Tạp chí Khoa học Thương mại

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

Năm thứ 25 - số 211
3/2026

Số 211 (3/2026)

khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

PHỤ TRÁCH TẠP CHÍ:
NGUYỄN ĐỨC NHUẬN

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ
NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG

❑ **Tòa soạn**
Phòng 202 nhà T
Trường Đại học Thương mại
Số 79 đường Hồ Tùng Mậu
Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội

❑ **Điện thoại:** 024.37643219 máy lẻ 2102

❑ **Fax:** 024.37643228

❑ **Email:** tckhtm@tmu.edu.vn

❑ **Website:** tckhtm.tmu.edu.vn

❑ **GP hoạt động báo chí:**
Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

❑ **Chế bản tại:** Tòa soạn
Tạp chí Khoa học Thương mại

❑ **In tại:** Cty TNHH In & TM Hải Nam

❑ **Nộp lưu chiểu:** 3/2026

HỘI ĐỒNG KHOA HỌC BIÊN TẬP

Đinh Văn Sơn - Đại học Thương mại (Chủ tịch)
Phạm Vũ Luận - Đại học Thương mại (Phó Chủ tịch)
Nguyễn Bách Khoa - Đại học Thương mại (Phó chủ tịch)
Phạm Minh Đạt - Đại học Thương mại (Ủy viên thư ký)

Các ủy viên

- **Vũ Thành Tự Anh** - ĐH Fulbright Việt Nam (Hoa Kỳ)
- **Lê Xuân Bá** - Viện QLKT TW
- **Hervé B. Boismery** - Đại học Reuinion (Pháp)
- **H. Eric Boutin** - Đại học Toulon Var (Pháp)
- **Nguyễn Thị Doan** - Hội Khuyến học Việt Nam
- **Haasis Hans** - Đại học Bremenr (Đức)
- **Lê Quốc Hội** - Đại học Kinh tế quốc dân
- **Nguyễn Thị Bích Loan** - Đại học Thương mại
- **Nguyễn Hoàng Long** - Đại học Thương mại
- **Nguyễn Mại** - Chuyên gia kinh tế độc lập
- **Dương Thị Bình Minh** - ĐH Kinh tế Tp Hồ Chí Minh
- **Hee Cheon Moon** - Hội Nghiên cứu TM Hàn Quốc
- **Bùi Xuân Nhàn** - Đại học Thương mại
- **Lương Xuân Quỳ** - Hội Khoa học kinh tế Việt Nam
- **Nguyễn Văn Song** - Học viện Nông nghiệp Việt Nam
- **Nguyễn Thanh Tâm** - Đại học California (Hoa Kỳ)
- **Trương Bá Thanh** - ĐH Kinh tế - Đại học Đà Nẵng
- **Đinh Văn Thành** - Viện Nghiên cứu thương mại
- **Đỗ Minh Thành** - Đại học Thương mại
- **Lê Đình Thắng** - Đại học Québec (Canada)
- **Trần Đình Thiên** - Viện Kinh tế Việt Nam
- **Nguyễn Quang Thuấn** - Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam
- **Washio Tomoharu** - ĐH Kwansey Gakuin (Nhật Bản)
- **Lê Như Tuyền** - Grenoble École de Managment (Pháp)
- **Zhang Yujie** - Đại học Tsinghua (Trung Quốc)

ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

1. Bùi Thị Hằng, Đào Trường Thành và Phan Thế Công - Tiêu chí đánh giá mức độ thực hiện FDI theo định hướng phát triển xanh của doanh nghiệp tại Việt Nam. ***Mã số: 211.1TrEM.11*** 3

Criteria for Evaluating the Implementation Level of Green-Oriented Foreign Direct Investment (Fdi) By Enterprises in Vietnam

2. Đỗ Mai Phương - Vai trò của nguồn nhân lực xanh đối với chiến lược kinh doanh xanh và hiệu quả xuất khẩu của doanh nghiệp. ***Mã số: 211.1HRMg.11*** 13

The Role of Green Human Resources in Green Business Strategy and Export Performance of Enterprises

QUẢN TRỊ KINH DOANH

3. Trần Thị Hoàng Hà - Tác động của lãnh đạo truyền cảm hứng đến hành vi đổi mới và hiệu quả làm việc của nhân viên với vai trò trung gian của văn hóa tổ chức tại các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú ở Việt Nam. ***Mã số: 211.2HRMg.21*** 22

Impact of Inspirational Leadership on Employees' Innovative Behavior and Job Performance: the Mediating Role of Organizational Culture in Vietnam's Hospitality Industry

4. Trần Ngọc Trang Ninh, Hoàng Phương Dung và Vũ Huy Thông - Từ bỏ giỏ hàng khi mua sắm trực tuyến: Các yếu tố ảnh hưởng và định hướng nghiên cứu. ***Mã số: 211.2BMkt.21*** 38

Online Shopping Cart Abandonment: Determinants And Future Research Agenda

ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

5. Đặng Thị Lan Phương, Trần Thúy Hiền, Phạm Thị Phương Thảo, Phạm Hồng Mai, Hoàng Ánh Tuyết và Bùi Thị Ngọc Hà - Lan truyền biến động và mạng lưới kết nối giữa giá dầu thô WTI, giá vàng quốc tế và chỉ số giá cổ phiếu các ngành trên thị trường chứng khoán Việt Nam (2018-2024). ***Mã số: 211.2FiBa.21*** 50

Volatility Spillovers and Network Connectedness among WTI Crude Oil Prices, International Gold Prices, and Sectoral Stock Price Indices on the Vietnam Stock Market (2018-2024)

6. Nguyễn Thanh Hiếu - Vai trò của vốn trí tuệ và giá trị doanh nghiệp: bằng chứng từ các công ty niêm yết tại Việt Nam. ***Mã số: 211.2BAcc.21*** 62

The Role of Intellectual Capital in Firm Value: Evidence from Vietnamese Listed Companies

7. Nguyễn Tuấn Anh, Vương Nguyên Hạ, Hoàng Yến Nhi và Đinh Minh Thu - Ảnh hưởng của rủi ro địa chính trị tới tỷ lệ an toàn vốn của ngân hàng thương mại Việt Nam: vai trò của dự phòng rủi ro tín dụng. ***Mã số: 211.2FiBa.21*** 76

The Impact of Geopolitical Risk on Capital Adequacy Ratio of Vietnamese Commercial Banks: Role of Loan Loss Reserve

8. Mai Thanh Thủy và Đặng Thị Việt Đức - Chuyển đổi số nâng cao kết quả kinh doanh: nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp ICT Việt Nam. ***Mã số: 211.2DEco.21*** 92

Digital Transformation Enhances Economic Performance: A Study of Vietnamese ICT Enterprises

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

9. Đỗ Thị Hồng Vân - Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi tiêu dùng bền vững: Trường hợp giảm sử dụng nhựa một lần của thế hệ Gen Z Việt Nam. ***Mã số: 211.3BAdm.31*** 106

Determinants of sustainable consumption behavior: A case study on Generation Z's reduction of single-use plastic in Vietnam

VAI TRÒ CỦA NGUỒN NHÂN LỰC XANH ĐỐI VỚI CHIẾN LƯỢC KINH DOANH XANH VÀ HIỆU QUẢ XUẤT KHẨU CỦA DOANH NGHIỆP

Đỗ Mai Phương
Trường Đại học Thương mại
Email: maiphuongdo2001@gmail.com

Ngày nhận: *18/08/2025* ***Ngày nhận lại:*** *15/09/2025* ***Ngày duyệt đăng:*** *18/09/2025*

Bài viết này phân tích tác động của chiến lược kinh doanh xanh và nguồn nhân lực xanh đến hiệu quả xuất khẩu của doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh các yêu cầu về tiêu chuẩn xanh ngày càng gia tăng trên thị trường quốc tế. Trên cơ sở lý thuyết nguồn lực và phát triển bền vững, nghiên cứu sử dụng dữ liệu khảo sát và phương pháp hồi quy tuyến tính để kiểm định các giả thuyết đặt ra. Kết quả cho thấy chiến lược kinh doanh xanh có tác động tích cực, đáng kể đến hiệu quả xuất khẩu; trong khi đó, nguồn nhân lực xanh vừa có tác động trực tiếp, vừa giữ vai trò điều tiết, làm gia tăng ảnh hưởng thuận chiều của chiến lược kinh doanh xanh. Điều này khẳng định rằng phát triển và quản trị nguồn nhân lực xanh là yếu tố chiến lược giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh, vượt qua rào cản môi trường và tối ưu hóa hiệu quả thương mại quốc tế. Nghiên cứu đồng thời bổ sung bằng chứng thực nghiệm về vai trò then chốt của nguồn nhân lực xanh trong mối quan hệ giữa chiến lược xanh và hiệu quả xuất khẩu, đồng thời gợi mở hàm ý quản trị cho doanh nghiệp cũng như hàm ý chính sách cho Nhà nước nhằm thúc đẩy xuất khẩu xanh và phát triển bền vững.

Từ khóa*: Chiến lược kinh doanh xanh, nguồn nhân lực xanh, hiệu quả xuất khẩu, doanh nghiệp Việt Nam.*

JEL Classifications*: F18, F66, M12*

DOI*: 10.54404/JTS.2026.211V.02*

1. Mở đầu

Xuất khẩu là động lực quan trọng thúc đẩy tăng trưởng kinh tế - xã hội của Việt Nam. Theo số liệu của Cục Thống kê (2025), năm 2024, kim ngạch xuất khẩu hàng hóa đạt 405,53 tỷ USD, tăng 14,3% so với năm trước, đóng góp quan trọng vào GDP cả nước (tăng 7,09%) và tạo hàng triệu việc làm, góp phần cải thiện đời sống và giảm nghèo. Tuy nhiên, trong bối cảnh môi trường trở thành mối quan tâm hàng đầu trên toàn cầu (Bıcakcıoglu và cộng sự, 2020; Singh và cộng sự, 2024), các doanh nghiệp Việt Nam phải đối mặt với những yêu cầu xanh ngày càng khắt khe từ thị trường EU, Hoa Kỳ, Nhật Bản, dưới sự giám sát chặt chẽ của tổ chức môi trường và đối tác quốc tế. Đồng thời, xu hướng tiêu dùng xanh lan rộng toàn cầu buộc doanh nghiệp phải điều chỉnh chiến lược kinh doanh theo hướng xanh hóa để duy trì năng lực cạnh tranh (Do và cộng sự, 2022).

Hiện nay, nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã từng bước triển khai chiến lược xanh như áp dụng tiêu chuẩn GlobalGAP, VietGAP, sản xuất sạch, tuần hoàn tài nguyên. Chiến lược này, theo một số học giả (Leonidou et al., 2017; Bıcakcıoglu và cộng sự, 2020), trong dài hạn có thể giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí, nâng cao uy tín thương hiệu và cải thiện doanh thu xuất khẩu. Tuy nhiên, triển khai chiến lược xanh không hề dễ dàng, đặc biệt với doanh nghiệp nhỏ và vừa do hạn chế về nguồn lực, dẫn đến chi phí tuân thủ cao và lợi nhuận quốc tế suy giảm (Li và cộng sự, 2017; Do và cộng sự, 2022). Với doanh nghiệp Việt Nam, nguy cơ hiện hữu là khó tiếp cận thị

trường xuất khẩu nếu không đáp ứng được tiêu chuẩn xanh ngày càng nâng cao, trong khi hiểu biết về chiến lược và tiêu chuẩn xanh còn khá hạn chế. Trở ngại lớn hiện nay là thiếu hụt nguồn nhân lực xanh - lực lượng lao động có kiến thức và kỹ năng về sản xuất, quản lý, tuân thủ tiêu chuẩn môi trường. Sự thiếu hụt này khiến doanh nghiệp Việt Nam gặp khó khăn trong việc thực thi chiến lược, chi phí tuân thủ cao, giảm năng lực cạnh tranh, thậm chí mất cơ hội xuất khẩu sang các thị trường trọng điểm.

Trong lý luận, các nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung vào rào cản thương mại, chính sách thuế quan hoặc tác động của chiến lược kinh doanh xanh đến hiệu quả xuất khẩu, nhưng ít quan tâm đến vai trò then chốt của nguồn nhân lực xanh. Khoảng trống nghiên cứu này cho thấy cần phải phân tích rõ mối quan hệ giữa chiến lược xanh, nguồn nhân lực xanh và hiệu quả xuất khẩu, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam hội nhập sâu rộng và chịu sức ép từ các yêu cầu xanh hóa. Đây chính là định hướng nghiên cứu của bài viết này, nhằm làm rõ vai trò của nguồn nhân lực xanh quan hệ với chiến lược kinh doanh xanh và tác động đến hiệu quả xuất khẩu của các doanh nghiệp Việt Nam, từ đó đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả xuất khẩu, góp phần thúc đẩy chuyển đổi xanh và phát triển bền vững của doanh nghiệp Việt Nam.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Chiến lược kinh doanh xanh và hiệu quả xuất khẩu

Chiến lược kinh doanh xanh là chiến lược tích hợp các vấn đề môi trường vào toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, từ sản xuất, chuỗi cung ứng, tài chính, nhân sự đến marketing để đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững (Leonidou và cộng sự, 2017; Bıcakcıoglu và cộng sự, 2020). Đây là xu hướng tất yếu gắn liền với mô hình kinh tế xanh, kinh tế tuần hoàn, được thực hiện chủ yếu thông qua bốn khía cạnh: chuyển đổi năng lượng (từ năng lượng hóa thạch sang năng lượng tái tạo), sử dụng vật liệu và công nghệ mới để giảm phát thải khí nhà kính, bảo vệ tài nguyên thiên nhiên và thúc đẩy tiêu dùng xanh (Singh và cộng sự, 2024). Đối với doanh nghiệp xuất khẩu, chiến lược này bao gồm việc cung ứng sản phẩm thân thiện với môi trường, đồng thời thúc đẩy các hoạt động thương mại quốc tế xanh, hiện đang dần trở thành xu thế tất yếu và bền vững tại các thị trường xuất khẩu trọng điểm như Hoa Kỳ, Liên minh Châu Âu (EU), Nhật Bản...

Từ góc độ lý luận, chiến lược kinh doanh xanh mang lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp xuất khẩu thông qua nhiều cơ chế. Thứ nhất, tuân thủ các tiêu chuẩn môi trường quốc tế và áp dụng mô hình sản xuất xanh giúp doanh nghiệp vượt qua rào cản kỹ thuật và quy định nghiêm ngặt tại các thị trường nhập khẩu, qua đó duy trì khả năng tiếp cận và mở rộng thị phần (Leonidou và cộng sự, 2017). Thứ hai, tối ưu hóa quy trình sản xuất để giảm tiêu hao nguyên liệu, năng lượng và hạn chế phát thải cho phép doanh nghiệp tiết kiệm đáng kể chi phí xử lý chất thải và chi phí vận hành, đồng thời nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực. Thứ ba, gắn kết hình ảnh doanh nghiệp với trách nhiệm môi trường và sản phẩm thân thiện sinh thái góp phần nâng cao giá trị thương hiệu, tạo khác biệt so với đối thủ cạnh tranh, từ đó gia tăng doanh thu và lợi nhuận xuất khẩu (Singh và cộng sự, 2024).

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh rằng việc áp dụng chiến lược kinh doanh xanh có tác động tích cực đến hiệu quả xuất khẩu. Bıcakcıoglu và cộng sự (2020) cho thấy chiến lược kinh doanh xanh không chỉ cải thiện hiệu quả tài chính xuất khẩu mà còn được bổ trợ bởi chiến lược khác biệt hóa sản phẩm xanh khi đi kèm với chiến lược dẫn đầu về chi phí. Tương tự, Singh và cộng sự (2024) nhấn mạnh chiến lược xuất khẩu xanh tác động tích cực đến hiệu quả xuất khẩu, qua đó nâng cao khả năng cạnh tranh toàn cầu của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong các ngành hướng đến phát triển bền vững. Các nghiên cứu khác cũng chỉ ra rằng chiến lược xanh giúp tiết kiệm tài nguyên, tăng doanh thu, mở rộng thị phần và cải thiện hiệu quả xuất khẩu (Do và cộng sự, 2022; Leonidou và cộng sự, 2017; Li và cộng sự, 2017). Ủng hộ quan điểm trên, bài viết đề xuất giả thuyết nghiên cứu thứ nhất như sau.

Giả thuyết H1: Chiến lược kinh doanh xanh có tác động tích cực đến hiệu quả xuất khẩu của doanh nghiệp.

2.2. Vai trò của nguồn nhân lực xanh

Nguồn nhân lực xanh được hiểu là lực lượng lao động có kiến thức, kỹ năng và nhận thức về bảo vệ môi trường, tham gia

trực tiếp vào hoạch định và triển khai các hoạt động xanh trong doanh nghiệp (Bıcakcıoglu và cộng sự, 2020). Cụ thể, nguồn nhân lực xanh thể hiện qua năng lực chuyên môn gắn với trách nhiệm môi trường và khả năng duy trì tri thức xanh, qua đó bảo đảm quá trình chuyển đổi sang kinh doanh bền vững. Bản chất của nguồn nhân lực xanh nằm ở khả năng kết hợp giữa trình độ chuyên môn và định hướng sinh thái, tạo nền tảng cho đổi mới xanh trong sản xuất và xuất khẩu (Daily và Huang, 2001). Theo RBV, nguồn nhân lực xanh là nguồn lực đặc thù, khó sao chép, giúp doanh nghiệp hình thành lợi thế cạnh tranh bền vững trên thị trường quốc tế (Barney, 1991; Bıcakcıoglu và cộng sự, 2020).

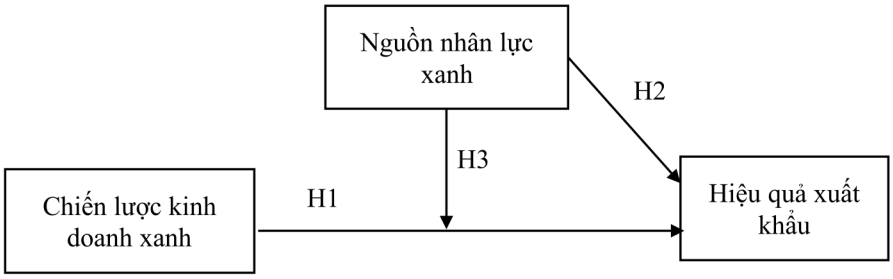
Cụ thể, nguồn nhân lực xanh tác động tích cực đến hiệu quả xuất khẩu thông qua nhiều cơ chế. Trước hết, tri thức và kinh nghiệm xanh giúp doanh nghiệp đáp ứng tiêu chuẩn môi trường quốc tế, vượt qua rào cản kỹ thuật tại các thị trường nhập khẩu. Tiếp đó, năng lực cải tiến quy trình và tối ưu hóa sản xuất giúp giảm tiêu hao nguyên liệu, năng lượng và chi phí xử lý chất thải, từ đó nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực. Đồng thời, nhận thức xanh của quản lý và nhân viên góp phần củng cố uy tín thương hiệu, tạo khác biệt so với đối thủ, thu hút đối tác quan tâm đến môi trường, mở rộng thị trường và gia tăng hiệu quả xuất khẩu. Các nghiên cứu thực nghiệm (Jabbour và cộng sự, 2013; Bıcakcıoglu và cộng sự, 2020) cũng khẳng định vai trò này, nhấn mạnh nguồn nhân lực xanh là yếu tố nội bộ quan trọng gắn với hiệu suất tài chính và xuất khẩu. Từ những lập luận trên, bài viết đề xuất giải thuyết thứ hai như sau:

Giả thuyết H2: Nguồn nhân lực xanh có tác động đáng kể đến hiệu quả xuất khẩu của doanh nghiệp.

Bên cạnh tác động trực tiếp, nguồn nhân lực xanh giữ vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh xanh và hiệu quả xuất khẩu. Jabbour và cộng sự (2013) cho rằng nhân sự có kiến thức, kỹ năng và nhận thức môi trường là điều kiện cần để biến định hướng xanh thành kết quả kinh doanh cụ thể. Nguồn nhân lực xanh thúc đẩy áp dụng quy trình sản xuất thân thiện môi trường, duy trì hệ thống quản lý môi trường đạt chuẩn quốc tế, đồng thời tăng khả năng thích ứng trước yêu cầu của thị trường xuất khẩu. Sự tham gia chủ động của nhân viên trong hoạch định và triển khai chính sách xanh bảo đảm chiến lược được thực hiện hiệu quả, qua đó củng cố tác động tích cực của chiến lược kinh doanh xanh đến hiệu quả xuất khẩu (Bıcakcıoglu và cộng sự, 2020). Vì vậy, nguồn nhân lực xanh được xem là nhân tố trung gian tạo sức mạnh cộng hưởng giữa định hướng chiến lược và kết quả xuất khẩu bền vững. Theo đó, giải thuyết thứ ba được đề xuất như sau:

Giả thuyết H3: Nguồn nhân lực xanh có vai trò điều tiết tích cực mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh xanh và hiệu quả xuất khẩu của doanh nghiệp.

Trên cơ sở lý luận trên đây, mô hình nghiên cứu của bài viết được xác lập như sau:



(Nguồn: Tác giả)

Hình 1: *Mô hình nghiên cứu lý thuyết*

3. Phương pháp nghiên cứu

Để kiểm định các giả thuyết và mô hình nghiên cứu, phương pháp hồi quy tuyến tính bội được lựa chọn do có khả năng phân tích, đánh giá mức độ tác động của các biến độc lập đến một biến phụ thuộc, cũng như kiểm tra tác động điều tiết của biến tương tác. Đây là phương pháp phù hợp trong bối cảnh

nghiên cứu nhằm đo lường ảnh hưởng của chiến lược kinh doanh xanh và nguồn nhân lực xanh đến hiệu quả xuất khẩu của doanh nghiệp, vì cho phép định lượng rõ ràng chiều hướng và cường độ tác động, đồng thời kiểm chứng tính hợp lệ của các giả thuyết đặt ra trên cơ sở dữ liệu khảo sát. Từ cách tiếp cận này, phương trình hồi quy bội tổng quát được xây dựng như sau:

$HQXK = \beta_0 + \beta_1*CLX + \beta_2*NNLX + \beta_3*CLX*NNLX + \beta_4*KNXK + \beta_5*QMLĐ + \varepsilon$

Với:

HQXK: là hiệu quả xuất khẩu của doanh nghiệp Việt Nam;

$\beta_0, \beta_1, \ldots, \beta_5$: các hệ số cần tìm;

CLX, NNLX: là thực trạng chiến lược kinh doanh xanh và nguồn nhân lực xanh của doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam;

KNXK, QMLĐ: là các biến kiểm soát về kinh nghiệm xuất khẩu và quy mô lao động của doanh nghiệp;

ε: sai số chuẩn.

Để thu thập dữ liệu, nghiên cứu tiến hành xây dựng bộ thang đo dựa trên cơ sở kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu đã công bố liên quan đến chiến lược kinh doanh xanh, nguồn nhân lực xanh và hiệu quả xuất khẩu, nhằm đảm bảo tính khoa học và độ tin cậy. Trên cơ sở đó, bảng hỏi khảo sát được thiết kế và gửi đến các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam thông qua email và bưu điện, với đối tượng khảo sát là các doanh nghiệp xuất khẩu uy tín được công bố trong các báo cáo xuất nhập khẩu hàng năm của Bộ Công Thương giai đoạn 2020-2025. Sau khi thu về, các bảng hỏi được sàng lọc, loại bỏ những trường hợp thiếu thông tin quan trọng hoặc trả lời không đầy đủ, kết quả cuối cùng thu được 248 bảng hỏi hợp lệ từ các doanh nghiệp xuất khẩu. Về quy mô mẫu, theo khuyến nghị của Hair và cộng sự (2010), với phương pháp hồi quy bội, cỡ mẫu tối thiểu cần thỏa mãn công thức $n \geq 50 + 8m$, trong đó m là số biến độc lập; với 2 biến độc lập và 1 biến điều tiết, quy mô mẫu tối thiểu là 74 quan sát. Như vậy, số mẫu hợp lệ là 248 doanh nghiệp thu được vượt xa mức yêu cầu, đảm bảo tính đại diện và độ tin cậy cho các phân tích thống kê và kết quả nghiên cứu có thể khái quát cho các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam.

Phân tích mẫu nghiên cứu ở Bảng 1 cho thấy các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam tham gia khảo sát có kinh nghiệm từ 3 đến 5 năm chiếm tỷ lệ lớn nhất (41,13%), tiếp đến là nhóm có 6 đến 10 năm kinh nghiệm (22,58%), phản ánh sự chiếm ưu thế của các doanh nghiệp có thâm niên trung bình. Về quy mô doanh thu, nhóm từ 50 đến 100 tỷ đồng chiếm 35,08% và từ 100 đến 500 tỷ đồng chiếm 19,35%, trong khi xét theo thị trường xuất khẩu chính, tỷ trọng lớn nhất thuộc về Hoa Kỳ, Úc, Canada (29,03%) và khu vực châu Á ngoài ASEAN (23,39%). Về quy mô lao động, phần đông doanh nghiệp thuộc nhóm từ 10

Bảng 1: *Phân tích miêu tả mẫu nghiên cứu*

Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ (%)	Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Kinh nghiệm xuất khẩu	*248*	*100*	*Doanh thu bình quân*	*248*	*100*
Dưới 3 năm	65	26,21	Dưới 3 tỷ VND	36	14,52
Từ 3 đến 5 năm	102	41,13	Từ 3 đến 50 tỷ VND	52	20,97
Từ 6 đến 10 năm	56	22,58	Từ 50 đến 100 tỷ VND	87	35,08
Từ 11 đến 20 năm	22	8,87	Từ 100 đến 500 tỷ VND	48	19,35
Trên 20 năm	3	1,21	Trên 500 tỷ đồng	25	10,08
Thị trường chính	*248*	*100*	*Lao động bình quân*	*248*	*100*
Châu Âu	42	16,94	Dưới 10 người	35	14,11
Hoa Kỳ, Úc, Canada	72	29,03	Từ 10 đến dưới 50 người	68	27,42
Châu Á ngoài ASEAN	58	23,39	Từ 50 đến dưới 100 người	66	26,61
ASEAN	41	16,53	Từ 100 đến dưới 200 người	58	23,39
Khác	35	14,11	Từ 200 người trở lên	21	8,47

(Nguồn: Khảo sát điều tra)

đến dưới 50 lao động (27,42%) và từ 50 đến dưới 100 lao động (26,61%), phản ánh đặc điểm phổ biến của các doanh nghiệp quy mô vừa. Bên cạnh đó, các nhóm có tỷ lệ nhỏ hơn bao gồm doanh nghiệp có dưới 3 năm kinh nghiệm xuất khẩu (26,21%), từ 11 đến 20 năm (8,87%) và trên 20 năm (1,21%); doanh thu dưới 3 tỷ đồng (14,52%) và trên 500 tỷ đồng (10,08%); thị trường xuất khẩu sang châu Âu (16,94%), ASEAN (16,53%) và các thị trường khác (14,11%); cùng với quy mô lao động dưới 10 người (14,11%) và từ 200 người trở lên (8,47%).

đạt tiêu chuẩn thống kê, khẳng định độ tin cậy và tính thích hợp để sử dụng trong mô hình. Cụ thể, biến Chiến lược kinh doanh xanh (CLX) có hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,834, vượt ngưỡng 0,7, chứng tỏ thang đo có độ tin cậy cao; kiểm định KMO đạt 0,718 và Bartlett's Test có Sig. = 0,000, khẳng định dữ liệu phù hợp để phân tích nhân tố; giá trị bình phương trích xuất của thành tố thứ nhất đạt 60,885%, vượt ngưỡng 50%, cho thấy thang đo giải thích tốt phương sai của dữ liệu. Biến Nguồn nhân lực xanh (NNLX) có Cronbach's Alpha = 0,859, KMO = 0,760, Sig. = 0,000,

Bảng 2: *Kiểm định độ tin cậy thang đo nghiên cứu*

Tên biến	Ký hiệu	Cronbach's Alpha	Kiểm định KMO & Bartlett	Bình phương trích xuất của thành tố thứ nhất	Nguồn tác giả
Chiến lược kinh doanh xanh	CLX	0,834	0,718 (Sig, =0,000)	60,885 (%)	Leonidou và cộng sự (2017); Bıcakcıoglu và cộng sự (2020); Do và cộng sự (2022)
Tích hợp mục tiêu môi trường vào chiến lược tổng thể	CLX1				
Bảo vệ môi trường là định hướng chiến lược chủ đạo	CLX2				
Đầu tư công nghệ xanh để nâng cao năng lực cạnh tranh	CLX3				
Đáp ứng các tiêu chuẩn xanh quốc tế trong xuất khẩu	CLX4				
Phát triển thương hiệu sản phẩm và doanh nghiệp xanh	CLX5				
Nguồn nhân lực xanh	NNLX	0,859	0,760 (Sig, =0,000)	70,652 (%)	Daily và Huang (2001); Jabbour và cộng sự (2013); Bıcakcıoglu và cộng sự (2020)
Nhân sự có kiến thức xanh và quy định môi trường xuất khẩu	NNLX1				
Nhân sự có kỹ năng quản lý quy trình xuất khẩu xanh	NNLX2				
Ý thức tuân thủ tiêu chuẩn môi trường quốc tế	NNLX3				
Năng lực đáp ứng yêu cầu xanh của thị trường nhập khẩu	NNLX4				
Hiệu quả xuất khẩu	HQXK	0,915	0,780 (Sig, =0,000)	79,731 (%)	Leonidou và cộng sự (2017); Bıcakcıoglu và cộng sự (2020); Singh và cộng sự (2024)
Doanh thu xuất khẩu	HQXK1				
Lợi nhuận xuất khẩu	HQXK2				
Thị phần xuất khẩu	HQXK3				
Mục tiêu chiến lược xuất khẩu	HQXK4				

(Nguồn: Kết quả phân tích SPSS)

Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị thang đo cho thấy cả ba biến nghiên cứu đều

và bình phương trích xuất đạt 70,652%, phản ánh độ tin cậy và khả năng giải thích rất tốt.

Tương tự, biến Hiệu quả xuất khẩu (HQXK) đạt Cronbach's Alpha cao nhất là 0,915, KMO = 0,780, Sig. = 0,000, với bình phương trích xuất của thành tố thứ nhất đạt 79,731%, cho thấy thang đo có độ tin cậy và giá trị giải thích xuất sắc. Như vậy, cả ba thang đo đều đạt các chỉ số kiểm định cần thiết, khẳng định thang đo có độ tin cậy và giá trị sử dụng cao, phù hợp để đưa vào phân tích hồi quy và kiểm định mô hình nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu

Kết quả kiểm định mô hình hồi quy, tổng hợp trong Bảng 3, cho thấy mô hình đạt mức ý nghĩa thống kê cao với giá trị F = 44,418 và Sig. = 0,000, chứng tỏ mô hình phù hợp và các biến độc lập giải thích có ý nghĩa cho biến phụ thuộc. Hệ số R^2 hiệu chỉnh đạt 0,468, nghĩa là gần 47% biến thiên của hiệu quả xuất khẩu được giải thích bởi các biến trong mô hình, mức này được xem là chấp nhận được trong nghiên cứu thực nghiệm về quản trị kinh doanh. Hệ số Durbin - Watson = 1,965 nằm trong khoảng chấp nhận (1,5-2,5), khẳng định không có hiện tượng tự tương quan chuỗi bậc nhất. Đồng thời, các hệ số VIF của tất cả các biến đều nhỏ hơn 2, cho thấy không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến. Như vậy, mô hình hồi quy được khẳng định có độ tin cậy và giá trị sử dụng cao, đáp ứng đầy đủ các giả định cần thiết cho phân tích hồi quy bội.

4.1. Tác động của chiến lược kinh doanh xanh

Kết quả phân tích hồi quy bội ở Bảng 3 cho thấy chiến lược kinh doanh xanh (CLX) có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả xuất khẩu (HQXK) ở ngưỡng tin cậy 95% (Coef. = 0,106; P = 0,022). Như vậy giả thuyết H1 được ủng hộ: các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam chú trọng xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh xanh sẽ đạt hiệu quả xuất khẩu cao hơn. Điều này phù hợp với các lý thuyết kinh tế và nghiên cứu trước đó (Leonidou và cộng sự, 2017; Bıcakcıoglu và cộng sự, 2020; Do và cộng sự, 2022), đồng thời phản ánh xu thế tất yếu của thương mại quốc tế hiện nay, khi tiêu chuẩn xanh và tiêu dùng bền vững ngày càng trở thành điều kiện bắt buộc. Ý nghĩa thực tiễn của kết quả nằm ở chỗ, chiến lược kinh doanh xanh không chỉ là công cụ nâng cao doanh thu, mở rộng thị phần, mà còn là cơ chế tạo lợi thế cạnh tranh hiệu quả xuất khẩu. Cụ thể, chiến lược kinh doanh xanh, nguồn nhân lực xanh và biến tương tác giữa hai yếu tố này đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê, trong khi kinh nghiệm xuất khẩu có tác động ngược chiều ở mức ý nghĩa giới hạn, còn quy mô lao động không có ý nghĩa thống kê. Từ đó, cho phép tiếp tục phân tích chi tiết hơn ở phần tiếp theo nhằm đánh giá các giả thuyết nghiên cứu đã đề xuất.

Bảng 3: *Kết quả hồi quy bội*

Biến nghiên cứu	Hệ số chưa chuẩn hóa		t	Sig.	Đa cộng tuyến	
	B	*Độ lệch chuẩn*			*Dung sai*	*VIF*
(hệ số)	0,015	0,168	0,092	0,927		
CLX	0,197	0,050	3,965	0,000	0,872	1,146
NNLX	0,115	0,049	2,321	0,021	0,882	1,134
CLX*NNLX	0,656	0,048	13,616	0,000	0,925	1,082
KNXK	-0,096	0,048	-1,976	0,049	0,994	1,006
QMLĐ	0,004	0,040	0,101	0,919	0,983	1,017

$R = 0,692$; $R^2 = 0,479$; R^2 hiệu chỉnh = 0,468; Durbin-Watson = 1,965
Sai số = 0,730; F = 44,418; Sig.= 0,000.

* có ý nghĩa thống kê với $p < 0,05$;
** có ý nghĩa thống kê với $p < 0,01$;
*** có ý nghĩa thống kê với $p < 0,001$.
(Nguồn: Kết quả phân tích SPSS)

Một cách khái quát, kết quả hồi quy cho thấy các biến độc lập có tác động đáng kể đến quốc tế và củng cố uy tín doanh nghiệp trong bối cảnh hội nhập toàn cầu.

Thực tiễn cho thấy chiến lược xanh đang dần trở thành một yếu tố quan trọng quyết định hiệu quả xuất khẩu của doanh nghiệp Việt Nam, song mức độ triển khai còn nhiều khác biệt. Một số doanh nghiệp tiên phong đã thành công nhờ sớm áp dụng mô hình sản xuất và quản trị thân thiện môi trường. Chẳng hạn, Vinamilk thay đổi thiết kế bao bì và loại bỏ ống hút nhựa trong sản phẩm xuất khẩu sang New Zealand, giúp doanh số tăng mạnh; hay một số doanh nghiệp tái chế nhựa đã xây dựng chuỗi cung ứng xanh, xử lý và tái chế hàng nghìn tấn nhựa mỗi năm để xuất khẩu sang Mỹ, đáp ứng xu hướng tiêu dùng xanh và mở rộng thị phần. Các doanh nghiệp gỗ xuất khẩu sang EU cũng chú trọng nguồn nguyên liệu hợp pháp, kết hợp công nghệ sạch để vượt qua các quy định khắt khe về môi trường, nhờ đó gia tăng uy tín và đơn hàng quốc tế. Tuy nhiên, bên cạnh những điển hình thành công, phần lớn doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa, vẫn gặp nhiều trở ngại khi thực hiện chiến lược xanh. Chi phí đầu tư công nghệ và quy trình sản xuất sạch còn cao, trong khi nguồn lực tài chính hạn chế, dẫn đến khả năng chuyển đổi chậm. Ngoài ra, nhiều doanh nghiệp thiếu hiểu biết về tiêu chuẩn xanh quốc tế, kinh nghiệm quản lý và khả năng tiếp cận thông tin, khiến việc đáp ứng các "hàng rào xanh" từ các thị trường lớn như EU hay Mỹ gặp nhiều khó khăn. Thực trạng này cho thấy chiến lược xanh tuy mở ra cơ hội nâng cao hiệu quả xuất khẩu nhưng vẫn cần sự hỗ trợ đồng bộ về vốn, công nghệ và nguồn nhân lực để giúp doanh nghiệp Việt Nam tận dụng tốt hơn lợi thế trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu.

4.2. Tác động của nguồn nhân lực xanh

Về tác động trực tiếp của nguồn nhân lực xanh, kết quả hồi quy bội ở Bảng 3 cho thấy biến NNLX tác động cùng chiều đến biến HQXK ở ngưỡng tin cậy 95% (Coef. = 0,206; P = 0,025). Như vậy, giả thuyết H2 được ủng hộ: phát triển nguồn nhân lực xanh góp phần nâng cao hiệu quả xuất khẩu của doanh nghiệp Việt Nam. Kết quả này, đồng thuận với các nghiên cứu trước đó (Jabbour và cộng sự, 2013; Bıcakcıoglu và cộng sự, 2020), hàm ý rằng nguồn nhân lực xanh, với kiến thức, kỹ năng và nhận thức về môi trường, không chỉ hỗ trợ triển khai chiến lược kinh doanh xanh mà còn trực tiếp gia tăng hiệu quả kinh doanh quốc tế thông qua việc cải tiến quy trình sản xuất, giảm chi phí năng lượng, nâng cao chất lượng sản phẩm và đáp ứng tốt hơn các tiêu chuẩn môi trường trên thị trường xuất khẩu. Điều này khẳng định nguồn nhân lực xanh là một nguồn lực nội bộ có giá trị chiến lược, đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh quốc tế và thúc đẩy hiệu quả xuất khẩu bền vững.

Về vai trò điều tiết của nguồn nhân lực xanh, theo kết quả hồi quy ở Bảng 3, biến tương tác CLX*NNLX có tác động tích cực đến biến HQXK ở ngưỡng tin cậy 95% (Coef. = 0,206; P = 0,025). Điều này khẳng định giả thuyết H3: nguồn nhân lực xanh đóng vai trò điều tiết, làm tăng tác động thuận chiều của chiến lược kinh doanh xanh đến hiệu quả xuất khẩu. Khi doanh nghiệp sở hữu đội ngũ lao động có trình độ, kiến thức và kỹ năng xanh, chiến lược kinh doanh xanh được triển khai hiệu quả hơn, từ cải tiến quy trình sản xuất, xây dựng chuỗi cung ứng xanh đến áp dụng phân phối xanh trên thị trường quốc tế. Nhờ đó, doanh nghiệp không chỉ đáp ứng tốt các tiêu chuẩn môi trường mà còn nâng cao uy tín, mở rộng thị phần và tối ưu hóa lợi ích xuất khẩu. Điều này cho thấy, nguồn nhân lực xanh là công cụ chiến lược, đóng vai trò trung gian quan trọng trong việc chuyển hóa chiến lược xanh thành hiệu quả xuất khẩu bền vững.

Đối với các doanh nghiệp Việt Nam, vai trò của nguồn nhân lực xanh mới chỉ thể hiện ở một số doanh nghiệp có chiến lược bài bản và đầu tư đủ nguồn lực. Một số doanh nghiệp như May 10, TNG hay Nhà Bè đã đẩy mạnh đào tạo nhân lực xanh gắn với quản lý sản xuất theo chuẩn quốc tế (ISO 14001, WRAP, Higg Index), từ đó mở rộng thị trường xuất khẩu sang EU và Mỹ. Ngược lại, phần lớn doanh nghiệp vừa và nhỏ vẫn gặp khó khăn trong xác định kỹ năng xanh phù hợp, thiếu nguồn lực tài chính và công nghệ, dẫn đến hiệu quả đầu tư nhân lực xanh chưa rõ rệt, thậm chí tạo gánh nặng chi phí. Điều này lý giải tại sao tác động trực tiếp của nguồn nhân lực xanh còn tiêu cực, trong khi tác động trung gian lại tích cực: doanh nghiệp chỉ có thể tận dụng lợi thế của nguồn nhân lực xanh khi có chiến lược quản trị hiệu quả, lộ trình dài hạn và sự hỗ trợ chính sách phù hợp.

5. Hàm ý quản trị và chính sách

Đối với các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam, cần ưu tiên xây dựng và triển khai chiến

lược kinh doanh xanh gắn với mô hình kinh tế xanh, thay thế dần các hoạt động sản xuất truyền thống. Điều này đòi hỏi hình thành văn hóa bảo vệ môi trường trong nội bộ doanh nghiệp, xác lập mục tiêu và lộ trình rõ ràng về giảm phát thải theo chuẩn quốc gia và quốc tế, quản lý chuỗi cung ứng xanh, đẩy mạnh xúc tiến sản phẩm - dịch vụ xanh cũng như mở rộng hợp tác với các tổ chức và chuyên gia môi trường quốc tế. Đồng thời, phát triển nguồn nhân lực xanh trở thành điều kiện then chốt giúp doanh nghiệp triển khai chiến lược này một cách hiệu quả. Cụ thể, doanh nghiệp cần ưu tiên tuyển dụng lao động có ý thức, kỹ năng và kiến thức xanh, đẩy mạnh đào tạo - bồi dưỡng về môi trường, khuyến khích lao động tham gia trực tiếp vào quá trình xây dựng và thực hiện chiến lược xanh, cũng như sáng tạo các ý tưởng đổi mới xanh. Song song, việc thiết lập hệ thống quản lý và đánh giá hiệu suất lao động gắn với các chỉ tiêu xanh sẽ giúp tối ưu hóa hiệu quả chiến lược kinh doanh xanh và nâng cao năng lực cạnh tranh xuất khẩu.

Về hàm ý chính sách đối với cơ quan Nhà nước: Để hỗ trợ doanh nghiệp xuất khẩu chuyển đổi xanh, Nhà nước cần hoàn thiện khung chính sách, tiêu chuẩn và quy định về sản xuất xanh và phát triển bền vững phù hợp với chuẩn mực quốc tế, đồng thời tăng cường hỗ trợ kỹ thuật nhằm thúc đẩy áp dụng mô hình sản xuất sạch hơn và tiết kiệm tài nguyên. Việc phổ biến và hướng dẫn doanh nghiệp cập nhật kịp thời các tiêu chuẩn xanh, đặc biệt của thị trường EU, có vai trò quan trọng trong việc giúp doanh nghiệp định hướng chiến lược và ứng phó với các rào cản kỹ thuật. Ngoài ra, Nhà nước cần triển khai các chương trình kết nối doanh nghiệp với các tổ chức trong và ngoài nước về sản xuất xanh, cũng như hỗ trợ giải quyết khó khăn phát sinh trong quá trình chuyển đổi. Về phát triển nguồn nhân lực xanh, Nhà nước cần thúc đẩy các chương trình đào tạo và bồi dưỡng nhận thức, kỹ năng sản xuất xanh cho người lao động, đồng thời xây dựng cơ chế hỗ trợ thị trường lao động gắn với yêu cầu kinh tế xanh, kinh tế tuần hoàn và phát triển bền vững, từ đó tạo nền tảng nhân lực vững chắc cho các doanh nghiệp xuất khẩu.

6. Kết luận

Nghiên cứu khẳng định vai trò tích cực của chiến lược kinh doanh xanh đối với hiệu quả xuất khẩu của các doanh nghiệp Việt Nam. Đặc biệt, nguồn nhân lực xanh không chỉ đóng vai trò trực tiếp mà còn có tác động điều tiết trong mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh xanh và hiệu quả xuất khẩu. Kết quả hồi quy cho thấy khi chất lượng nguồn nhân lực xanh được nâng cao, tác động thuận chiều của chiến lược kinh doanh xanh đối với hiệu quả xuất khẩu trở nên mạnh mẽ hơn, từ đó gia tăng lợi thế cạnh tranh và mở rộng thị trường quốc tế trong bối cảnh nhiều rào cản xanh ngày càng khắt khe. Điều này khẳng định giả thuyết nghiên cứu và bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho mối quan hệ giữa nguồn nhân lực xanh, chiến lược kinh doanh xanh và hiệu quả xuất khẩu trong bối cảnh các nền kinh tế mới nổi như Việt Nam.

Kết quả nghiên cứu có một số đóng góp quan trọng. Cụ thể, về lý luận, nghiên cứu bổ sung cách tiếp cận mới khi phân tích vai trò điều tiết của nguồn nhân lực xanh trong mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh xanh và hiệu quả xuất khẩu, qua đó mở rộng khung lý thuyết dựa trên RBV và lý thuyết phát triển bền vững. Về thực tiễn, kết quả nghiên cứu mang lại hàm ý quản trị quan trọng cho các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam trong việc xây dựng chiến lược kinh doanh xanh gắn với phát triển nguồn nhân lực xanh, đồng thời gợi mở định hướng chính sách cho Nhà nước trong hỗ trợ doanh nghiệp chuyển đổi xanh và đào tạo nguồn nhân lực phù hợp. Như vậy, nghiên cứu không chỉ có ý nghĩa khoa học mà còn cung cấp luận cứ quan trọng cho hoạch định chính sách và quản trị doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi xanh.

Bên cạnh những đóng góp, nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, phạm vi khảo sát chủ yếu tập trung vào các doanh nghiệp xuất khẩu tại Việt Nam, do đó kết quả có thể chưa phản ánh đầy đủ sự khác biệt giữa các ngành hoặc giữa các quốc gia. Thứ hai, nghiên cứu mới chỉ phân tích tác động trực tiếp và vai trò điều tiết của nguồn nhân lực xanh mà chưa đi sâu vào các cơ chế trung gian khác có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ này. Trong tương lai, các nghiên cứu có thể mở rộng phạm vi khảo sát sang nhiều ngành và quốc gia khác để so sánh đối chiếu, đồng thời kết hợp các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng nhằm khám phá sâu hơn về các yếu tố trung gian như đổi mới sáng

tạo xanh, văn hóa doanh nghiệp xanh hay chính sách hỗ trợ của Chính phủ, qua đó cung cấp bức tranh toàn diện hơn về chiến lược kinh doanh xanh và hiệu quả xuất khẩu trong bối cảnh toàn cầu hóa bền vững.

***Tài liệu tham khảo*:**

Barney J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management,* Vol. 17 No. 1, pp. 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108.

Bıcakcıoglu Nilay, Theoharakis Vasilis, Tanyeri Mustafa (2000), "Green business strategy and export performance: An examination of boundary conditions from an emerging economy", *International Marketing Review*, 37 (1): 56-75. https://doi.org/10.1108/IMR-11-2018-0317.

Cục Thống kê (2025), *Niên giám thống kê Việt Nam 2024*, NXB Thống kê.

Daily B. F., Huang S. C. (2001), "Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management", International Journal of Operations and Production Management. Vol. 21 No. 12, pp. 1539-1552. https://doi.org/10.1108/01443570110410892.

Do B., Nguyen U., D'Souza C., Hoang T.H., Le Q.H., Nguyen N. (2022), "Implementing Eco-Friendly Export Business Strategy Towards Sustaining Supply Chain Coordination and Competitive Advantage: Evidence from Vietnam's Seafood Processing Firms". In: Nguyen, N., Nguyen, H.V., D'Souza, C., Strong, C. (eds) *Environmental Sustainability in Emerging Markets. Approaches to Global Sustainability, Markets, and Governance*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-2408-8_5.

Jabbour C. J. C., Santos F. C. A., Fonseca S. A., Nagano M. S. (2013), "Green teams: understanding their roles in the environmental management of companies located in Brazil", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 46, pp. 58-66. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.09.018.

Leonidou L. C., Christodoulides P., Kyrgidou L. P., Palihawadana D. (2017), "Internal drivers and performance consequences of small firm green business strategy: the moderating role of external forces", *Journal of Business Ethics*, Vol. 140 No. 3, pp. 585-606. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2670-9.

Li S., Ngniatedema T., Chen F. (2017), "Understanding the impact of green initiatives and green performance on financial performance in the US", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 26 No. 6, pp. 776-790. https://doi.org/10.1002/bse.1948.

Singh V.K., Keshari A., Singh D., Singh PC., Gautam A. (2024), "Green export strategies and SMEs export performance: mediating roles of innovation, readiness, and activities", Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13, 87. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00451-y.

VCCI (2024), "Xuất khẩu xanh: Xu hướng tất yếu của thương mại toàn cầu", *Thời báo Ngân hàng*. https://trungtamwto.vn/hiep-dinh-khac/22363-xuat-khau-xanh-xu-huong-tat-yeu-cua-thuong-mai-toan-cau.

Summary

This paper analyzes the impact of green business strategy and green human resources on the export performance of Vietnamese enterprises in the context of increasing international requirements for green standards. Grounded in the Resource-Based View and the perspective of sustainable development, the study employs survey data and linear regression methods to test the proposed hypotheses. The findings reveal that green business strategy exerts a significantly positive effect on export performance, while green human resources not only have a direct impact but also play a moderating role that amplifies the positive influence of green business strategy. This highlights that the development and management of green human resources constitute a strategic factor enabling firms to enhance competitiveness, overcome environmental barriers, and optimize international trade outcomes. The study further provides empirical evidence on the pivotal role of green human resources in the relationship between green business strategy and export performance, while also suggesting managerial implications for enterprises and policy implications for the government to promote green exports and sustainable development.