VẬT LIỆU & XÂY DỰNG
Tạp chí Vật liệu và Xây dựng
ISSN 1859 - 381X
Website: www. jomc.vn

# Các yếu tố thành công cốt lõi trong việc tích hợp ESG vào nhà thầu phụ xây dựng vừa và nhỏ tại Thành phố Hồ Chí Minh

**Phan Quang Hiển [1,2], Huỳnh Nhật Minh[1,2*]**

[1] Khoa Kỹ thuật Xây dựng, Trường Đại học Bách Khoa Tp.HCM

[2] Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

TỪ KHOÁ

ESG
Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs)
Nhà thầu phụ
Yếu tố thành công

TÓM TẮT

Hiện nay, báo cáo ESG đã bắt đầu chuyển từ tự nguyện sang bắt buộc đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Tuy nhiên, quá trình tích hợp ESG đang bộc lộ những rào cản chung đối với các doanh nghiệp SME nói chung và nhà thầu phụ SME nói riêng về giới hạn nguồn lực, hệ thống quản lý dữ liệu mơ hồ và tính không chắc chắn về quy định. Do đó, nghiên cứu này cung cấp một bộ khung các yếu tố thành công cốt lõi (CSFs) dành cho nhà thầu SME tích hợp ESG trong giai đoạn tiền triển khai tại Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính khám phá, kết hợp giữa tổng quan tài liệu và tham vấn chuyên gia. Kết quả thu được bộ khung gồm 19 yếu tố CSFs, chia làm 4 trụ cột chiến lược, trong đó năng lực nội tại (trụ cột 2) và tư duy và năng lực thượng tầng (trụ cột 4) mang tính quyết định. Bộ khung này là hệ quy chiếu giúp ban lãnh đạo SME ra quyết định trong việc phân bổ nguồn lực hợp lý trong giai đoạn tiền triển khai và làm tiền đề cho các nghiên cứu định lượng tiếp theo.

KEYWORDS

ESG
Small and medium-sized enterprises (SMEs)
Sub-contractors
Critical success factors (CSFs)

ABSTRACT

Currently, ESG reporting has begun to shift from voluntary to mandatory for small and medium-sized enterprises (SMEs). However, the ESG integration process reveals common barriers for SMEs in general and SME subcontractors in particular, regarding limited resources, vague data management systems, and regulatory uncertainty. Therefore, this study provides a framework of critical success factors (CSFs) for SME contractors to integrate ESG during the pre-implementation stage in Ho Chi Minh City. The research uses an exploratory qualitative method, combining a literature review and expert consultation. The results establish a framework of 19 CSFs divided into 4 strategic pillars, in which internal capacity (Pillar 2) and the mindset and capability of top management (Pillar 4) play a decisive role. This framework serves as a reference guide to help SME leadership make decisions on reasonable resource allocation in the pre-implementation phase and lays the foundation for future quantitative studies.

## 1. Giới thiệu

Trong bối cảnh toàn cầu, phát triển bền vững có xu hướng chuyển dịch tiêu chuẩn Môi trường, Xã hội, Quản trị (ESG) từ tự nguyện sang bắt buộc [1]. Cụ thể, Chỉ thị Báo cáo Bền vững Doanh nghiệp (CSRD) của Liên minh Châu Âu dần trở nên bắt buộc và mở rộng phạm vi kiểm soát đến doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) buộc tuân theo tiêu chuẩn ESRS từ năm 2026 và chậm nhất là năm 2028 [2]. Tuy nhiên, trước rào cản về nguồn lực thực tiễn, EU đã ban hành báo cáo bền vững tự nguyện (VSME) được áp dụng và xem là mức trần cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ chưa niêm yết. Tại Việt Nam, ESG được khẳng định là xu hướng tất yếu và trở thành thước đo quan trọng trong chiến lược phát triển bền vững của quốc gia lẫn doanh nghiệp [3]. Tuy nhiên, quá trình tích hợp ESG đang bộc lộ những rào cản chung đối với các doanh nghiệp SME trong nước và quốc tế là giới hạn nguồn lực, hệ thống quản lý dữ liệu mơ hồ và tính không chắc chắn về quy định và thiếu sự liên kết trong chuỗi cung ứng nội địa [4, 5]. Các báo cáo thực tế tại Việt Nam đã cho thấy: 61.5 % chỉ thực hiện một phần cam kết ESG, 7.7 % dừng lại ở việc lập kế hoạch triển khai, 53.8 % nhận định rằng rào cản lớn nhất chính là khung pháp lý chưa minh bạch. Đáng báo động hơn, 46.2 % gặp khó khăn trong việc báo cáo ESG mà thiếu sự hướng dẫn, công cụ đo lường, và 38.5 % doanh nghiệp SME gặp khó khăn tài chính trong việc đầu tư vào công nghệ xanh [6]. Việc tích hợp ESG vào chiến lược dài hạn vẫn đang là một thách thức lớn, ngay cả đối với các doanh nghiệp lớn chỉ đang dừng ở mức quản trị rủi ro và chưa tạo ra chuỗi giá trị hiệu quả [7].

Sức ép này càng trở nên khó khăn đối với các ngành công nghiệp như xây dựng là một trong những ngành quan trọng của nền kinh tế quốc gia [8], nhưng đồng thời cũng là tác nhân chịu trách nhiệm cho việc tiêu thụ 30 % năng lượng và tạo ra 33 % tổng lượng khí thải $CO_2$ toàn cầu, trong đó 18 % đến từ sản xuất xi măng và thép [9-11]. Trong khi Việt Nam đặt mục tiêu Net Zero Carbon 2050 là chiến lược cao nhất

*Liên hệ tác giả: huynhnhatminh@hcmut.edu.vn
Nhận ngày 10/09/2026, sửa xong ngày 01/10/2026, chấp nhận đăng ngày 05/10/2026
Link DOI: https://doi.org/10.54772/jomc.05.2026.1516

về môi trường [12]. Do tính chất thâm dụng tài nguyên, việc chuyển đổi xanh ngành xây dựng là một mắt xích quan trọng đối với phát triển bền vững [13]. Đáng chú ý, lượng phát thải Phạm vi 3 (Scope 3) thường chiếm 80 % tổng lượng phát thải trở thành trọng tâm trong việc quản lý và phần lớn quy trách nhiệm này về các nhà thầu phụ [14, 15]. Cho nên, tổng thầu sẽ chịu hình phạt tài chính từ chủ đầu tư nếu báo cáo lượng phát thải vượt ngưỡng hoặc không minh bạch trong đo lường dữ liệu [16] và hơn 70 % đồng tình với việc ưu tiên doanh nghiệp có ESG để giảm thiểu rủi ro và tăng tính minh bạch [17]. Đứng trước bối cảnh này nhà thầu SME có rủi ro bị đào thải cao [18].

Tuy nhiên tổng quan tài liệu cho thấy, các nghiên cứu về ESG hiện tại đang bộc lộ sự phân hóa rõ rệt: phần lớn các công trình chỉ tập trung vào các doanh nghiệp lớn (LE), các công ty niêm yết thuộc khối ngành dịch vụ vốn có lợi thế điểm cao trong kết quả báo cáo ESG [19]; hoặc chỉ giới hạn ở việc ứng dụng công nghệ, trí tuệ nhân tạo (AI) nhằm cải thiện một phần cho báo cáo ESG [20-24]. Riêng trong lĩnh vực xây dựng, trọng tâm nghiên cứu vẫn đang thiên về nhóm các doanh nghiệp xây dựng quy mô lớn và thiếu sự quan tâm đến phân khúc nhà thầu phụ SME, mặc dù đây mới chính là đối tượng chịu ảnh hưởng trực tiếp áp lực kiểm soát phát thải (Scope 3) từ chuỗi cung ứng [14-16, 18]. Hệ quả của sự thiên lệch này là cả trên bình diện quốc tế lẫn Việt Nam đều đang thiếu vắng một bộ khung tinh gọn về các yếu tố thành công cốt lõi (CSFs) được thiết kế đặc thù cho tiến trình tích hợp ESG ở các doanh nghiệp SME [25]. Hơn thế nữa, đối mặt với nguồn lực hữu hạn của SME [4, 5], việc các nhà thầu phụ cố gắng phân bổ đầu tư dàn trải nhằm tuân thủ các bộ tiêu chuẩn đo lường phổ quát (như CSI và GRI) [25], vốn được định hình cho các doanh nghiệp lớn, là một chiến lược không khả thi và tiềm ẩn rủi ro lãng phí nguồn lực.

Xuất phát từ những hạn chế của các nghiên cứu tiền nhiệm, kết hợp với nhu cầu cấp thiết trong việc chuyển hóa cấu trúc ESG phức tạp thành một lộ trình thực tiễn và phù hợp với đặc thù ngành [25], nghiên cứu này lựa chọn Thành phố Hồ Chí Minh làm không gian nghiên cứu dựa trên vị thế chiến lược: không chỉ là đầu tàu kinh tế đóng góp cho 20 % GDP quốc gia, mà còn dẫn đầu về lũy kế dự án FDI trong năm 2025 [26, 27]. Cũng như, đây là nơi chịu áp lực chuyển đổi xanh mới sớm nhất và mạnh mẽ từ chuỗi cung ứng. Do đó, mục tiêu của nghiên cứu này là xác định, hệ thống hóa thành một bộ khung các yếu tố thành công cốt lõi (CSFs) bám sát thực tiễn cho tiến trình tích hợp ESG tại các nhà thầu phụ xây dựng SME tại thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu thiết lập một hệ quy chiếu nền tảng phục vụ cho các đánh giá định lượng tiếp theo trong lộ trình tích hợp ESG trong giai đoạn tiền triển khai của nhà thầu phụ xây dựng SME tại Thành phố Hồ Chí Minh.

## 2. Tổng quan tài liệu và cơ sở lý thuyết

### *2.1. Tổng quan tài liệu*

Các nguồn tài liệu phục vụ trong nghiên cứu được phân bổ theo cấu trúc hình phễu, từ vĩ mô đến vi mô. Cụ thể, để thiết lập bối cảnh vĩ mô, nghiên cứu sẽ dùng nguồn tài liệu từ các cơ quan Nhà nước, văn bản pháp luật hiện hành và một số trang báo uy tín trong nước. Ngược lại, nhằm tổng hợp các nghiên cứu tiền nhiệm, khoảng trống nghiên cứu, cũng như nhận diện các yếu tố thành công cốt lõi (CSFs) có liên quan nghiên cứu đã tiến hành hệ thống hóa trên các cơ sở dữ liệu học thuật quốc tế bao gồm Google Scholar, Scopus, ScienceDirect.

Mặc dù, chủ đề về ESG đã được khai thác khá rộng rãi, song các công trình dành riêng cho khối SME trong ngành xây dựng còn hạn chế, do phần lớn các nghiên cứu sẽ tập trung vào khối SME ngành dịch vụ vốn có lợi thế điểm cao trong kết quả báo cáo ESG [19]. Để khắc phục rào cản này, nghiên cứu sẽ tiến hành tìm kiếm các nghiên cứu về ESG thuộc khối SME nói chung, sau đó đối chiếu và sàng lọc các biến tương thích với bối cảnh nhà thầu xây dựng vừa và nhỏ tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Tiến trình thu thập bắt đầu từ cụm từ khóa "*ESG Review*" nhằm nắm bắt các nền tảng lý thuyết và xu hướng nghiên cứu hiện tại, thu được 1,588 kết quả. Tiếp nối, quá trình tìm kiếm từ khóa diện rộng: "*ESG*, *Critical success factor*, *Small and medium-sized enterprises*" (13,400 kết quả), kết hợp với cụm "*ESG, Critical success factor, Construction enterprises*" (37,800 kết quả). Đặc biệt, cập nhật các cải thiện báo cáo kết quả ESG trong giai đoạn (2025-2026), cụm từ "*Enhanced ESG report*" mang lại 24,500 kết quả. Cuối cùng, dựa trên tệp dữ liệu này, nghiên cứu tiến hành lập bảng ma trận tổng quan tài liệu dựa trên các nghiên cứu phù hợp với bối cảnh của đề tài và đặc thù của nhà thầu phụ vừa và nhỏ ở tại Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả sau khi thu được dựa trên tổng quan tài liệu kết hợp với các lý thuyết nền phù hợp, từ đó hệ thống hóa một danh sách sơ bộ các yếu tố thành công cốt lõi (CSFs) dự kiến, làm cơ sở lý luận vững chắc trước khi tiến hành bước tham vấn thực tiễn.

### *2.2. Thuyết Quan điểm Dựa trên nguồn lực*

Quan điểm Dựa trên Nguồn lực (RBV) là "một mô hình phân tích lợi thế cạnh tranh bền vững bằng cách tập trung vào mối liên hệ giữa các đặc điểm nội tại của doanh nghiệp và hiệu suất hoạt động; trong đó, tài nguyên doanh nghiệp được phân mảnh thành vốn vật chất, vốn nhân lực và vốn tổ chức. Theo lý thuyết này, lợi thế cạnh tranh bền vững chỉ hình thành khi một tổ chức sở hữu và khai thác được các nguồn lực đáp ứng bộ thuộc tính VRIN: có giá trị (Valuable), hiếm có (Rare), khó bắt chước (Inimitable) và không thể thay thế (Non-substitutable). Khác với các góc nhìn truyền thống, sức mạnh của RBV nằm ở hai giả định cốt lõi: các doanh nghiệp trong cùng ngành luôn sở hữu những nguồn lực chiến lược không đồng nhất, và những nguồn lực này không thể dịch chuyển hoàn hảo giữa các tổ chức, từ đó duy trì được sự khác biệt chiến lược trong dài hạn" [28]. Khi đối chiếu vào bối cảnh thực tế của ngành xây dựng, nhà thầu SME đang đặt vào một nghịch lý. Một mặt, họ phải chịu áp lực từ chuyển đổi xanh, yêu cầu kiểm soát phát thải Phạm vi 3 (Scope 3) từ chủ đầu tư và nhà thầu chính [14, 18]. Mặt khác, nền tảng tài nguyên của nhà thầu SME lại bộc lộ sự đứt gãy, điển hình như các khó khăn về thiếu hụt về mặt tài chính [9], rào cản trong việc tiếp cận tín dụng xanh [3], cùng những hạn chế về năng suất lao động và khả năng cạnh tranh [5]. Với những nghịch lý này, sẽ có nhiều rủi ro khi SME áp dụng ESG phân bổ theo chiều ngang. Dựa trên thuyết

RBV, tài nguyên của doanh nghiệp được chia thành: tài sản hữu hình và tài sản vô hình.

Về nhóm tài sản hữu hình, tài chính được xem là nền tảng giải quyết vấn đề, với khả năng duy trì biên lợi nhuận ổn định kết hợp với quản trị dòng tiền chuẩn mực không chỉ tái đầu tư vào các hoạt động phát triển bền vững dài hạn mà còn giúp đáp ứng các điều kiện khắt khe để tiếp cận nguồn vốn từ định chế tài chính. Khối năng lực này được đại diện bởi chất lượng lợi nhuận [24, 29, 30] và quản lý tài chính doanh nghiệp [24, 30-37]. Khi vấn đề tài chính được giải quyết, hệ thống kỹ thuật cũng cần được xem xét cải thiện và nâng cấp. Năng lực kỹ thuật và quản trị số hóa của nhà thầu [22-24, 31, 32, 36-41] kết hợp với ứng dụng công nghệ và đổi mới kỹ thuật thi công sạch (CIT) [23, 39] cho phép doanh nghiệp kiểm soát hiệu quả tài nguyên thi công, đồng thời số hóa và minh bạch hóa toàn bộ dữ liệu dự án từ các phần mềm chuyên ngành và các biện pháp, thiết bị thi công thế hệ mới nhằm tiết kiệm năng lượng, giảm rác thải và hạn chế ô nhiễm tại công trường đáp ứng các yêu cầu chuẩn xanh trong thi công từ chủ đầu tư hay tổng thầu. Cuối cùng, các nghiên cứu gần đây cũng đã chỉ ra rằng tiếp cận và tích hợp các công nghệ tiên tiến như trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây, công nghệ tài chính (AI, Cloud computing, Fintech) vào hệ thống vận hành nhằm tối ưu hóa hiệu suất và nâng cao kết quả báo cáo ESG [20-23, 36, 42].

Đến nhóm tài sản vô hình, trọng tâm sẽ xoay quanh hai yếu tố là môi trường và con người, đòi hỏi doanh nghiệp phải tạo một văn hóa doanh nghiệp [24, 31, 36, 39, 40, 42-44] cởi mở, nơi nhân sự sẵn sàng tiếp nhận và thực thi các tiêu chuẩn mới, đi kèm với việc đầu tư vào năng lực đào tạo và phúc lợi đội ngũ nhân sự [32, 35-45] nhằm tạo ra một đội ngũ nhân sự nòng cốt được trang bị các kiến thức về ESG, phát triển bền vững và có những chính sách duy trì phúc lợi cho nhóm đối tượng này. Tiếp theo, doanh nghiệp cũng cần có sự rõ ràng và tính sẵn có của hệ thống biểu mẫu nhằm thu thập, báo cáo chính xác các số liệu vận hành (tiêu thụ vật tư, năng lượng) đáp ứng kịp thời yêu cầu về dữ liệu ESG từ chủ đầu tư và tổng thầu - chuẩn hóa quy trình và biểu mẫu báo cáo [33, 35, 37, 40, 44]. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần xây dựng và vận hành hệ thống quản lý An toàn, Sức khỏe và Môi trường (HSE) một cách bài bản, có quy trình kiểm tra [32, 45], nhằm đảm bảo các tiêu chí về chuẩn xanh và an toàn lao động của đội ngũ cán bộ kỹ thuật tại công trường. Cuối cùng, việc nâng cao năng lực quản trị rủi ro giúp nhà thầu phụ chủ động nhận diện, kiểm soát các rủi ro pháp lý, môi trường trong quá trình dịch chuyển sang tiêu chuẩn xanh.

### *2.3. Thuyết các bên liên quan*

Thuyết Các bên liên quan (Stakeholder Theory), được đặt nền móng bởi *Freeman (1984)*, "tại đây doanh nghiệp được đánh giá dựa trên các mối quan hệ đan xen với những cá nhân hoặc nhóm có khả năng tác động hoặc chịu ảnh hưởng trực tiếp từ các mục tiêu, định hướng chiến lược của tổ chức. Cốt lõi của lý thuyết này đòi hỏi ban lãnh đạo phải dung hòa lợi ích và gắn kết chặt chẽ khía cạnh đạo đức kinh doanh nhằm kiến tạo, phân phối giá trị bền vững cho toàn bộ hệ sinh thái các bên liên quan, thay vì chỉ tập trung vào việc tối đa hóa lợi ích cho cổ đông" [46].

Trong bối cảnh thực tiễn của ngành xây dựng, nhà thầu xây dựng SME là những cá thể, chịu ảnh hưởng trực tiếp từ các quyết định vĩ mô, đồng thời, cũng chính là mắt xích yếu nhất trong toàn bộ chuỗi cung ứng [47]. Do đó, trước tiên là sức ép từ chính sách hỗ trợ và quy định từ chính phủ [31, 34, 35, 38, 39, 48, 49], từ đó trở thành một hành lang pháp lý buộc các doanh nghiệp phải tuân theo, cũng như yêu cầu am hiểu và áp dụng tiêu chuẩn quốc tế về công trình xanh [32] từ chủ đầu tư, tổng thầu đều mang tính phụ thuộc cao từ các mắt xích lớn. Chính vì thế, đáp ứng yêu cầu minh bạch của các bên liên quan [29, 32, 34-36, 39, 40, 44, 50] trở thành yếu tố quan trọng, buộc nhà thầu phụ SME phải chủ động trong việc đáp ứng các tiêu chí khắt khe từ các bên, đặc biệt là chủ đầu tư.

Dưới sức ép đa chiều, các nhà thầu phụ SME cần phải triển khai các chiến lược thích ứng theo chiều dọc thông qua việc tái cấu trúc mạng lưới liên kết. Bước đầu tiên là kiểm soát chặt chẽ nguồn cung ứng/chuỗi cung ứng [32, 39] nội bộ của doanh nghiệp, họ cần phải thay đổi và ưu tiên lựa chọn các nhà cung cấp vật tư thân thiện với môi trường. Tiếp theo, để giảm tải gánh nặng về chi phí chuyển đổi công nghệ xanh và quản lý rác thải, tham gia mạng lưới hiệp hội ngành nghề [35, 36, 40, 44, 45] được xem là giải pháp tối ưu giúp nhà thầu phụ có thể chia sẻ chi phí và dễ dàng tiếp cận hơn với các chứng nhận quốc tế. Nhìn chung, doanh nghiệp nên tập trung vào các chiến lược dài hạn và duy trì quan hệ đối tác chiến lược dài hạn thay vì mô hình cạnh tranh các dự án giá rẻ bằng cách xây dựng quan hệ đối tác chiến lược bền vững [45] nhằm bảo vệ và nâng cao vị thế trong chuỗi giá trị dài hạn.

### *2.4. Thuyết Thượng tầng*

Thuyết Thượng tầng (Upper Echelons Theory - UET), được khởi xướng bởi *Hambrick và Mason (1984)*, "là một lý thuyết quản trị nhấn mạnh rằng các quyết định chiến lược và kết quả hoạt động của tổ chức bị ảnh hưởng trực tiếp bởi cách các nhà lãnh đạo cấp cao diễn giải tình huống. Xuất phát từ tính duy lý giới hạn, những sự diễn giải mang tính cá nhân này không bao giờ hoàn toàn khách quan; thay vào đó, chúng bị bộ lọc nhận thức bóp méo và định hình dựa trên chính nền tảng kinh nghiệm, hệ giá trị cốt lõi và đặc điểm tính cách của các nhà quản trị" [51]. Dưới góc nhìn quản trị học, SME có sự khác biệt về bản chất so với doanh nghiệp lớn (LE), điển hình nhất là đặc thù của cấu trúc tập quyền, nơi mọi quyết định về chiến lược, chính sách đều phụ thuộc vào quyết định của chủ sở hữu [52].

Xuất phát từ đặc thù cấu trúc tập quyền, sự thành công của việc tích hợp ESG của các nhà thầu phụ SME được quyết định bởi người đứng đầu. Với bối cảnh này, đòi hỏi đạo đức của lãnh đạo [34, 36, 43, 49], nơi người đứng đầu phải làm gương trong việc tuân thủ chuẩn mực đạo đức, duy trì sự công bằng và minh bạch tuyệt đối. Hệ giá trị đạo đức này sẽ là động lực để phát triển nên tư duy lãnh đạo đổi mới và cam kết đầu tư dài hạn [23, 31, 34, 36, 42, 44, 45], giúp chủ doanh nghiệp đặt ra tầm nhìn và mục tiêu phát triển bền vững thay vì chỉ tập

trung vào các lợi nhuận ngắn hạn. Cuối cùng, việc liên tục rà soát và nắm bắt biến động từ môi trường bên ngoài, từ đó đưa ra các giải pháp hoạch định chiến lược thích ứng [32, 42, 50], giúp nhà thầu chủ động hơn trong việc giải quyết các vấn đề phát sinh như luật định, yêu cầu từ chủ đầu tư, xu hướng quản lý phát thải.

### *2.5. Khoảng trống nghiên cứu*

Trên thế giới hiện nay, báo cáo ESG đã chuyển đổi tự nguyện sang bắt buộc trong giai đoạn 2020-2024, với hơn 30 quốc gia cam kết áp dụng [53]. Bên cạnh đó, các nghiên cứu về Đổi mới sáng tạo định hướng phát triển bền vững (SOIs) đã khẳng định khối doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) là xu hướng mới. Việc nghiên cứu sâu về nhóm đối tượng này là vô cùng cấp thiết, bởi SMEs không chỉ chiếm số lượng lớn trên quốc tế, cũng là nguồn tạo ra một phần lớn tổng lượng ô nhiễm [54]. Dù vậy, các nghiên cứu về ESG hiện tại đang bộc lộ sự phân hóa rõ rệt: phần lớn các công trình chỉ tập trung vào các doanh nghiệp lớn (LE), các công ty niêm yết thuộc khối ngành dịch vụ vốn có lợi thế điểm cao trong kết quả báo cáo ESG [19].

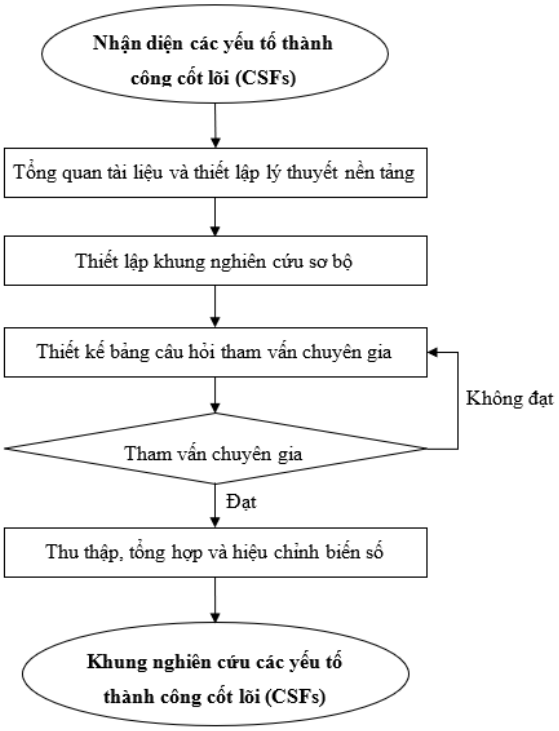
Cụ thể, xu hướng nghiên cứu trên quốc tế hiện nay đang tập trung mạnh vào vai trò của chuyển đổi số, công nghệ. Các bằng chứng cho thấy rằng việc ứng dụng công nghệ giúp cải thiện đến hiệu quả hoạt động bền vững và kết quả ESG qua đó giảm xác suất vỡ nợ, nâng cao hiệu quả tài chính và gia tăng năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ [20-24]. Tuy nhiên, phần lớn các công trình này đều tập trung vào các quốc gia có nền tảng công nghệ như Thái Lan [20] hay Trung Quốc [24]. Nên việc triển khai các ứng dụng số hóa vào bối cảnh doanh nghiệp SME tại Thành phố Hồ Chí Minh cần được xem xét dựa trên mức độ phù hợp.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về ESG đang phát triển mạnh mẽ, phần lớn các học giả vẫn đang nghiên cứu bối cảnh các công ty niêm yết [55, 56] và xoay quanh trong phạm vi phân tích các nguyên nhân, rào cản thực thi ESG như: hạn chế về nguồn lực, chuyên môn về chuẩn xanh, chuẩn hóa quy trình báo cáo [35, 37, 41]. Hơn nữa, các nghiên cứu vẫn còn những hạn chế nhất định do quy mô mẫu khảo sát hay chỉ mang tính đặc thù của một địa phương cụ thể [48, 57]. Do đó, hệ thống này vẫn rời rạc và chưa hình thành một bộ khung hoàn chỉnh.

Nhìn chung, các nghiên cứu trên quốc tế đã thiết lập khung các yếu tố thành công cốt lõi (CSFs) dành cho khối SME thuộc lĩnh vực dịch vụ, bán lẻ, sản xuất. Trong khi đó, ngành xây dựng vẫn chưa có công trình nghiên cứu nào cho khối nhà thầu phụ SME được thực hiện. Nhằm bổ sung khoảng trống về mặt học thuật, nghiên cứu này sử dụng phương pháp định tính khám phá (tổng quan tài liệu, tham vấn chuyên gia), nhằm sàng lọc các yếu tố phù hợp với bối cảnh thực tiễn của nhà thầu phụ SME. Từ đó, hình thành bộ khung lý thuyết đóng vai trò là hệ quy chiếu giúp ban lãnh đạo, chủ doanh nghiệp của nhà thầu phụ SME phân bổ nguồn lực hợp lý trong giai đoạn tiền triển khai, đồng thời tạo tiền đề nền tảng cho các hướng nghiên cứu định lượng về sau.

## 3. Phương pháp nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu tổng quát được thiết kế theo mô hình định tính khám phá được mô tả tại *Hình 1*. Quá trình bắt đầu từ việc hệ thống hóa các biến thô thông qua phương pháp tổng quan tài liệu và kết hợp với lý thuyết nền, từ đó xây dựng một khung các yếu tố thành công cốt lõi (CSFs) sơ bộ. Tiếp theo, để đảm bảo tính khách quan, khung nghiên cứu này cần sự kiểm định và tham vấn từ chuyên gia để đối chiếu và hiệu chỉnh nhằm phù hợp với bối cảnh nhà thầu phụ SME tại Thành phố Hồ Chí Minh.




**Hình 1.** Quy trình nghiên cứu tổng quát về xác định các yếu tố thành công cốt lõi (CSFs).

Nghiên cứu thực hiện phương pháp lấy mẫu có chủ đích. Thực tế trong bối cảnh ngành xây dựng hiện nay, việc tìm kiếm chuyên gia am hiểu về ESG là tương đối khó tiếp cận và khan hiếm. Tuy nhiên, để đảm bảo tính thực tiễn và độ tin cậy, đối tượng khách thể được lựa chọn để thực hiện tham vấn bao gồm ban lãnh đạo, chuyên gia và cấp quản lý có độ am hiểu nhất định về phát triển bền vững nói chung, nắm rõ thực tiễn áp dụng ESG tại tổ chức của họ và có thâm niên từ 7 đến trên 10 năm. Đồng thời, nhằm hiểu rõ hơn cách các bên liên quan đặt ra tiêu chí ESG cho khối nhà thầu phụ SME, nghiên cứu này không chỉ gói gọn việc tham vấn chuyên gia trong khối SME mà còn mở rộng phạm vi ra các đơn vị tư vấn, tổng thầu, chủ đầu tư, ban quản lý dự án đã có kinh nghiệm thực hiện trước đây.

Về quy trình tham vấn, bước đầu nghiên cứu tiến hành khai thác thực tiễn áp dụng ESG trong giai đoạn tiền triển khai bao gồm: các khó khăn, rào cản, hoặc xác định xem việc nhà thầu phụ thực hiện ESG hiện tại đang là yêu cầu bắt buộc để lọt vào danh sách ngắn (shortlist) của chủ đầu tư, tổng thầu hay chỉ dừng lại ở mức khuyến khích và làm đẹp hồ sơ năng lực. Sau đó, các chuyên gia sẽ đánh giá danh sách các yếu tố thành công cốt lõi (CSFs) dựa trên các tiêu chí: mức độ quan trọng cần tập trung nguồn lực, loại bỏ các yếu tố được xem là không phù hợp với thực tiễn ngành xây dựng trong bối cảnh tài chính của SME hiện tại, bổ sung các yếu tố mới cần thiết hoặc gộp các yếu tố có sự tương đồng với nhau. Cuối cùng, sau khi tổng hợp các góp ý từ chuyên gia, kết quả thu được là một khung nghiên cứu đã được hiệu chỉnh, đảm bảo tính khách quan và bám sát bối cảnh thực tiễn.

## 4. Kết quả và thảo luận

### *4.1. Kết quả tập mẫu tham vấn chuyên gia*

Hội đồng chuyên gia tham vấn bao gồm 06 thành viên, quy mô mẫu này đạt tiêu chuẩn về số lượng chuyên gia cần thiết cho một nghiên cứu khoa học [58, 59]. Thành phần hội đồng bao gồm các cá nhân có kinh nghiệm thực tiễn trong lĩnh vực phát triển bền vững và quản trị ESG, bao gồm: 03 chủ doanh nghiệp (thâm niên trên 10 năm), 03 chuyên gia ESG (10 năm kinh nghiệm). Thông tin nhân khẩu học chi tiết được thống kê tại Bảng 1. Kế thừa quy trình khảo sát đã thiết lập, dựa trên nguyên tắc đồng thuận dữ liệu từ hội đồng, khung nghiên cứu sơ bộ đã được tinh lọc và tái cấu trúc nhằm đảm bảo tính khách quan và bám sát bối cảnh thực tiễn của các nhà thầu phụ xây dựng SME.

**Bảng 1.** Thống kê số lượng chuyên gia đã tham vấn cho nghiên cứu.

| Chức vụ | Loại hình | Mức độ am hiểu ESG | Thâm niên | Số lượng |
|---|---|---|---|---|
| Ban lãnh đạo | Doanh nghiệp quy mô vừa | Khá tốt | 15 năm | 2 |
| Ban lãnh đạo | Doanh nghiệp quy mô lớn | Rất am hiểu | Trên 10 năm | 1 |
| Chuyên gia | Chủ đầu tư | Rất am hiểu | Trên 10 năm | 2 |
| Chuyên gia | Ban quản lý dự án | Khá tốt | Trên 10 năm | 1 |

### *4.2. Kết quả hiệu chỉnh khung nghiên cứu*

Từ 19 yếu tố ban đầu được trích xuất qua phương pháp tổng quan tài liệu, kết quả tham vấn đã dẫn đến những hiệu chỉnh trọng yếu trong việc định danh bốn trụ cột chiến lược. Cụ thể, nhóm tài sản hữu hình được thay đổi thành nguồn lực tài chính và năng lực công nghệ, nhằm nhấn mạnh vai trò cốt lõi của tính minh bạch tài chính và khả năng ứng dụng công nghệ. Tiếp đó, khái niệm năng lực nội tại được sử dụng để thay thế cho trụ cột 2 là tài sản vô hình, cung cấp một hệ quy chiếu bao quát hơn đối với các cấu trúc về văn hóa doanh nghiệp, năng lực vận hành và kết quả đầu ra (thương hiệu, sản phẩm). Đối với trụ cột 3 là các bên liên quan, hội đồng chuyên gia nhận định tên nhóm này mang tính đại trà, chưa phản ánh trọn vẹn sức ép từ thể chế, tiêu chuẩn xanh và mạng lưới đối tác. Do đó, thuật ngữ động lực vĩ mô và hệ sinh thái đối tác đã được đề xuất và đạt được sự đồng thuận cao.

Đồng thời, các yếu tố cấu thành bên trong 4 nhóm trụ cột đều có sự thay đổi lớn. Tại Trụ cột 1, hai biến số chất lượng lợi nhuận và quản lý tài chính được hợp nhất thành năng lực tài chính và minh bạch trong báo cáo, nhằm giảm sự chồng lấn về nội hàm giữa các biến, đồng thời dung hòa định nghĩa của hai yếu tố gốc.

Bên cạnh đó, sự tái cấu trúc rõ rệt nhất diễn ra tại trụ cột 2 với việc bổ sung hai yếu tố mang tính hỗ trợ lẫn nhau. Thứ nhất, xây dựng thương hiệu, đóng vai trò gia tăng mức độ nhận diện và sự tín nhiệm từ thị trường nhằm tạo lợi thế cạnh tranh dài hạn. Thứ hai là giá trị sản phẩm, định hướng doanh nghiệp tạo những sản phẩm mang giá trị cộng đồng bền vững. Bên cạnh đó, biến số cơ cấu tổ chức được hiệu chỉnh cho chuẩn hóa quy trình và báo cáo, nhằm nhấn mạnh yêu cầu về một sơ đồ tổ chức minh bạch và chuyên môn hóa cao; không chỉ củng cố tín nhiệm với đối tác và giải quyết bài toán can thiệp vi mô, mà còn thiết lập một hệ thống tự vận hành dưới góc độ quản trị thực chiến.

Cuối cùng, yếu tố xây dựng mạng lưới đối tác chiến lược bền vững được hình thành từ việc hợp nhất quản trị nguồn cung ứng và năng lực xây dựng quan hệ đối tác chiến lược bền vững nhằm loại trừ triệt để hiện tượng trùng lặp phương sai, đồng thời kế thừa trọn vẹn tính kết nối của chuỗi giá trị.

### *4.3. Đề xuất khung khái niệm*

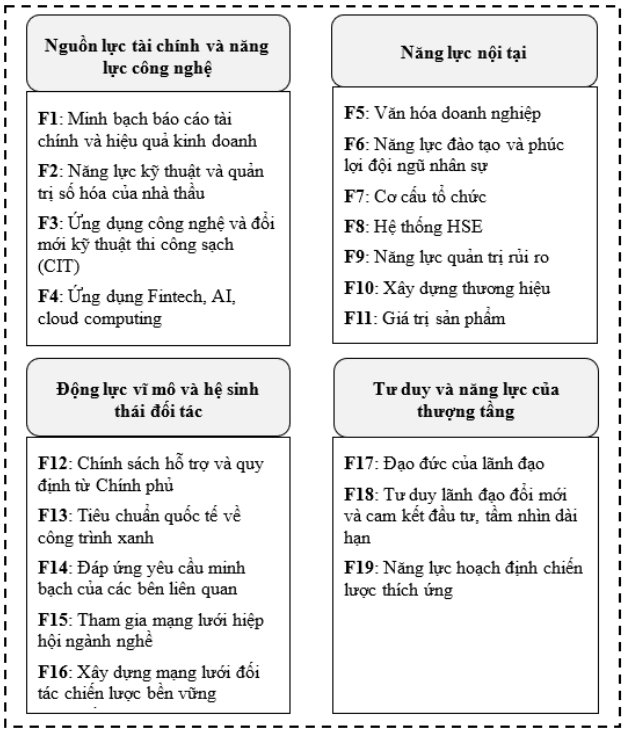
Các yếu tố đã được tinh lọc và hiệu chỉnh từ hội đồng chuyên gia, từ đây là cơ sở để nghiên cứu đề xuất khung khái niệm bao gồm 19 yếu tố thành công cốt lõi (CSFs) được phân bổ vào 4 trụ cột nền tảng. Toàn bộ hệ thống yếu tố này bao gồm mã ký hiệu (F: Factor), thuật ngữ, và diễn giải, được trình bày chi tiết tại Bảng 2. Dựa trên cơ sở phân định đó, Hình 2 phác họa trực quan cấu trúc phân cụm tổng thể của hệ thống biến số nghiên cứu.

**Bảng 2.** Khái niệm các yếu tố thành công cốt lõi (CSFs).

| STT | Yếu tố | Diễn Giải | Lý thuyết nền |
|---|---|---|---|
| F1 | Minh bạch báo cáo tài chính và hiệu quả kinh doanh | Khả năng duy trì biên lợi nhuận ổn định kết hợp với năng lực quản lý tài chính nhằm tạo nền tảng cho việc đầu tư vào phát triển bền vững của doanh nghiệp; đồng thời, việc minh bạch báo cáo giúp tiếp cận các quỹ tín dụng xanh và quỹ SME | Thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV) |
| F2 | Năng lực kỹ thuật và quản trị số hóa của nhà thầu | Khả năng ứng dụng đồng bộ các giải pháp kỹ thuật và phần mềm chuyên ngành để kiểm soát hiệu quả tài nguyên thi công, đồng thời số hóa và minh bạch hóa toàn bộ dữ liệu dự án | |
| F3 | Ứng dụng công nghệ và đổi mới kỹ thuật thi công sạch (CIT) | Tối ưu hóa định mức vật tư và ứng dụng các biện pháp, thiết bị thi công thế hệ mới nhằm tiết kiệm năng lượng, giảm rác thải và hạn chế ô nhiễm tại công trường | |
| F4 | Ứng dụng Fintech, AI, Cloud computing | Khả năng tiếp cận và tích hợp các công nghệ tiên tiến (trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây, công nghệ tài chính) vào hệ thống vận hành nhằm tối ưu hóa hiệu suất và nâng cao kết quả báo cáo ESG | |
| F5 | Văn hóa doanh nghiệp | Tạo ra môi trường làm việc được định hình dựa trên định hướng chiến lược phát triển bền vững của ban lãnh đạo doanh nghiệp | Thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV) |
| F6 | Năng lực đào tạo và phúc lợi đội ngũ nhân sự | Doanh nghiệp chủ động đào tạo đội ngũ nhân sự về chuyên môn và chuẩn xanh để phù hợp với chiến lược triển khai ESG, đồng thời duy trì các chính sách phúc lợi thiết thực nhằm giữ chân đội ngũ nòng cốt | |
| F7 | Cơ cấu tổ chức | Thiết lập sơ đồ bộ máy doanh nghiệp rõ ràng và chuẩn hóa quy trình vận hành cho từng bộ phận | |
| F8 | Hệ thống HSE | Xây dựng và vận hành hệ thống quản lý An toàn, Sức khỏe và Môi trường (HSE) một cách bài bản với quy trình kiểm tra nội bộ | |
| F9 | Năng lực quản trị rủi ro | Khả năng nhận diện, đánh giá và kiểm soát hiệu quả các rủi ro phát sinh trong và ngoài doanh nghiệp | |
| F10 | Xây dựng thương hiệu | Mức độ nhận diện và sự tín nhiệm từ khách hàng cùng với cộng đồng, tạo lợi thế cạnh tranh dài hạn | |
| F11 | Giá trị sản phẩm | Cung cấp sản phẩm không chỉ đáp ứng tiêu chuẩn kỹ thuật mà còn gắn liền với giá trị cộng đồng | |
| F12 | Chính sách hỗ trợ và quy định từ Chính phủ | Khả năng tuân thủ các quy định quản lý nhà nước và nhạy bén trong việc tiếp cận các chính sách trợ lực vĩ mô (như ưu đãi tín dụng, quỹ hỗ trợ doanh nghiệp SME) để chuyển đổi mô hình | Thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory) |
| F13 | Tiêu chuẩn quốc tế về công trình xanh | Khả năng am hiểu và áp dụng các chỉ số chất lượng dựa trên các tiêu chuẩn công trình xanh như LEED, LOTUS, EDGE theo yêu cầu của Chủ đầu tư/ Tổng thầu | |
| F14 | Đáp ứng yêu cầu minh bạch của các bên liên quan | Năng lực chủ động nhận diện, thiết lập quy trình báo cáo chuẩn hóa và cung cấp dữ liệu ESG (như báo cáo phát thải, tín chỉ carbon) nhằm đáp ứng chính xác các tiêu chuẩn khắt khe từ mạng lưới đối tác, đặc biệt là các Chủ đầu tư | |
| F15 | Tham gia mạng lưới hiệp hội ngành nghề | Sự chủ động gia nhập các hiệp hội và mạng lưới liên kết nhằm cập nhật xu hướng pháp lý, học hỏi mô hình thực chiến từ các doanh nghiệp tiên phong, và chia sẻ nguồn lực (công nghệ, chuyên gia) nhằm giảm thiểu chi phí trong quá trình chuyển đổi | |
| F16 | Xây dựng mạng lưới đối tác chiến lược bền vững | Ưu tiên thiết lập và duy trì hệ sinh thái hợp tác (cung ứng vật liệu xanh, minh bạch báo cáo phát thải, tín chỉ carbon ...) nhằm thay thế cho mô hình cạnh tranh thuần túy về giá rẻ | |

| STT | Yếu tố | Diễn Giải | Lý thuyết nền |
|---|---|---|---|
| F17 | Đạo đức của lãnh đạo | Năng lực làm gương của người đứng đầu trong việc tuân thủ đạo đức kinh doanh, duy trì sự công bằng và minh bạch tuyệt đối | Thuyết thượng tầng (UET) |
| F18 | Tư duy lãnh đạo đổi mới và cam kết đầu tư, tầm nhìn dài hạn | Sự cam kết của ban lãnh đạo trong việc đầu tư dài hạn cho tiêu chuẩn bền vững thay vì chỉ chạy theo lợi nhuận trước mắt | |
| F19 | Năng lực hoạch định chiến lược thích ứng | Năng lực của ban lãnh đạo trong việc dự báo các xu hướng vĩ mô (chính sách Nhà nước, xu hướng báo cáo tài chính quốc tế ...) chủ động lên các kế hoạch thay vì phản ứng thụ động trước biến đổi | |

*4.4. Thảo luận*




**Hình 2.** Khung các yếu tố thành công cốt lõi (CSFs) trong việc tích hợp ESG vào nhà thầu phụ xây dựng SME.

Trong việc giải quyết sự tranh luận quan điểm giữa trụ cột 1 (nguồn lực tài chính và năng lực công nghệ) và trụ cột 4 (tư duy và năng lực của thượng tầng), kết quả tham vấn cho thấy hầu như các chuyên gia đều đồng thuận rằng trụ cột 4 đóng vai trò quyết định đối với sự thành công của tiến trình tích hợp ESG tại doanh nghiệp. Nguyên nhân nằm ở việc ban lãnh đạo là người ra quyết định chiến lược thực thi cho doanh nghiệp, trong khi các năng lực tài chính hay công nghệ chỉ đóng vai trò là công cụ bổ trợ nhằm hiện thực hóa mục tiêu phát triển bền vững. Ban lãnh đạo các nhà thầu SME cần thiết lập một hệ tư duy ESG chuẩn mực nhằm chủ động phân bổ ngân sách, định hướng chiến lược và thúc đẩy văn hóa tuân thủ; nếu thiếu vắng sự cam kết từ thượng tầng, lộ trình ESG sẽ nhanh chóng trở thành gánh nặng chi phí hoặc dẫn đến các rủi ro tẩy xanh (greenwashing).

Năng lực tài chính và công nghệ đóng vai trò hiện thực hóa các cam kết này. Đối với lãnh đạo có tầm nhìn chiến lược, việc lựa chọn các giải pháp công nghệ xanh để tối ưu chi phí thông qua tham gia mạng lưới hiệp hội ngành nghề (F15) và tiếp cận các nguồn tín dụng xanh phù hợp với quy mô tổ chức. Do đó, tư duy thượng tầng bắt buộc phải định hình trước nhằm thiết lập nền tảng cho định hướng cho việc sử dụng nguồn lực một cách hiệu quả. Cơ chế này được giải thích thông qua bối cảnh cấu trúc quyền lực tập trung của các doanh nghiệp SME, nơi mọi quyết định phân bổ đều phụ thuộc vào chủ sở hữu. Do vậy, nếu thiếu đạo đức của lãnh đạo (F17) cũng như tư duy lãnh đạo đổi mới và cam kết đầu tư, tầm nhìn dài hạn (F18), sự phân bổ nguồn lực sai lệch sẽ tất yếu dẫn đến thất bại trong việc áp dụng các tiêu chuẩn ESG.

Trên thị trường xây dựng tại Việt Nam hiện nay, kết quả tham vấn chuyên gia cũng đã chỉ ra rằng đang tồn tại trạng thái kép. Cụ thể, tại các phân khúc dự án có quy mô nhỏ, ESG chỉ mang tính khuyến khích. Ngược lại, đối với các dự án FDI, công trình xanh, việc nhà thầu phụ phải tuân thủ các tiêu chí bền vững đã trở thành điều kiện tiên quyết mang tính bắt buộc. Trong quá khứ, hai tiêu chí lựa chọn nhà thầu được ưu tiên đó là giá cả, tiến độ, thì hiện tại, các chuyên gia đã chỉ ra rằng một hồ sơ xanh, minh bạch trong các dữ liệu (tài chính, phát thải) đang trở thành lợi thế cạnh tranh để các nhà thầu phụ SME có thể tham gia vào các dự án lớn, từ đó xây dựng thành các đối tác chiến lược với tổng thầu, chủ đầu tư. Dưới các áp lực này, việc nhà thầu phụ SME phải nắm bắt tiêu chuẩn quốc tế công trình xanh (F13), cũng như đáp ứng yêu cầu minh bạch của các bên liên quan (F14) là những việc mà nhà thầu phụ SME cần phải khẩn trương thực hiện.

Không những thế, để quy trình tích hợp ESG trở nên dễ dàng hơn, việc nắm bắt chính sách hỗ trợ từ Chính phủ (F12) nhằm tiếp cận các quỹ ESG, SME là cần thiết đối với doanh nghiệp đang trong giai đoạn tích hợp chuẩn ESG. Điều này, được làm sáng tỏ lại yếu tố minh bạch báo cáo tài chính và hiệu quả kinh doanh (F1), bởi vì một hệ thống dữ liệu minh bạch là một trong những điều kiện quan trọng nhất, mà doanh nghiệp cần phải vượt qua vòng thẩm định của các định chế tài chính trước khi tiếp cận được nguồn vốn từ các quỹ phát triển xanh. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp quá tập trung việc đáp ứng các tiêu chí về tài chính, báo cáo phát thải, tiêu chuẩn xanh của các bên yêu cầu chỉ nhằm mục đích đủ điều kiện tham gia vào các dự án, điều này dẫn các hiện tượng tẩy xanh (greenwashing). Các chuyên gia cũng đã nhấn mạnh rằng, thay vì chạy theo các chỉ số bề mặt, nhà thầu phụ SME cần tập trung củng cố năng lực nội tại của doanh nghiệp (trụ cột 2), đây mới là yếu tố quyết định sự

thành công của họ khi thực hiện dự án trên thực tế. Nếu doanh nghiệp không sở hữu một nền tảng văn hóa doanh nghiệp (F5) vững chắc, thiếu hụt trong công tác đào tạo, phúc lợi cho đội ngũ nhân sự (F6) và không tạo được các giá trị sản phẩm (F11) mang giá trị thực tiễn, mọi cam kết ban đầu chỉ mang tính chất tẩy xanh bề mặt. Thực tiễn ngành xây dựng cho thấy, khi bước vào giai đoạn thực hiện dự án, sự bất đối xứng giữa hồ sơ năng lực và năng lực thực hiện thực tế là vấn đề phổ biến, đồng thời là nguyên nhân dẫn đến việc các nhà thầu bị chấm dứt hợp đồng sớm từ phía tổng thầu, chủ đầu tư trước thời hạn.

### *4.5. Hàm ý quản trị*

Hiệu quả của các chiến lược ESG phụ thuộc lớn vào bối cảnh đặc thù ngành [53]. Cụ thể, theo hệ thống ngành kinh tế Việt Nam cho thấy sự khác biệt về sự phân hóa giữa nhóm ngành sản xuất vật liệu như bê tông, thép (mã C) [60] là ngành được nhận định là báo cáo ESG cực kỳ hiệu quả trong ngành sản xuất có tính trọng yếu môi trường cao, có khả năng định lượng phát thải trực tiếp [53], do đó nhóm này tập trung vào khả năng kiểm soát phát thải tốt, đòi hỏi chiến lược chuyên sâu vào công nghệ sản xuất. Ngược lại, đối tượng của nghiên cứu là các nhà thầu phụ xây dựng SME được xếp loại mảng thi công (mã F) [60]. Do đó, lộ trình tích hợp ESG dành cho ban lãnh đạo, chủ doanh nghiệp nhà thầu phụ SME cần được tinh gọn phù hợp với thực tiễn, có định hướng rõ ràng và bám sát thực tiễn ngành.

Cụ thể, ở giai đoạn tiền triển khai tích hợp ESG, chiến lược phân bổ nguồn lực hợp lý là vô cùng quan trọng. Thay vì tập trung nguồn lực vào yếu tố công nghệ làm tăng hiệu quả báo cáo ESG như AI, Fintech, Cloud computing (F4), thì doanh nghiệp nên tập trung xây dựng văn hóa doanh nghiệp (F5) và cơ cấu tổ chức (F7) một cách bài bản, có quy trình rõ ràng được định hình dựa trên định hướng chiến lược phát triển bền vững của ban lãnh đạo doanh nghiệp đi kèm với năng lực quản trị rủi ro (F9) giúp tạo một nền tảng vững chắc. Tiếp theo, ngân sách nên đầu tư vào đào tạo và phúc lợi đội ngũ nhân sự (F6) nhằm nâng cao chuyên môn về kỹ thuật, quản trị số hóa và nắm rõ các chuẩn xanh quốc tế (F13) hiện hành để đáp ứng các tiêu chuẩn khắt khe từ tổng thầu, chủ đầu tư.

Về chiến lược đối ngoại, khối SME cũng có thể thông qua tham gia hiệp hội ngành nghề (F15) để nhận được sự hỗ trợ từ các doanh nghiệp lớn (LE) trong mảng đào tạo nhân sự. Vì Chính phủ khuyến khích sự hỗ trợ của LE về công nghệ, kiến thức, nhân lực cho SME, từ đó họ được giảm phần trăm thuế doanh thu hàng năm [3]. Đồng thời, việc gia nhập hiệp hội cũng góp phần giúp doanh nghiệp giảm tải chi phí tiếp cận các công nghệ thi công mới, kỹ thuật thi công xanh (CIT) (F3) thông qua chia sẻ chi phí tiếp cận với các doanh nghiệp khác trong mạng lưới SME. Đặc biệt, đối với gói thầu thi công trọn gói, việc xây dựng quan hệ đối tác bền vững (F16) với các nhà cung ứng vật tư (mã C) có các chứng nhận xanh, báo cáo phát thải, tín chỉ carbon là tiêu chí quan trọng trong việc lựa chọn đối tác hợp tác lâu dài. Nếu không quản lý chặt chẽ số liệu đầu vào, nhà thầu phụ SME có nguy cơ vi phạm ranh giới quản lý phát thải Phạm vi 3 (Scope 3) từ chuỗi cung ứng, nhận hình phạt tài chính và nguy cơ chấm dứt hợp đồng sớm [14, 16, 18]. Cuối cùng, một nền tảng minh bạch trong báo cáo tài chính và hiệu quả kinh doanh (F1) là cầu nối cho sự thành công của doanh nghiệp. Bởi vì, đây là yếu tố quyết định xem khối nhà thầu phụ SME chứng minh hồ sơ năng lực xanh đáp ứng yêu cầu các bên liên quan (F14) để tham gia vào các dự án. Ngoài ra, đây cũng là một trong các yêu cầu khắt khe để nhận được các chính sách hỗ trợ tín dụng xanh từ Chính phủ, từ đó củng cố việc xây dựng thương hiệu (F10), giúp tăng lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp trên thị trường.

## 5. Kết luận và đề xuất hướng nghiên cứu

Nhằm mục đích xác định và hệ thống hóa thành một bộ khung các yếu tố thành công cốt lõi (CSFs) bám sát thực tiễn cho tiến trình tích hợp ESG tại các nhà thầu phụ xây dựng SME tại Thành phố Hồ Chí Minh, nghiên cứu đã thực hiện phương pháp tổng quan tài liệu và tham vấn chuyên gia, qua đó đã nhận diện thành công 19 yếu tố CSFs. Các yếu tố này được phân nhóm vào 4 trụ cột chiến lược bao gồm: nguồn lực tài chính và năng lực công nghệ; năng lực nội tại; động lực vĩ mô và hệ sinh thái đối tác; tư duy và năng lực của thượng tầng. Trong đó, năng lực nội tại (trụ cột 2) và tư duy và năng lực của thượng tầng (trụ cột 4) được các chuyên gia đánh giá là 2 nhóm nên tập trung và phân bổ nguồn lực trong quá trình tích hợp ESG cho các nhà thầu phụ SME ở giai đoạn tiền triển khai.

Về mặt học thuật, nghiên cứu cũng góp phần lấp đầy khoảng trống tài liệu về ESG đối với phân khúc doanh nghiệp xây dựng SME ở Việt Nam. Việc kết hợp hệ thống các lý thuyết nền như Thuyết Thượng Tầng (UET), Nguồn lực (RBV), Các Bên Liên quan (Stakeholder Theory) đã tạo hệ quy chiếu cho phân khúc nhà thầu phụ (mã F). Về đóng góp thực tiễn, nghiên cứu đề xuất 2 hàm ý quản trị trọng tâm: (1) trước mắt doanh nghiệp cần tập trung vào năng lực nội tại, thay vì phân bổ phần lớn dòng tiền vào công nghệ, giải quyết báo cáo ESG mang tính đối phó bề mặt; (2) chiến lược đối ngoại: tham gia hiệp hội ngành nghề, xây dựng đối tác chiến lược nhằm học hỏi kinh nghiệm, chia sẻ chi phí công nghệ mới và nhận được sự hỗ trợ từ doanh nghiệp lớn và Chính phủ.

Dù đạt được những kết quả nhất định, nghiên cứu này vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Do giới hạn của phương pháp định tính trong việc xây dựng bộ khung ban đầu, các yếu tố này cần tiếp tục kiểm định bằng các phương pháp định lượng nhằm xác định trọng số và xếp hạng thứ tự ưu tiên. Bên cạnh đó, phạm vi nghiên cứu chỉ tập trung tại Thành phố Hồ Chí Minh, nên chưa phản ánh được toàn diện bức tranh cho toàn bộ ngành xây dựng tại Việt Nam. Đối với các hướng nghiên cứu trong tương lai, tác giả đề xuất các hướng triển khai sau: đánh giá mức độ đồng thuận đối với 4 trụ cột giữa các bên liên quan; ứng dụng các mô hình đánh giá đa tiêu chí (FANP-DEMATEL) để thiết lập mạng lưới quan hệ nhân quả và trọng số giữa các yếu tố; phát triển một bộ quy trình hướng dẫn cụ thể và rút gọn; hoặc ứng dụng Thuyết mô hình trưởng thành (Maturity Model) để đo lường mức độ tích hợp ESG của doanh nghiệp. Cuối cùng, cần mở rộng phạm vi nghiên cứu ra các trung tâm kinh tế khác hoặc trên toàn lãnh thổ Việt Nam.

**Lời cảm ơn**

Chúng tôi xin cảm ơn Trường Đại học Bách Khoa, ĐHQG-HCM đã hỗ trợ cho nghiên cứu này.

**Tài liệu tham khảo**

[1]. Y.-H. Chao, Y. Hong, A.K. Sah, M.-C. Lee, S.-H. Lin, From Compliance to Execution: Mandatory ESG Disclosure and Corporate Decarbonization-Evidence from a Difference-in-Differences Analysis, (2026). https://doi.org/10.20944/preprints202603.0773.v1.

[2]. K. International, Get ready for a new level of ESG reporting, 2023. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/01/get-ready-for-a-new-level.pdf.

[3]. Giang Huy, ESG - Động lực phát triển bền vững trong kỷ nguyên mới, Báo Điện Tử Chính Phủ (2025). https://baochinhphu.vn/print/esg-dong-luc-phat-trien-ben-vung-trong-ky-nguyen-moi-102250423183218857.htm.

[4]. L. Niemann, S. Morssinkhof, M.J. van der Linden, K. de Vries, Data Requests in Value Chains: The Effects of Corporate Sustainability Reporting on SMEs in The Netherlands, Sustainability (Switzerland) 17 (2025). https://doi.org/10.3390/su17178029.

[5]. Ban Chấp Hành Trung Ương, Nghị quyết số 68-NQ/TW về phát triển kinh tế tư nhân, Việt Nam, 2025. https://baochinhphu.vn/toan-van-nghi-quyet-so-68-nq-tw-ve-phat-trien-kinh-te-tu-nhan-102250505122337909.htm.

[6]. Tien Hao, Khung pháp lý là rào cản trong việc tuân thủ các tiêu chuẩn ESG, Baoxaydung.Com.Vn (2025). https://baoxaydung.vn/khung-phap-ly-la-rao-can-trong-viec-tuan-thu-cac-tieu-chuan-esg-1926868397602.htm.

[7]. T. Thi, T. Huyen, H. Hung, Making sustainability a part of corporate strategy, 2019. PwC in the News Title: Making sustainability a part of corporate strategy Author: Hoang Hung-Vietnam Markets Leader, PwC Vietnam Source: Vietnam Investment Review's special publication 'Sustainable development-Shaping a brighter future' published in.

[8]. Nguyễn Khánh Duy, et al, Xây dựng bộ chỉ tiêu đánh giá công trường xanh tại thành phố Hồ Chí Minh, Tạp Chí Vật Liệu & Xây Dựng 14 (2024). https://doi.org/10.54772/jomc.5.2024.749

[9]. Đ.T. Mạnh, Sự cần thiết của phát triển bền vững trong xây dựng, Tuyển Tập Hội Nghị Khoa Học Thường Niên Năm 2014 (2014) 138–140. https://hoithaokhcn.tlu.edu.vn/Portals/7/2014/Congtrinh/TBCT2/12.pdf.

[10]. Ủy ban liên chính phủ về biến đổi khí hậu (IPCC), Biến đổi khí hậu 2023: Giảm thiểu biến đổi khí hậu - Chương 9: Các tòa nhà, 2023.

[11]. Vũ Minh Hằng, Lê Kim Nhung, Nguyễn Quang Hiển, Nhận diện những thách thức trong áp dụng kinh tế tuần hoàn đối với ngành Xây dựng, KHOA HỌC CÔNG NGHỆ 64 (2024) 160–163. scholar.dlu.edu.vn/thuvienso/bitstream/DLU123456789/273458/1/CVb12S52024160.pdf

[12]. Thủ Tướng Chính Phủ, Quyết định số 896/QĐ-TTg - Phê duyệt Chiến lược quốc gia về biến đổi khí hậu giai đoạn đến năm 2050, 2022. https://vanban.chinhphu.vn/?pageid=27160&docid=206254.

[13]. N.B. Trân, Các yếu tố tác động đến quản lý nhà nước về kinh tế xanh trong lĩnh vực xây dựng tại Việt Nam, Tạp Chí Xây Dựng (2025) 36–39. https://doi.org/10.59394/qlnn.353.2025.1197.

[14]. Frederik Dahlmann, Jens K. Roehrich, Sustainable supply chain management and partner engagement to manage climate change information, (2019). https://doi.org/10.1002/bse.2392.

[15]. M. Borchardt, G. Pereira, G. Milan, E. Pereira, L. Lima, R. Bianchi, A. Scavarda do Carmo, Are Sustainable Supply Chains Managing Scope 3 Emissions? A Systematic Literature Review, Sustainability (Switzerland) 17 (2025). https://doi.org/10.3390/su17136066.

[16]. I.-S. Popescu, T. Gibon, C. Hitaj, M. Rubin, E. Benetto, Are SRI funds financing carbon emissions? An input-output life cycle assessment of investment funds, Ecological Economics 212 (2023) 107918. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2023.107918.

[17]. Mark Bridges, What Are the 5 Best Practices for Integrating ESG Criteria into Contractor Management?, Flevy (2025). https://flevy.com/topic/contractor-management/question/optimizing-contractor-management-integrating-esg-criteria-best-practices.

[18]. Nhu Quynh, A roadmap for Vietnamese SMEs to meet ESG standards, VnEconomy (2026). https://en.vneconomy.vn/a-roadmap-for-vietnamese-smes-to-meet-esg-standards.htm.

[19]. P. Mitropoulos, Assessing the sustainability performance of SMEs across countries and sectors, Environ. Impact Assess. Rev. 116 (2026). https://doi.org/10.1016/j.eiar.2025.108104.

[20]. P. Ueasangkomsate, S. Sarabun, Digital technology adoption influencing ESG performance in SMEs, in: ICSIM 2026 - Proceedings of 2026 the 9th International Conference on Software Engineering and Information Management, Association for Computing Machinery, Inc, 2026: pp. 364–370. https://doi.org/10.1145/3796315.3796365.

[21]. G. Degregori, V. Brescia, D. Calandra, S. Secinaro, Evaluating sustainability reporting in SMEs: insights from an ethical cooperative bank's approach, Journal of Global Responsibility (2025). https://doi.org/10.1108/JGR-10-2024-0197.

[22]. R. Li, K. Zahra, H. Najam, S. Jia, Examining the role of digitalization and ESG strategies in enhancing resilience and sustainable performance of SMEs, International Entrepreneurship and Management Journal 21 (2025). https://doi.org/10.1007/s11365-025-01105-5.

[23]. J. Bao, L. Yang, Will ESG disclosure affect the green innovation level of SMEs?, Financ. Res. Lett. 83 (2025). https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107656.

[24]. S. Wang, J.P. Esperança, Can digital transformation improve market and ESG performance? Evidence from Chinese SMEs, J. Clean. Prod. 419 (2023). https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137980.

[25]. Hazy Tran, Small business ESG strategies unlocked, Vietnam Investment Review - VIR (2026). https://vir.com.vn/small-business-esg-strategies-unlocked-150464.html.

[26]. Ban Chấp Hành Trung Ương, Nghị quyết 31 - về phương hướng, nhiệm vụ phát triển Thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2030, tầm nhìn đến 2045, Việt Nam, 2022. https://xaydungchinhsach.chinhphu.vn/toan-van-nghi-quyet-so-31-nq-tw-cua-bo-chinh-tri-ve-phat-trien-tphcm-119230102214718968.htm.

[27]. Thượng Ngọc, FDI TPHCM 2025 dẫn đầu cả nước với hơn 8 tỷ USD, Vietstock - Cổng Thông Tin Chứng Khoán (2025). https://vietstock.vn/2025/12/fdi-tphcm-2025-dan-dau-ca-nuoc-voi-hon-8-ty-usd-761-1384828.htm.

[28]. J.B. Barney, Firm resources and sustained competitive advantage, in: 2000: pp. 203–227. https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4.

[29]. M.S. Khamisu, R.A. Paluri, V. Sonwaney, Stakeholders' perspectives on critical success factors for environmental social and governance (ESG) implementation, J. Environ. Manage. 365 (2024). https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.121583.

[30]. H. Martin, Y. Zhou, R. Raman, Financial Metrics and Environment, Social, Governance (ESG) Performance: A Cross Border Comparison of China and the UK Construction Industries, Buildings 15 (2025). https://doi.org/10.3390/buildings15081236.

[31]. Godwin Kaisara, Critical success factors framework for enhancing the sustainability of small and medium-sized contractors in Namibia, UFS Journal (2024). https://doi.org/10.38140/as.v31i1.7889

[32]. H. Sarvari, D.W.M. Chan, A.K.F. Alaeos, T.O. Olawumi, A.A. Abdalridah Aldaud, Critical success factors for managing construction small and medium-sized enterprises in developing countries of Middle East: Evidence from Iranian construction enterprises, Journal of Building Engineering 43 (2021). https://doi.org/10.1016/j.jobe.2021.103152.

[33]. S. Huang, S. Liu, Q. Zhou, Does green finance affect ESG rating divergence? A study based on information disclosure quality, Financ. Res. Lett. 86 (2025). https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108626.

[34]. B.J. Nurlanovich, Social responsibility and ESG in SMEs for entrepreneurship growth: A systematic mapping study, in: BIO Web Conf., EDP Sciences, 2025. https://doi.org/10.1051/bioconf/202517506003.

[35]. N.T. Thanh, Current Status of ESG Practices at Vietnamese Enterprises: Difficulties and Solutions, Int. j. Adv. Multidisc. Res. Stud 3 (2023) 1112–1116. www.multiresearchjournal.com.

[36]. P.Q. Huy, V.K. Phuc, Changing times: does the critical success factors boosting green transition of SMEs remain unchanged?, J. Innov. Entrep. 14 (2025). https://doi.org/10.1186/s13731-024-00449-6.

[37]. D.T.P. Nguyen, L.T.H. Nguyen, A.T.M. Nguyen, L.L.T. Phan, Factors affecting the readiness for ESG reporting in Vietnamese enterprises, Problems and Perspectives in Management 22 (2024) 263–275. https://doi.org/10.21511/ppm.22(3).2024.21.

[38]. M.L. Malesu, P. Syrovátka, Critical success factors for small and medium sized businesses: a PRISMA-based systematic review, Future Business Journal 11 (2025). https://doi.org/10.1186/s43093-025-00458-1.

[39]. C.-L. Lin, M.L. Tseng, Y. Zhou, Critical success factors for adopting green supply chain management and clean innovation technology in the small and medium-sized enterprises: A structural equation modeling approach, Front. Psychol. (2022). https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1008982.

[40]. C.C. Amitrano, M. Hani Gheith, C. Troise, F. Cappa, Individual and organizational intellectual capital, ESG dimensions and competitive advantage: a focus on Italian SMEs, Journal of Intellectual Capital 27 (2026) 89–109. https://doi.org/10.1108/jic-12-2024-0411.

[41]. D. Duc Thang, N. Thanh Chinh, Building a model to study the impact of ESG on business performance at small and medium enterprises, 2025. www.multiresearchjournal.com.

[42]. K.M. Qureshi, B.G. Mewada, M.K. Buniya, M.R.N.M. Qureshi, Analyzing Critical Success Factors of Lean 4.0 Implementation in Small and Medium Enterprises for Sustainable Manufacturing Supply Chain for Industry 4.0 Using PLS-SEM, Sustainability (Switzerland) 15 (2023). https://doi.org/10.3390/su15065528.

[43]. J. Zhu, W. Zhi, Y. Fang, Ethical leadership, organizational learning, and corporate ESG performance: A moderated mediation model, International Review of Economics and Finance 98 (2025). https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.103966.

[44]. A. Belhadi, F.E. Touriki, S. Elfezazi, Evaluation of critical success factors (CSFs) to lean implementation in SMEs using AHP: A case study, International Journal of Lean Six Sigma 10 (2019) 803–829. https://doi.org/10.1108/IJLSS-12-2016-0078.

[45]. T.T. Mahove, S. Matope, Building Resilient Supply Chain Partners: A Framework for Sustainable Contract Manufacturing in a South African SME, Sustainability (Switzerland) 17 (2025). https://doi.org/10.3390/su172210079.

[46]. B.L. Parmar, R.E. Freeman, J.S. Harrison, A.C. Wicks, L. Purnell, S. de Colle, Stakeholder theory: The state of the art, Academy of Management Annals 4 (2010) 403–445. https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581.

[47]. S. Chen, D.R. Eyers, J. Gosling, Y. Huang, Supply chain risks for SMEs in construction projects: a structured literature review and research agenda, The International Journal of Logistics Management 36 (2025) 747–774. https://doi.org/10.1108/IJLM-12-2023-0548.

[48]. L. Thi Ngoc Uong, N. Danh Nguyen, The disclosure of Environmental, Social, and Governance reports of Small and Medium-sized Enterprises in the emerging market, HCMCOUJS-Economics and Business Administration (2024) 107–123. https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.

[49]. T. Nguyen, H. Nguyen Thi Phuong, Examining the relationship between business ethics, ESG practices and performance in Vietnamese micro, small and medium enterprises, Asian Journal of Business Ethics (2026). https://doi.org/10.1007/s13520-026-00260-4.

[50]. R. Kiani Mavi, C. Standing, Critical success factors of sustainable project management in construction: A fuzzy DEMATEL-ANP approach, J. Clean. Prod. 194 (2018) 751–765. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.120.

[51]. D.C. Hambrick, Upper Echelons Theory: An Update, Academy of Management Review 32 (2007) 334–345. https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254.

[52]. J. Lepoutre, A. Heene, Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review, Journal of Business Ethics 67 (2006) 257–273. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9183-5.

[53]. J. Kim, W. Yang, Environmental, Social, and Governance (ESG) Research: A Systematic Review of Recent Trends (2020–2024), Sustainable Development 34 (2026) 1872–1900. https://doi.org/10.1002/sd.70370.

[54]. J. Klewitz, E.G. Hansen, Sustainability-oriented innovation of SMEs: A systematic review, J. Clean. Prod. 65 (2014) 57–75. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017.

[55]. Hien Thu Nguyen, Anh Ngoc Thi Nguyen, View of ESG performance, GHG disclosure and firm performance of listed companies in Vietnam, Science &Technology Development Journal (2025) 6123–6133. https://orcid.org/0000-0002-6623-7153.

[56]. T.M.P. Nguyen, T.M. Hoang, Factors affecting the Environmental, Social, and Governance reporting capability of listed companies on the Vietnamese stock market, Corporate and Business Strategy Review 6 (2025) 145–155. https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1art14.

[57]. T. L. Phu Tran, N. Chi Dao, T. T. Nguyen Truong, Duoc Tran, Tan Van Lam, A comprehensive review: the role of ESG in business operation and corporate financial performance - experiences from pioneer enterprises and policy implication for Can Tho city, International Conference Proceedings (2025) 148–163. https://www.researchgate.net/profile/Giang-Ta-Hoang/publication/400505245_Final_ICP-_Developing_Scientific_Technology_and_Innovation_in_the_New_Time_Vol1_772p/links/6985550512f837212a17fbcb/Final-ICP-Developing-Scientific-Technology-and-Innovation-in-the-New-Time-Vol1-772p.pdf#page=162.

[58]. T.L. Saaty, M.S. Özdemir, How Many Judges Should There Be in a Group ?, Annals of Data Science 1 (2014) 359–368. https://doi.org/10.1007/s40745-014-0026-4.

[59]. M.R. Hallowell, J.A. Gambatese, Qualitative Research: Application of the Delphi Method to CEM Research, (2010). https://doi.org/10.1061/ASCECO.1943-7862.0000137.

[60]. Thủ Tướng Chính Phủ, Quyết định 27/2018/QĐ-TTg về ban hành hệ thống ngành kinh tế Việt Nam, Việt Nam, 2018. https://vanban.chinhphu.vn/?pageid=27160&docid=194154.