xác nhận các mối quan hệ giả thuyết mà còn cung cấp góc nhìn mới về vai trò kép của năng lực số - vừa trực tiếp, vừa gián tiếp qua tư duy kinh doanh - trong việc thúc đẩy hiệu suất bền vững.

4. KẾT LUẬN

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng năng lực số của nữ lãnh đạo không chỉ tác động trực tiếp đến hiệu suất bền vững mà còn ảnh hưởng gián tiếp thông qua tư duy kinh doanh. Kết quả này nhấn mạnh rằng sự kết hợp giữa công nghệ số và tư duy đổi mới chính là nền tảng để doanh nghiệp do nữ giới điều hành đạt được mục tiêu phát triển bền vững, đồng thời khẳng định vai trò đặc biệt của lãnh đạo nữ trong tiến trình chuyển đổi số tại Việt Nam.

Về lý thuyết, nghiên cứu bổ sung bằng chứng cho quan điểm năng lực động khi cho thấy tư duy kinh doanh đóng vai trò trung gian, giúp chuyển hóa năng lực số thành hiệu suất bền vững. Về thực tiễn, các doanh nghiệp do nữ lãnh đạo cần đồng thời phát triển kỹ năng số và nuôi dưỡng tư duy chiến lược; trong khi đó, các chính sách hỗ trợ nên tập trung vào đào tạo số, thúc đẩy khởi nghiệp sáng tạo và tạo điều kiện tiếp cận nguồn lực tài chính - công nghệ nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh.

Tuy vậy, nghiên cứu vẫn còn hạn chế khi phạm vi khảo sát chỉ tập trung tại Việt Nam và sử dụng dữ liệu cắt ngang, đồng thời chưa xét đến các yếu tố điều tiết khác như văn hóa tổ chức hay đặc thù ngành nghề. Các nghiên cứu tương lai nên mở rộng phạm vi so sánh quốc tế, áp dụng phương pháp dọc và bổ sung biến kiểm soát để hoàn thiện khung lý thuyết cũng như gia tăng giá trị ứng dụng thực tiễn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Bộ Thông tin và Truyền thông (2024), *Báo cáo chuyển đổi số quốc gia 2024*.
- [2] Nguyễn Thị Thu Hằng (2023), *Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa trong bối cảnh chuyển đổi số*, Tạp chí Kinh tế và Dự báo, (31):25-31.
- [3] Nguyễn Thùy Vân Anh (2021), *Chuyển đổi số và báo chí đa nền tảng ở Việt Nam hiện nay*, Tạp chí Lý luận Chính trị, (9):45-52.
- [4] Nguyễn Văn Dũng (2020), *Công chúng truyền thông trong bối cảnh truyền thông số ở Việt Nam*, Tạp chí Lý luận Chính trị, (6):60-67.
- [5] Phạm Minh Hùng (2022), *Vai trò của lãnh đạo nữ trong phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam*, Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế, (5):101-109.
- [6] Thủ tướng Chính phủ (2020), *Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/06/2020 phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”*.
- [7] Trần Thị Hòa (2022), *Kinh tế báo chí trong bối cảnh chuyển đổi số: Thử đi tìm lời giải cho bài toán tăng nguồn thu*, Tạp chí Khoa học và Công nghệ Việt Nam (VJST), (7):15-20.
- [8] VCCI (2024), *Báo cáo thường niên doanh nghiệp Việt Nam 2024: Doanh nghiệp nữ lãnh đạo và chuyển đổi số*.

- [9] VCCI (2025), *Báo cáo thường niên doanh nghiệp Việt Nam 2025*.
- [10] VCCI & USAID (2024), *Vietnam Digital Transformation Readiness Index 2024*.
- [11] Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., Venkatraman, N. (2013), *Digital business strategy: Toward a next generation of insights*, MIS Quarterly, 37(2):471-482, <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- [12] Büyüközkan, G., Karabulut, Y. (2018), *Sustainability performance evaluation: Literature review and future directions*, Journal of Environmental Management, (217):253-267, <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.03.064>
- [13] Chatterjee, S., Kar, A. K. (2020), *Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: Empirical insights from India*, International Journal of Information Management, (53):102103, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102103>
- [14] Daspit, J. J., Fox, C. J., Findley, S. K. (2021), *Entrepreneurial mindset: An integrated definition, a review of key characteristics, and suggestions for future research*, Journal of Small Business Management, 59(1):165-188, <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1727000>
- [15] Davis, M. H., Hall, J. A., Mayer, P. S. (2016), *Developing a new measure of entrepreneurial mindset: Reliability, validity, and implications for practitioners*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 68(1):21-48, <https://doi.org/10.1037/cpb0000045>.
- [16] De Sousa Jabbour, A. B. L., Vazquez-Brust, D., Ribeiro, D. A., Jabbour, C. J. C. (2019), *Drivers of green supply chain practices and their impact on firm performance: A resource-based view*, International Journal of Production Research, 57(7):2259-2277, <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1505060>.
- [17] Elkington, J. (1994), *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*, California Management Review, 36(2):90-100, <https://doi.org/10.2307/41165746>.
- [18] Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2017), *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*, Sage, <https://doi.org/10.15358/9781526478535>
- [19] Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003), *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*, Journal of Management, 29(6):963-989, [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2).
- [20] Khin, S., Ho, T. C. (2019), *Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation*, International Journal of Innovation Science, 11(2):177-195, <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>.
- [21] Korhonen, J. J., & Gill, A. Q. (2018), *Digital transformation and disruption: Toward a conceptual framework*, In *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*, University of Hawai'i at Manoa, <https://doi.org/10.24251/HICSS.2018.643>

- [22] Le, N. T., Pham, H. T. (2021), *Innovation and financial performance of SMEs in emerging markets: Evidence from Vietnam*, Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship, 15(1):77-90, <https://doi.org/10.1108/APJIE-12-2019-0096>.
- [23] Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., Song, M. (2017), *Digital Innovation Management: Reinventing innovation management research in a digital world*, MIS Quarterly, 41(1):223-238.
- [24] Nguyen, H. T., Nguyen, T. T. (2022), *Women leadership, entrepreneurial orientation, and sustainable performance of SMEs: Evidence from Vietnam*, Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 14(5):987-1005, <https://doi.org/10.1108/JEEE-04-2021-0141>
- [25] Nguyen, T. D., Ngo, L. V., Ruël, H., Nguyen, H. T. (2021), *Digital transformation and firm performance in emerging markets: Evidence from Vietnam*, Technological Forecasting and Social Change, (170):120876, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120876>.
- [26] Teece, D. J. (2007), *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*, Strategic Management Journal, 28(13):1319-1350, <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
- [27] Teece, D. J. (2018), *Business models and dynamic capabilities*, Long Range Planning, 51(1):40-49.

THE MEDIATING ROLE OF ENTREPRENEURIAL MINDSET IN THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITAL CAPABILITY AND SUSTAINABLE PERFORMANCE: EVIDENCE FROM WOMEN-LED ENTERPRISES IN VIETNAM

Le Thi Nuong

ABSTRACT

This study examines the mediating role of entrepreneurial mindset in the relationship between digital capability and sustainable performance among women-led enterprises in Vietnam. Data were collected from 367 firms and analyzed using SmartPLS 4. The results indicate that digital capability exerts both direct and indirect effects (through entrepreneurial mindset) on sustainable performance. In addition, entrepreneurial mindset demonstrates a strong influence, confirming its bridging role in transforming digital capability into sustainable performance. These findings highlight the decisive role of entrepreneurial mindset in converting technological resources into practical value, thereby enabling digital capability to fully realize its impact on sustainable performance.

Keywords: Digital capability, Entrepreneurial mindset, Sustainable performance, Women-led enterprises, Vietnam.

* Ngày nộp bài: 14/9/2025; Ngày gửi phản biện: 25/9/2025; Ngày duyệt đăng: 30/1/2026