

# TÁC ĐỘNG CỦA ĐẠI DỊCH COVID-19 ĐẾN KINH DOANH LIÊN TỤC CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA VIỆT NAM

TS. Đào Thị Hương\*

*Thông qua kết quả khảo sát 200 đối tượng nhà quản trị tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SME) Việt Nam, nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM để kiểm định. Kết quả cho thấy bốn yếu tố: Tác động kinh tế, Tác động xã hội, Tác động hành vi của khách hàng và Tác động chuỗi cung ứng có tác động tiêu cực đến Kinh doanh liên tục; trong khi Tác động môi trường không ảnh hưởng đến Kinh doanh liên tục của SME Việt Nam. Biến Các nguyên tắc quản trị giữ vai trò biến trung gian điều tiết mối quan hệ giữa Tác động môi trường và Tác động xã hội ảnh hưởng đến Kinh doanh liên tục của SME Việt Nam. Từ đây, nhà quản trị của SME có thể đưa ra các biện pháp quản trị phù hợp để giảm thiểu tác động của các cú sốc tương tự Covid-19.*

• Từ khóa: Covid-19, kinh doanh liên tục, doanh nghiệp nhỏ và vừa.

*With the result of a survey of 200 managers at small and medium-sized enterprises (SMEs) in Vietnam, the study used the SEM (Structural Equation Modeling) linear structural model analysis method to test. The result show that four factors: Economic Impact, Social Impact, Customer Behavioral Impact and Supply Chain Impact have a negative influence on Business Continuity; while Environmental Impact does not affect the Business Continuity of Vietnamese SMEs. The variable Management Principles plays the role of intermediary variable regulating the relationship between Environmental Impact and Social Impact affecting the Business Continuity of Vietnamese SMEs. Therefore, SME managers can take appropriate management measures to minimize the impact of shocks similar to Covid-19.*

Key word: Covid-19, business continuity, small and medium enterprises.

JEL codes: M00, M10, M19

Ngày nhận bài: 26/02/2024

Ngày gửi phản biện: 27/02/2024

Ngày nhận và sửa sau phản biện: 19/3/2024

Ngày chấp nhận đăng: 20/3/2024

các SME dễ bị tổn thương hơn và bị ảnh hưởng nặng nề hơn so với các doanh nghiệp lớn (Fabeil và cộng sự, 2020; Adian và cộng sự, 2020).

Tại Việt Nam, SME chiếm tỷ lệ cao, đóng góp lớn cho nền kinh tế quốc dân và tạo ra nhiều việc làm (Tuan, 2020). Trong quá trình thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh, các SME đối mặt với nhiều loại rủi ro. Những rủi ro này đặt ra yêu cầu doanh nghiệp phải có cơ chế xác định, đánh giá rủi ro để ngăn chặn và duy trì hoạt động kinh doanh liên tục để phục hồi sau các mối đe dọa tiềm ẩn hoặc hiện hữu. Vì vậy, việc nghiên cứu tác động của Covid-19 đối với tính liên tục trong kinh doanh, gia tăng hiểu biết về những yếu tố này có thể giúp doanh nghiệp vượt qua những thách thức tương tự là rất quan trọng cả ở cấp doanh nghiệp và cấp kinh tế quốc gia.

## 2. Tổng quan nghiên cứu

### Các nghiên cứu về hậu quả của Covid-19

Covid-19 được coi là tình trạng khẩn cấp về sức khỏe toàn cầu và gây ra những mối đe dọa lớn đối với các doanh nghiệp trên quy mô toàn thế giới cũng như tính liên tục của doanh nghiệp (Alessandro và cộng sự, 2021). Bằng chứng về những ảnh hưởng bất lợi của tình trạng khẩn cấp Covid-19 đã được chứng minh qua các nghiên cứu

## 1. Giới thiệu

Năm 2019, bệnh viêm đường hô hấp cấp do virus SARS-CoV-2 (Covid-19) xuất hiện và nhanh chóng lây lan trên quy mô toàn thế giới. Trong bối cảnh khẩn cấp của đại dịch Covid-19, nhiều doanh nghiệp phải đối mặt với nguy cơ đóng cửa hoặc ngừng hoạt động. Sau Covid-19, không có gì chắc chắn không có rủi ro tương tự. Do đó, việc hiểu cách duy trì sự liên tục kinh doanh là nhu cầu cần thiết, đặc biệt là đối với các SME ở các nước chưa phát triển, bởi vì

\* Trường Đại học Thủy lợi; email: huongdao@tlu.edu.vn

trước đây như sự gián đoạn “kinh tế xã hội” (Khan và cộng sự, 2021; Chakraborty và cộng sự, 2020; Power, 2020); “môi trường” (Chakraborty và cộng sự, 2020; Cheval và cộng sự, 2020); “hành vi của người tiêu dùng” (Hoekstra và cộng sự, 2020; Baicu và cộng sự, 2020; Jo và cộng sự, 2021) và “vận hành chuỗi cung ứng” (Qin và cộng sự, 2021). Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng tình trạng khẩn cấp do Covid-19 đã gây ra nhiều ảnh hưởng tiêu cực đối với mọi khía cạnh của cuộc sống xã hội, môi trường và khả năng sinh tồn của các doanh nghiệp. Các tác động có thể chia thành 5 khía cạnh gồm có: Tác động kinh tế; Tác động xã hội; Tác động môi trường; Tác động hành vi của người tiêu dùng; và Tác động chuỗi cung ứng.

### Các nghiên cứu về kinh doanh liên tục

Thuật ngữ “kinh doanh liên tục” được hiểu theo khái niệm là khả năng “bảo tồn giá trị” mà một doanh nghiệp tạo ra thông qua các hoạt động hiện tại của mình (Alessandro và cộng sự, 2021). Ngoài ra, kinh doanh liên tục cũng đại diện cho khả năng sáng tạo “mô hình kinh doanh” trong đó doanh nghiệp có ý định thực hiện các thay đổi đáng kể đối với các yếu tố cốt lõi của mô hình kinh doanh hiện tại để tạo ra một mô hình kinh doanh mới (Heikkilä và cộng sự, 2018). Quản lý kinh doanh liên tục một cách đúng đắn được coi như một hình thức quản lý khẩn cấp trong thực hành các nguyên tắc mới (Alessandro và cộng sự, 2021). Niemimaa đã tích hợp các khái niệm “kinh doanh liên tục” và “mô hình kinh doanh”, trong đó “kinh doanh liên tục” ưu tiên tập trung vào “bảo tồn” các hoạt động hiện tại, để “một khủng hoảng có thể là nguồn gốc của giá trị mới” (Niemimaa và cộng sự, 2019). Do vậy, trong môi trường khó khăn ngày nay, doanh nghiệp cần được quản lý một cách tích cực để có thể duy trì hoạt động kinh doanh trong khi phản ứng với tình trạng khẩn cấp có thể xảy ra, thậm chí có khả năng tạo ra cơ hội kinh doanh từ một khủng hoảng (Fabeil và cộng sự, 2020).

### Các nghiên cứu về mối quan hệ giữa tác động của Covid-19 và kinh doanh liên tục

Tình trạng khẩn cấp do Covid-19 đã ảnh hưởng nghiêm trọng đến cuộc sống xã hội, môi trường và “số phận” của doanh nghiệp một cách chưa từng có (Nicola và cộng sự, 2020). Điều này dẫn đến một nền kinh tế bị đảo lộn và các cuộc khủng hoảng xã hội theo nhiều cách như gián đoạn chuỗi cung ứng, giãn cách xã hội, cách ly, đóng cửa, quy định

hạn chế và sự mất cân bằng trong cuộc sống (Khan và cộng sự, 2021; Chakraborty và cộng sự, 2020; Power, 2020). Covid-19 làm thay đổi hành vi của khách hàng do ưu tiên trong cuộc sống của họ thay đổi (Hoekstra và cộng sự, 2020; Baicu và cộng sự, 2020; Jo và cộng sự, 2021). Ngoài ra, Covid-19 gây khó khăn cho “hoạt động chuỗi cung ứng” thông qua các đợt bùng phát lặp lại của Covid-19 (Qin và cộng sự, 2021). Điều này sẽ tạo ra sự không chắc chắn cho môi trường kinh doanh, ảnh hưởng tiêu cực đối tới kinh doanh liên tục và liên quan đến nguy cơ khủng hoảng đối với doanh nghiệp (Yang và cộng sự, 2015; Ranf và cộng sự, 2021).

### 3. Thiết kế nghiên cứu

Dựa trên các nghiên cứu đã thực hiện, tác giả đề xuất các mối liên hệ giữa Covid-19 đối với Kinh doanh liên tục được giả định như sau:

Giả thuyết 1 (H1): Tác động kinh tế của Covid-19 tác động tiêu cực đến kinh doanh liên tục.

Giả thuyết 2 (H2): Tác động xã hội của Covid-19 tác động tiêu cực đến Kinh doanh liên tục.

Giả thuyết 3 (H3): Tác động môi trường của Covid-19 tác động tiêu cực đến kinh doanh liên tục.

Giả thuyết 4 (H4): Tác động hành vi của khách hàng của Covid-19 tác động tiêu cực đến kinh doanh liên tục.

Giả thuyết 5 (H5): Tác động chuỗi cung ứng của Covid-19 tác động tiêu cực đến kinh doanh liên tục.

Giả thuyết 6 (H6): Các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp điều tiết mối quan hệ giữa Tác động kinh tế của Covid-19 và kinh doanh liên tục.

Giả thuyết 7 (H7): Các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp điều tiết mối quan hệ giữa Tác động xã hội của Covid-19 và Kinh doanh liên tục.

Giả thuyết 8 (H8): Các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp điều tiết mối quan hệ giữa Tác động môi trường của Covid-19 và kinh doanh liên tục.

Giả thuyết 9 (H9): Các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp điều tiết mối quan hệ giữa Tác động hành vi của khách hàng của Covid-19 và kinh doanh liên tục.

Giả thuyết 10 (H10): Các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp điều tiết mối quan hệ giữa Tác động chuỗi cung ứng của Covid-19 và kinh doanh liên tục.

Các biến sử dụng trong mô hình nghiên cứu được mô tả và mã hóa ở Bảng 1.

**Bảng 1. Mô tả và mã hóa các biến**

Biến độc lập	Mã hóa	Mô tả	Nguồn
Tác động kinh tế (ECI)	ECI1	Covid-19 làm gia tăng tỷ lệ thất nghiệp	<i>Khan và cộng sự (2021); Chakraborty và cộng sự (2020); Power (2020)</i>
	ECI2	Covid-19 gia tăng gánh nặng chi phí để giải quyết các vấn đề xã hội kinh tế	
	ECI3	Covid-19 làm gián đoạn chuỗi cung ứng	
	ECI4	Covid-19 tăng tỷ lệ nghèo đói	
Tác động xã hội (SI)	SI1	Covid-19 dẫn đến giảm chất lượng cuộc sống	<i>Chakraborty và cộng sự (2020); Cheval và cộng sự (2020)</i>
	SI2	Covid-19 dẫn đến mất cân bằng xã hội	
	SI3	Covid-19 gây ra gây ra áp lực về quy định và tổ chức xã hội	
	SI4	Covid-19 dẫn đến mất ổn định xã hội	
Tác động môi trường (ENI)	ENI1	Covid-19 dẫn đến ô nhiễm môi trường	<i>Chakraborty và cộng sự (2020); Cheval và cộng sự (2020)</i>
	ENI2	Covid-19 dẫn đến ô nhiễm nguồn nước	
	ENI3	Covid-19 dẫn đến nhiễm không khí	
	ENI4	Covid-19 dẫn đến mất cân bằng sinh học	
Tác động hành vi khách hàng (CBI)	CBI1	Covid-19 khiến người tiêu dùng trở nên thận trọng hơn trong chi tiêu	<i>Hoekstra và cộng sự (2020); Baicu và cộng sự (2020); Jo và cộng sự (2021)</i>
	CBI2	Covid-19 khiến người tiêu dùng thận trọng trong việc đưa ra quyết định mua sắm	
	CBI3	Covid-19 khiến người tiêu dùng thận trọng hơn trong việc lựa chọn sản phẩm	
	CBI4	Covid-19 khiến người tiêu dùng chú ý hơn đến cách tổ chức đáp ứng với các vấn đề xã hội và môi trường	
Tác động chuỗi cung ứng (SCI)	SCI1	Covid-19 làm gián đoạn nguồn cung	<i>Khan và cộng sự (2021); Qin và cộng sự (2021)</i>
	SCI2	Covid-19 làm gián đoạn hoạt động logistics	
	SCI3	Covid-19 dẫn đến mất cân bằng cung cầu	
	SCI4	Covid-19 dẫn đến thay đổi nhu cầu thị trường	
Kinh doanh liên tục (BC)	BC1	Doanh nghiệp có tiềm năng kinh doanh cao	<i>Alessandro và cộng sự (2021)</i>
	BC2	Doanh nghiệp có khả năng duy trì hoạt động hiện tại cao	
	BC3	Doanh nghiệp đáp ứng với những thay đổi trong môi trường kinh doanh cao	
	BC4	Doanh nghiệp có khả năng nắm bắt cơ hội kinh doanh mới từ những tình huống khủng hoảng	
	BC5	Doanh nghiệp có khả năng tiếp tục tăng sự hài lòng của khách hàng	
Nguyên tắc quản trị doanh nghiệp (CGP)	CGP1	Doanh nghiệp đảm bảo các quyền cơ bản của chủ sở hữu	<i>Badingatus và cộng sự (2021), OECD (2004)</i>
	CGP2	Doanh nghiệp cung cấp đầy đủ thông tin về các quyết định liên quan đến những thay đổi cơ bản cho các chủ sở hữu	
	CGP3	Doanh nghiệp đảm bảo việc công bố thông tin kịp thời và chính xác về mọi vấn đề quan trọng liên quan đến doanh nghiệp	
	CGP4	Doanh nghiệp có hướng tiếp cận trách nhiệm xã hội và môi trường	
	CGP5	Công ty có khả năng linh hoạt và thích ứng kịp thời với sự thay đổi trong môi trường kinh doanh	
	CGP6	Doanh nghiệp hướng tới thị trường để nâng cao sự hài lòng của khách hàng	
	CGP7	Doanh nghiệp hướng tới sự đổi mới để nâng cao sự cạnh tranh	
	CGP8	Doanh nghiệp hướng tới sự minh bạch để nâng cao uy tín	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng và dữ liệu được thu thập từ khảo sát bằng bảng câu hỏi Likert với thang 5 điểm. Tác giả tiến hành gửi phiếu hỏi qua Google Form đến 200 nhà quản trị tại các SME Việt Nam theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Bảng hỏi sau khi thu về được kiểm tra để loại bỏ những phiếu trả lời không hợp lệ, kết quả thu được 175 phiếu. Sau khi làm sạch dữ liệu, nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM bằng phần mềm Smart PLS 4.0.0 để kiểm định mô hình nghiên cứu. Để đánh giá độ tin cậy của thang đo, nghiên cứu sử dụng hệ số tin cậy tổng hợp CR, tổng phương sai trích AVE và hệ số tải nhân tố đơn lẻ (outer loading).

**Bảng 2. Mô tả mẫu nghiên cứu**

Đặc điểm	Phân phối	Tần suất	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	111	63.4
	Nữ	64	36.57
Tuổi	38 - 45	61	34.86
	46 - 50	86	49.14
Vị trí	51 - 58	28	16.00
	Quản trị viên cấp cơ sở	78	44.57
	Quản trị viên cấp trung	55	31.43
	Quản trị viên cấp cao	42	24.00
Loại hình doanh nghiệp	Doanh nghiệp tư nhân	81	46.29
	Công ty TNHH	67	38.29
	Công ty cổ phần	23	13.14
	Công ty hợp danh	4	2.29
	Đến 10 năm	112	64.00
Tuổi doanh nghiệp	10 - 15 năm	51	29.14
	16 - 20 năm	8	4.57
	Trên 20 năm	4	2.29
Số lao động chính thức	Đến 50	93	53.14
	50 - 100	58	33.14
Ngành kinh doanh	101 - 150	21	12.00
	151 - 245	3	1.71
	Bán lẻ và phân phối	95	54.29
Khác	Sản xuất	73	41.71
	Khác	7	4.00

Nguồn: Tác giả tổng hợp

#### 4. Kết quả nghiên cứu

**Bảng 3. Hệ số tải ngoài, Hệ số Cronbach's Alpha, Độ tin cậy tổng hợp rho<sub>c</sub> và Phương sai trích trung bình AVE**

Khái niệm nghiên cứu	Biến đo lường	Hệ số tải ngoài	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (rho <sub>c</sub> )	Phương sai trích trung bình (AVE)
ECI	ECI1	0.781	0.770	0.833	0.556
	ECI2	0.770			
	ECI3	0.752			
	ECI4	0.675			

Khái niệm nghiên cứu	Biến đo lường	Hệ số tải ngoài	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp ( $\rho_c$ )	Phương sai trích trung bình (AVE)
SI	SI1	0.714	0.847	0.893	0.677
	SI2	0.823			
	SI3	0.9			
	SI4	0.843			
ENI	ENI1	0.774	0.845	0.892	0.674
	ENI2	0.887			
	ENI3	0.809			
	ENI4	0.81			
CBI	CBI1	0.868	0.882	0.918	0.737
	CBI2	0.882			
	CBI3	0.826			
	CBI4	0.857			
SCI	SCI1	0.872	0.891	0.924	0.752
	SCI2	0.816			
	SCI3	0.899			
	SCI4	0.879			
BC	BC1	0.801	0.882	0.913	0.679
	BC2	0.827			
	BC3	0.842			
	BC4	0.839			
	BC5	0.808			
CGP	CGP1	0.908	0.929	0.936	0.711
	CGP2	0.837			
	CGP3	0.859			
	CGP4	0.821			
	CGP5	0.808			
	CGP6	0.833			
	CGP7	0.627			

Dựa vào Bảng 3 ta thấy hệ số tải nhân tố các biến quan sát > 0.7 cho thấy các biến quan sát đều có ý nghĩa tốt. Có 2 biến quan sát là ECI4 và CGP7 < 0.7, tuy nhiên độ tin cậy tổng hợp (CR) của nhân tố ECI và CGP đều đạt yêu cầu, vì thế 2 biến quan sát này đảm bảo chất lượng.

Để đánh giá độ tin cậy của thang đo, nghiên cứu sử dụng hệ số Cronbach's Alpha và Độ tin cậy tổng hợp. Bảng 3 cho thấy các biến đều có hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp > 0.7 nên các thang đo đảm bảo độ tin cậy; giá trị AVE của các biến quan sát đều lớn hơn 0.5 nên đều đạt giá trị hội tụ. Các giá trị HTMT của các biến quan sát đều nhỏ hơn 0.9 cho thấy giá trị phân biệt giữa hai biến tiềm ẩn được đảm bảo (Bảng 4).

**Bảng 4. Giá trị HTMT**

	BC	CBI	CGP	ECI	ENI	SCI
BC						
CBI	0.307					
CGP	0.098	0.212				
ECI	0.287	0.162	0.29			

	BC	CBI	CGP	ECI	ENI	SCI
ENI	0.234	0.371	0.216	0.204		
SCI	0.378	0.4	0.3	0.26	0.242	
SI	0.268	0.289	0.191	0.294	0.399	0.179

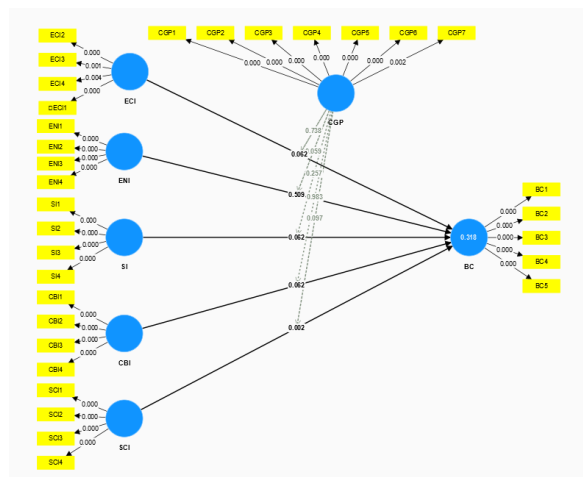
Kết quả kiểm tra đa cộng tuyến của mô hình cấu trúc (Bảng 5) cho thấy hệ số VIF đều < 3 nên chưa có dấu hiệu của hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình.

**Bảng 5. Hệ số phóng đại phương sai VIF**

Biến	BC
CBI	1.347
CGP	1.153
ECI	1.074
ENI	1.267
SCI	1.524
SI	1.285

Phương pháp PLS-SEM được sử dụng để phân tích và kiểm định các giả thuyết của mô hình nghiên cứu thu được kết quả trong Hình 1 và Bảng 6.

**Hình 1. Kết quả phân tích PLS - SEM**



**Bảng 6. Kết quả phân tích mô hình PLS - SEM**

Mối quan hệ	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Sai số chuẩn	P-value	Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu
CBI -> BC	-0.157	0.084	0.062	Ứng hộ H1
ECI -> BC	-0.16	0.086	0.062	Ứng hộ H2
ENI -> BC	-0.053	0.080	0.509	Bác bỏ H3
SCI -> BC	-0.241	0.078	0.002	Ứng hộ H4
SI -> BC	-0.135	0.072	0.062	Ứng hộ H5
CGP x ENI -> BC	-0.181	0.095	0.059	Ứng hộ H6
CGP x SCI -> BC	0.159	0.096	0.097	Ứng hộ H7
CGP x ECI -> BC	-0.027	0.080	0.738	Bác bỏ H8
CGP x SI -> BC	0.095	0.084	0.257	Bác bỏ H9
CGP x CBI -> BC	-0.002	0.083	0.983	Bác bỏ H10

Bảng 6 cho thấy 4 trong 5 nhóm yếu tố ảnh hưởng của Covid-19 tác động tiêu cực đến kinh doanh liên tục với mức ý nghĩa 5% và 10% bao

gồm: CBI, ECI, SI, SCI. Các kết quả này phù hợp với kết luận của Alessandro & Marikka (2021); Khan và cộng sự (2021); Chakraborty & Maity (2020); Power (2020), Hoekstra & Leeftang (2020); Baicu và cộng sự (2020); Jo và cộng sự (2020), Qin và cộng sự (2021). Tuy nhiên, H3 bị bác bỏ nghĩa là ENI không ảnh hưởng đến BC. Kết quả này có sự khác biệt với nghiên cứu của Chakraborty & Maity (2020) và Cheval và cộng sự (2020) cho rằng tình trạng khẩn cấp của Covid-19 ảnh hưởng xấu đến khía cạnh môi trường.

Kết quả Bảng 6 cũng cho thấy CGP điều tiết mối quan hệ giữa ECI, SI với BC. Kết quả này có sự khác biệt với các nghiên cứu của Aslam và Haron (2021) đã chỉ ra vai trò quan trọng của quản trị doanh nghiệp đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Điều này cho thấy các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp đã được áp dụng nhiều trên thế giới và nó có vai trò chiến lược đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, đồng thời các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp cũng có tầm quan trọng trong việc hỗ trợ doanh nghiệp giảm thiểu tác động tiêu cực của tình trạng khẩn cấp Covid-19 đối với hoạt động kinh doanh. Tuy vậy, ở Việt Nam các SME lại chưa chú trọng đến các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp nên sự tác động của các nguyên tắc này chưa rõ nét và đầy đủ như ở các nước trên thế giới.

### 5. Kết luận và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng 4 trong 5 nhóm yếu tố có ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động kinh doanh, đó là: Tác động hành vi của khách hàng, Tác động kinh tế, Tác động xã hội và Tác động chuỗi cung ứng; tuy nhiên, Tác động môi trường không ảnh hưởng đến Kinh doanh liên tục của SME. Từ đó, nhà quản trị của SME Việt Nam cần có chiến lược ứng phó phù hợp bằng cách định hình chiến lược và quyết định quản lý. Ví dụ, doanh nghiệp có thể điều chỉnh chiến lược tiếp thị để phản ứng với thay đổi trong hành vi của khách hàng hoặc tìm kiếm cách cải thiện hiệu quả của chuỗi cung ứng.

Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra ảnh hưởng điều tiết của nguyên tắc quản trị doanh nghiệp đến mối quan hệ giữa tác động của Covid-19 với kinh doanh liên tục. Từ đây, nhà quản trị có thể áp dụng một số biện pháp cụ thể để cải thiện quản trị và thích ứng với tình hình khẩn cấp do đại dịch Covid-19. Chẳng hạn, nhà quản trị có thể áp dụng các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp vào hoạt động hàng ngày của doanh nghiệp. Điều này có thể bao gồm việc phát

triển và thúc đẩy các nguyên tắc như quản lý rủi ro, quản lý tài nguyên, và quản lý chiến lược để tối ưu hóa hiệu quả hoạt động trong bối cảnh khủng hoảng. Bên cạnh đó, nhà quản trị cần xem xét các biện pháp để duy trì và bảo vệ hoạt động kinh doanh hiện có như đảm bảo an toàn cho nhân viên, tăng cường kỹ năng đào tạo và phát triển cho nhân viên để họ có thể thích ứng với môi trường làm việc mới, và đảm bảo tính liên tục của chuỗi cung ứng. Nhà quản trị cũng có thể tìm kiếm cơ hội mới trong bối cảnh khủng hoảng, thúc đẩy sáng tạo và đổi mới trong sản phẩm và dịch vụ, tìm kiếm thị trường mới hoặc mở rộng thị trường hiện tại thông qua kênh trực tuyến và các mô hình kinh doanh mới.

### Tài liệu tham khảo:

- Alessandro Margherita, Marikka Heikkilä (2021), "Business Continuity in the COVID-19 Emergency: A Framework of Actions Undertaken by World-Leading Companies", *Business Horizons*, Vol.2021(7).
- Aslam, E. and Haron, R. (2021), "Corporate governance and banking performance: the mediating role of intellectual capital among OIC countries", *Corporate Governance*, Vol.21(1),111-136.
- Baicu, Claudia & Petronela, Gardan & Gardan, Daniel & Epuran, Gheorghe (2020), "The impact of COVID-19 on consumer behavior in retail banking. Evidence from Romania", *Management & Marketing: Challenges for the Knowledge Society*, Vol.15,534-556.
- Chakraborty, I., & Maity, P. (2020), "COVID-19 outbreak: Migration, effects on society, global environment and prevention", *Science of The Total Environment*, Vol.728.
- Cheval, S., Cristian, M. A., Georgiadis, T., Herrmegger, M., Piticar, A., & Legates, D. R. (2020), "Observed and potential impacts of the COVID-19 pandemic on the environment", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol.17(11).
- Fabeil, Noor Fzlinda, Pazim, Khairul Hanim, Langgat, Juliana (2020), *The Impact of Covid-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy*. *Journal of Economics and Business*, Vol.3(2),837-844.
- Heikkilä, S., Bouwman, H., Heikkilä, J. (2018), "From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.25(1),107-128.
- Hoekstra, J.C., Leeftang, P.S.H. (2020), "Marketing in the era of COVID-19", *Ital. J. Mark.* Vol.2020,249-260.
- Khan, N., Siddiqui, B. N., Khan, N., Wali, N. U. A., Khan, I. U., Ismail, S., & Ihtisham, M. (2021), "Drastic impacts of COVID-19 on food, agriculture and economy", *Pure and Applied Biology*, Vol.10(1),62-68.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, R. (2020). *The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review*. *International Journal of Surgery*, Vol.78,185-193.
- Niemimaa, M., Järveläinen, J., Heikkilä, M., & Heikkilä, J. (2019), "Business Continuity of Business Models: Evaluating the Resilience of Business Models for Contingencies", *International Journal of Information Management*, Vol.49,208-216.
- OECD (2021), "SME and Entrepreneurship Policy in Viet Nam, *OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*", OECD Publishing, Paris.
- Power, K. (2020), "The COVID-19 pandemic has increased the care burden of women and families", *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, Vol.16(1),67-73.
- Qin, X., Godil, D.I., Khan, M.K. et al. (2021), "Investigating the effects of COVID-19 and public health expenditure on global supply chain operations: an empirical study", *Oper Manag Res.*,11-13.
- Ranf, D. E., Mănescu, G., & Badea, D. (2021), *Specific Business Continuity Management Practices During the Covid-19 Pandemic Crisis*, *Land Forces Academy Review*, Vol.26 (1),62-68.
- Yang, Z., Jiang, L.A. (2015), "Managing corporate crisis in China: Sentiment, reason, and law", *Business Horizons*, Vol.58 (2),193-201.