

PHÂN TÍCH CÁC MÔ HÌNH TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI CỦA DOANH NGHIỆP (CSR) TẠI VIỆT NAM: THỰC TRẠNG VÀ ĐỊNH HƯỚNG

Hoàng Thảo Nguyên

Khoa Báo chí – Truyền thông, Trường Đại học Khoa học, Đại học Huế

Email: hoangthaonguyen@husc.edu.vn

Ngày nhận bài: 24/6/2025; ngày hoàn thành phản biện: 27/7/2025; ngày duyệt đăng: 8/12/2025

TÓM TẮT

Bài viết phân tích các mô hình trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) phổ biến trên thế giới như: mô hình CSR “kim tự tháp” của Carroll, mô hình CSR của Wartick & Cochran, mô hình CSR của Wood, mô hình Triple Bottom Line cùng một số lý thuyết khác như: lý thuyết cổ đông (Shareholder Theory); lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory); lý thuyết hợp pháp (Legitimacy Theory); lý thuyết thể chế (Institutional Theory); lý thuyết tín hiệu (Signaling Theory). Trên cơ sở khung lý thuyết này, nghiên cứu việc nội địa hóa và áp dụng CSR tại Việt Nam, thông qua các trường hợp điển hình, đồng thời phản ánh những hạn chế trong hoạt động CSR tại các doanh nghiệp. Bài viết đề xuất nhóm giải pháp theo hướng cải thiện năng lực quản trị CSR nội bộ doanh nghiệp, cũng như kiến nghị xây dựng cơ chế chính sách hỗ trợ từ phía Nhà nước nhằm thúc đẩy CSR trở thành một bộ phận trong chiến lược phát triển doanh nghiệp ở Việt Nam.

Từ khóa: CSR tại Việt Nam, định vị thương hiệu, mô hình CSR, phát triển bền vững, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

1. MỞ ĐẦU

Trong bối cảnh toàn cầu hoá và áp lực phát triển bền vững ngày càng gia tăng, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR – Corporate Social Responsibility) đã trở thành một yếu tố cốt lõi trong chiến lược quản trị và xây dựng thương hiệu của các doanh nghiệp. CSR không chỉ đơn thuần là các hoạt động thiện nguyện hay hỗ trợ cộng đồng, mà còn bao hàm việc doanh nghiệp tích hợp các giá trị đạo đức, môi trường và xã hội vào toàn bộ chuỗi hoạt động sản xuất – kinh doanh nhằm hướng đến phát triển bền vững.

Tại Việt Nam, nhận thức về CSR đã có những chuyển biến tích cực, nhiều doanh nghiệp lớn đã chủ động đưa CSR vào chiến lược dài hạn. Tuy nhiên, thực tiễn triển khai CSR tại phần lớn doanh nghiệp vừa và nhỏ vẫn còn thiếu hệ thống, chưa gắn kết với bối cảnh kinh tế - xã hội trong nước, trong khi các mô hình CSR bản địa vẫn chưa được nghiên cứu sâu.

Trước thực trạng này, bài viết tập trung hệ thống hóa và phân tích các mô hình CSR tiêu biểu trên thế giới, đánh giá khả năng áp dụng vào Việt Nam, từ đó đề xuất giải pháp nâng cao chất lượng hoạt động CSR, đồng thời nhấn mạnh vai trò định hướng và hỗ trợ của Nhà nước trong tiến trình này.

2. NỘI DUNG

2.1. Hệ thống hoá và phân tích các mô hình CSR phổ biến trên thế giới

Có nhiều mô hình đã được phát triển để giải thích và định hình khái niệm CSR, những lý thuyết này lý giải bản chất và mục đích của các hoạt động CSR của doanh nghiệp. Dưới đây là một vài phân tích về các mô hình CSR đã được ứng dụng và có tính toàn diện.

Mô hình Kim tự tháp CSR của Carroll (1991)

Mô hình Kim tự tháp CSR do Archie B. Carroll phát triển vào năm 1991 là một trong những khung lý thuyết phổ biến nhất về CSR. Carroll đã khái quát hóa trách nhiệm xã hội thành bốn nhóm, được sắp xếp theo hình kim tự tháp, từ nền tảng đến đỉnh:

Thứ nhất, về trách nhiệm kinh tế: Đây là nền tảng của kim tự tháp, thể hiện trách nhiệm cơ bản nhất của các tổ chức, doanh nghiệp là tạo ra lợi nhuận và cung cấp sản phẩm/dịch vụ đáp ứng nhu cầu thị trường.

Thứ hai, về trách nhiệm pháp lý: Các tổ chức, doanh nghiệp phải tuân thủ tất cả các luật lệ và quy định của pháp luật trong quá trình hoạt động. Các nghĩa vụ pháp lý được thể hiện trong luật dân sự và hình sự, bao gồm điều tiết cạnh tranh, bảo vệ người tiêu dùng và môi trường, và các quy định về lao động.

Thứ ba, về trách nhiệm đạo đức: Đây là những hành vi và hoạt động mà xã hội mong đợi ở các tổ chức, doanh nghiệp, ngay cả khi chúng không được luật pháp quy định. Trách nhiệm đạo đức liên quan đến việc hành xử công bằng, đúng đắn, và tránh gây tổn hại cho các bên liên quan, vượt ra ngoài các yêu cầu pháp lý tối thiểu.

Thứ tư, về trách nhiệm từ thiện: Đây là những đóng góp tự nguyện của tổ chức, doanh nghiệp nhằm cải thiện phúc lợi xã hội và cộng đồng. Các hoạt động này bao gồm đóng góp tiền bạc, thời gian, hoặc nguồn lực khác cho các hoạt động từ thiện, phát triển cộng đồng, hoặc hỗ trợ các nhóm yếu thế. CSR là một hành động tự nguyện

của công ty nhằm cải thiện các điều kiện kinh tế, xã hội và sinh thái hoặc môi trường của xã hội.

Năm 1999, mô hình Kim tự tháp CSR Carroll được phát triển để làm rõ hơn và tổng hợp các khía cạnh khác nhau của trách nhiệm xã hội mà doanh nghiệp phải đối mặt. Một trong những lý do chính là sự xuất hiện của nhiều định nghĩa và quan điểm khác nhau về CSR, khiến việc thống nhất về khái niệm và nội dung trở nên cần thiết. Carroll đã mở rộng và hệ thống hoá mô hình *Kim tự tháp* CSR thông qua việc tổng kết và làm rõ hơn định nghĩa qua các giai đoạn phát triển lịch sử, đưa ra kết luận rằng CSR là sự kết hợp toàn diện cả bốn trách nhiệm, trong đó trách nhiệm kinh tế và pháp luật là nền tảng, còn trách nhiệm đạo đức và từ thiện bổ sung hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp. Carroll làm rõ mối quan hệ giữa các tầng trong kim tự tháp, nhấn mạnh rằng ranh giới giữa chúng luôn ảnh hưởng lẫn nhau. Carroll cũng làm rõ rằng trách nhiệm từ thiện chỉ là "*bề nổi của tảng băng chìm*" CSR, việc quản trị lợi ích của các bên liên quan được đặt ra như một nội dung then chốt trong quản trị doanh nghiệp. Điều này cho thấy sự phát triển trong nhận thức về CSR, không chỉ là các hoạt động từ thiện mà còn là một chiến lược kinh doanh toàn diện.

Mô hình CSR của Wartick và Cochran (1985)

Đây là mô hình CSR được xây dựng dựa trên ba khía cạnh cốt lõi để cung cấp một khuôn khổ toàn diện hơn cho việc phân tích và thực hành trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

Thứ nhất, về nguyên tắc (Principles), tập trung vào việc tại sao tổ chức, doanh nghiệp nên thực hiện CSR. Các nguyên tắc này thường bao gồm các khía cạnh liên quan đến trách nhiệm xã hội cơ bản của tổ chức, doanh nghiệp đối với xã hội, bao gồm các nguyên tắc về trách nhiệm công cộng, quản lý và đạo đức kinh doanh.

Thứ hai, về quy trình (Processes), trả lời cho câu hỏi làm thế nào tổ chức, doanh nghiệp thực hiện CSR. Nó đề cập đến các cơ chế, quy trình và các phương pháp mà tổ chức, doanh nghiệp sử dụng để quản lý các vấn đề xã hội và môi trường. Điều này bao gồm các quy trình phản hồi xã hội và quy trình phát triển chính sách.

Thứ ba, về chính sách (Policies), tập trung vào kết quả hoặc sản phẩm đầu ra của CSR dưới dạng các chính sách và chương trình cụ thể. Các chính sách này là những hành động cụ thể mà tổ chức, doanh nghiệp thực hiện để giải quyết các vấn đề xã hội, môi trường, hoặc các bên liên quan. Các chính sách này có thể liên quan đến các vấn đề xã hội, quản lý các vấn đề của các bên liên quan và quản lý thông tin.

Mô hình này được phát triển trong bối cảnh các mô hình CSR trước đó, đặc biệt là của Carroll đang được cải tiến vào những năm 1980 và 1990. Wartick và Cochran đã bổ sung thêm các khái niệm để làm cho mô hình CSR mang tính chất logic và chặt chẽ

hơn, phản ánh cách thức doanh nghiệp phản hồi với nhu cầu xã hội thông qua các nguyên tắc, quy trình và chính sách của mình.

Mô hình CSR của Wood (1991, 2010)

Mô hình CSR của Wood (1991) phát triển để khắc phục những hạn chế về sự phức tạp xã hội và tác động từ hành động của doanh nghiệp lên các đối tượng trong xã hội, kế thừa các mô hình trước đó của Carroll (1979) và Wartick và Cochran (1985), được minh họa gồm ba phần:

Thứ nhất, các nguyên tắc về trách nhiệm xã hội: Wood đã đề cập đến tính hợp pháp, tức coi doanh nghiệp như một chủ thể kinh tế mang trách nhiệm cộng đồng và định hướng quản trị có trách nhiệm.

Thứ hai, quá trình phản hồi với nhu cầu xã hội: Quá trình bao gồm phản ứng, tự vệ, thích nghi, chủ động như các mô hình trước và cụ thể hóa ba nội dung: phân tích môi trường, quản trị các bên liên quan tới lợi ích của doanh nghiệp và quản trị trước các vấn đề xã hội.

Thứ ba, tác động đầu ra và ảnh hưởng của việc thực hiện trách nhiệm xã hội: Mô hình của Wood bổ sung cho điểm hạn chế trong mô hình CSR ban đầu của Carroll, vốn không đề cập tới tác động đầu ra.

Năm 2010, Wood xem xét và mở rộng mô hình 1991, theo đó CSR được hiểu theo nghĩa rộng hơn và có ba cấp độ phân tích về CSR là cá nhân, tổ chức và thể chế. Wood cũng đề cập đến ba yếu tố gọi tắt là 3P trong mô hình của mình, trong đó nguyên tắc bao gồm CSR và định hướng xã hội. Mô hình này cho rằng kết quả thực hiện và tác động đầu ra được sinh ra từ hành vi và hoạt động của doanh nghiệp. Mô hình CSR của Wood (2010) mở rộng sang cả ba cấp độ trách nhiệm: về thể chế và toàn nền kinh tế, về doanh nghiệp và tổ chức, và cả về cấp độ cá nhân.

Mô hình Triple Bottom Line – John Elkington (1994)

Mô hình Triple Bottom Line (TBL), còn được gọi là mô hình 3P, là một khuôn khổ quản trị bền vững được John Elkington phát triển vào năm 1994, đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp dựa trên ba yếu tố chính: **kinh tế (Profit), xã hội (People), và môi trường/hành tinh (Planet)**. Mô hình này khuyến khích các doanh nghiệp mở rộng mục tiêu vượt ra khỏi lợi nhuận tài chính để cân nhắc đến tác động của họ lên xã hội và môi trường. Mô hình TBL bao gồm ba yếu tố cốt lõi, mỗi yếu tố đóng vai trò quan trọng trong việc định hình doanh nghiệp:

Thứ nhất, yếu tố kinh tế (Profit), yếu tố này chỉ ra rằng lợi nhuận không chỉ tập trung vào việc tạo ra lợi nhuận tài chính mà còn đảm bảo lợi ích lâu dài cho các bên liên quan, từ nhà đầu tư, nhân viên đến cộng đồng. Các tổ chức, doanh nghiệp cần thiết lập chiến lược kinh doanh minh bạch, giảm chi phí không cần thiết và đầu tư vào

đổi mới sáng tạo. Việc phân phối lợi nhuận công bằng giữa cổ đông và các sáng kiến xã hội cũng là một phần quan trọng.

Thứ hai, yếu tố con người (People), yếu tố này đề cập đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với cộng đồng, bao gồm nhân viên, khách hàng và cộng đồng nơi doanh nghiệp hoạt động. Điều này thể hiện ở việc tuân thủ các chuẩn mực nhân quyền, đảm bảo điều kiện làm việc an toàn, công bằng và đa dạng cho nhân viên. Ngoài ra, doanh nghiệp cần hỗ trợ cộng đồng thông qua các hoạt động từ thiện, đào tạo nghề hoặc hợp tác phát triển kinh tế địa phương.

Thứ ba, yếu tố môi trường/hành tinh (Planet), yếu tố này nói đến trách nhiệm của doanh nghiệp trong việc bảo vệ môi trường tự nhiên, giảm thiểu tác động tiêu cực như phát thải carbon, sử dụng lãng phí tài nguyên và ô nhiễm. Các doanh nghiệp cần sử dụng năng lượng tái tạo, áp dụng sản xuất sạch và quản lý chất thải hiệu quả. Việc tích hợp các sáng kiến thân thiện với môi trường vào chiến lược dài hạn cũng rất quan trọng.

Các lý thuyết như *Lý thuyết cổ đông (Shareholder Theory)*, *Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory)*, *Lý thuyết hợp pháp (Legitimacy Theory)*, *Lý thuyết thể chế (Institutional Theory)* và *Lý thuyết tín hiệu (Signaling Theory)* đều đóng vai trò quan trọng trong việc phân tích các khía cạnh khác nhau của quản trị doanh nghiệp và hành vi tổ chức.

Lý thuyết cổ đông (Shareholder Theory - 1970) – Milton Friedman

Lý thuyết cổ đông của Milton Friedman (1970) cho rằng mục tiêu chính của doanh nghiệp là tối đa hóa giá trị cho cổ đông. Dù bị chỉ trích vì bỏ qua lợi ích các bên liên quan và thúc đẩy tư duy ngắn hạn, nếu được hiểu đúng như một mục tiêu dài hạn, lý thuyết này vẫn có thể mang lại lợi ích cho cả cổ đông lẫn các bên liên quan thông qua đầu tư hiệu quả.

Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory - 1984) - R. Edward Freeman

Lý thuyết các bên liên quan, do R. Edward Freeman đề xuất năm 1984, nhấn mạnh trách nhiệm của doanh nghiệp trong việc đối xử công bằng và cân bằng lợi ích giữa các nhóm liên quan. Do nhu cầu đa dạng và biến đổi của các bên, tổ chức cần ưu tiên các nhóm có ảnh hưởng trực tiếp, đồng thời đảm bảo sự hài hòa tổng thể thông qua chiến lược kinh doanh và công bố thông tin phù hợp với chuẩn mực xã hội. Lý thuyết này có ảnh hưởng sâu rộng đến kế toán quản trị môi trường và đạo đức doanh nghiệp hiện đại.

Lý thuyết hợp pháp (Legitimacy Theory)

Lý thuyết hợp pháp, do Dowling và Pfeffer phát triển lần đầu vào năm 1975, cho rằng tổ chức cần vận hành phù hợp với các giá trị và chuẩn mực xã hội để duy trì tính hợp pháp. Việc tuân thủ những kỳ vọng này giúp doanh nghiệp duy trì sự chấp

nhận của công chúng và đảm bảo hoạt động bền vững. Ngược lại, nếu vi phạm chuẩn mực xã hội, tổ chức có thể đối mặt với các hậu quả tiêu cực như mất uy tín, niềm tin xã hội và khả năng tồn tại lâu dài trên thị trường.

Lý thuyết thể chế (Institutional Theory)

Lý thuyết thể chế, phát triển bởi các học giả như Meyer và Rowan (1977), DiMaggio và Powell (1983), cho rằng hành vi tổ chức chủ yếu bị chi phối bởi áp lực xã hội hơn là kinh tế. Lý thuyết này giải thích cách các luật lệ, chuẩn mực và giá trị trong môi trường thể chế ảnh hưởng đến thực tiễn quản lý và cấu trúc tổ chức. Các nghiên cứu hiện đại sử dụng lý thuyết này để phân tích sự phổ biến của các chính sách, cơ chế giám sát, chiến lược quản trị và quá trình tuân thủ chuẩn mực trong hệ thống kinh tế và doanh nghiệp.

Lý thuyết tín hiệu (Signaling Theory - 1973) – Michael Spence

Lý thuyết tín hiệu được phát triển nhằm giải quyết vấn đề bất cân xứng thông tin trên thị trường, đặc biệt trong lĩnh vực tài chính. Lý thuyết này cho rằng bên nắm giữ thông tin cần phát đi các tín hiệu nhằm truyền tải thông tin đến các bên còn lại. Trong quản trị doanh nghiệp, nhà quản trị có thể sử dụng lý thuyết tín hiệu để cung cấp thông tin tích cực về tổ chức, qua đó nâng cao giá trị thương hiệu, uy tín và niềm tin từ các bên liên quan.

Xét về bản chất, mối quan hệ với CSR và mục tiêu cuối cùng của các lý thuyết, có thể thấy với lý thuyết Shareholder, CSR không bắt buộc, doanh nghiệp chỉ thực hiện nếu hoạt động đó mang lại lợi ích về tài chính. Với lý thuyết Stakeholder, CSR lại là một phần trung tâm của chiến lược, doanh nghiệp chịu trách nhiệm với nhiều nhóm lợi ích. Lý thuyết Legitimacy cho rằng CSR là cách để duy trì sự chấp thuận của xã hội, bảo vệ danh dự cũng như sự tồn tại bền vững của doanh nghiệp. Với lý thuyết Institutional, CSR được thực hiện do áp lực từ môi trường tổ chức như chính phủ, xã hội, các hiệp hội, ban ngành liên quan... Cuối cùng, đối với lý thuyết Signaling, CSR là công cụ để giao tiếp, nhằm truyền tải thông điệp tích cực đến công chúng.

<i>Tên lý thuyết</i>	Shareholder	Stakeholder	Legitimacy	Institutional	Signaling
Bản chất	Kinh tế học cổ điển	Quản trị đạo đức và chiến lược	Xã hội học tổ chức	Thể chế học tổ chức	Kinh tế học thông tin
Trọng tâm	Tối đa hoá lợi nhuận cho cổ đông	Tạo giá trị cho các bên liên quan	Duy trì sự chấp nhận của XH (hợp pháp)	Tuân thủ chuẩn mực, thể chế xã hội	Truyền tải tín hiệu để giảm bất cân xứng thông tin

Mối quan hệ với CSR	CSR chỉ nên thực hiện nếu giúp tăng lợi nhuận cổ đông	CSR là một phần tất yếu để phục vụ lợi ích lâu dài của tất cả các bên liên quan	CSR là công cụ để doanh nghiệp đạt được hoặc bảo vệ tính hợp pháp của XH	CSR là phản ứng trước áp lực thể chế	CSR là một tín hiệu tích cực để các doanh nghiệp thể hiện uy tín, trách nhiệm
Mục tiêu cuối cùng	Lợi nhuận	Cân bằng lợi ích và giá trị lâu dài	Sự tồn tại hợp pháp trong XH	Đồng nhất hoá và ổn định tổ chức	Tạo lòng tin và phân biệt doanh nghiệp
Áp lực chính thức đẩy CSR	Cạnh tranh thị trường và nhà đầu tư, tạo ra lợi nhuận cho	Sự kỳ vọng của các bên liên quan	Kỳ vọng của xã hội và công chúng	Áp lực từ luật, các hiệp hội, đạo đức, chuẩn mực...	Nhu cầu chứng minh năng lực, danh tiếng của doanh nghiệp
Vai trò của CSR trong doanh nghiệp	Chiến thuật nếu cần thiết	Chiến lược cốt lõi	Phương tiện bảo vệ tính hợp pháp XH	Phản ứng thể chế để tồn tại hợp lệ	Công cụ truyền tín hiệu chất lượng

Bảng 1. So sánh 5 lý thuyết và mối quan hệ với CSR

2.2. Các mô hình CSR được sử dụng trong các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay

Tại Việt Nam, nhiều doanh nghiệp đã và đang vận dụng mô hình *Kim tự tháp* CSR của Carroll (1999), mô hình *Triple Bottom Line* của John Elkington (1994) hay mô hình *Stakeholder - Lý thuyết liên quan các bên* của Freeman (1984)... vào các chiến dịch của mình. Các mô hình này khi vận dụng vào thực tế được đánh giá là hữu ích và mang lại hiệu quả cao. Thực tế, các doanh nghiệp nội địa Việt Nam đã và đang bắt kịp xu thế chung về CSR trên thế giới.

Tập đoàn Vinamilk là một trong những doanh nghiệp hàng đầu tại Việt Nam đã rất thành công trong việc áp dụng trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR) vào chiến lược phát triển bền vững của mình. Các chiến dịch CSR của *Vinamilk* dựa trên mô hình *kim tự tháp* CSR của Carroll (1999) cho thấy hiệu quả và tính ứng dụng rộng rãi của mô hình này. Đồng thời, thông qua mô hình *kim tự tháp* CSR này giúp chúng ta hiểu rõ cách *Vinamilk* đã tích hợp các khía cạnh kinh tế, pháp lý, đạo đức và từ thiện vào hoạt động kinh doanh.

Về *trách nhiệm kinh tế*, *Vinamilk* với gần 50 năm hoạt động đã duy trì vị thế doanh nghiệp sữa hàng đầu Việt Nam và vươn ra quốc tế, khẳng định khả năng tạo ra

lợi nhuận và phát triển kinh tế bền vững. Vinamilk cam kết cung cấp các sản phẩm sữa chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu dinh dưỡng của người tiêu dùng. Điều này không chỉ mang lại giá trị kinh tế mà còn là nền tảng để thực hiện các trách nhiệm khác. Bên cạnh đó, Vinamilk không chỉ chú trọng đến doanh thu mà còn đặt mục tiêu phát triển bền vững, đảm bảo hoạt động với 17 mục tiêu phát triển bền vững. Việc này giúp công ty nâng cao uy tín và tăng trưởng doanh thu khi người tiêu dùng đánh giá cao những thương hiệu có trách nhiệm xã hội.

Về trách nhiệm pháp lý, Vinamilk đã thể hiện rõ sự tuân thủ này trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Là một doanh nghiệp trong ngành sữa và thực phẩm, Vinamilk phải tuân thủ nghiêm ngặt các quy định về vệ sinh an toàn thực phẩm, chất lượng sản phẩm và các tiêu chuẩn liên quan khác. Cùng với đó, Vinamilk cam kết Net Zero 2050, một mục tiêu đạt phát thải ròng bằng "0" vào năm 2050, thể hiện sự tuân thủ các quy định và hướng tới các tiêu chuẩn môi trường cao hơn. Các trang trại của Vinamilk được đưa vào mô hình nông nghiệp bền vững, giảm thiểu tác động đến môi trường.

Về trách nhiệm đạo đức, Vinamilk thực hiện các hoạt động phù hợp với kỳ vọng của xã hội, ngay cả khi không có quy định pháp luật cụ thể. Vinamilk đã xây dựng danh tiếng là thương hiệu "quốc dân" nhờ kiên trì thực hiện CSR. Không chỉ dừng lại ở việc cung cấp sản phẩm mà còn tích cực tham gia các hoạt động môi trường và cộng đồng, tạo sự liên kết mạnh mẽ giữa thương hiệu và khách hàng. Năm 2023, Vinamilk vinh dự nhận chứng nhận *Chuẩn văn hóa kinh doanh Việt Nam*, một chứng nhận cao quý về đạo đức và trách nhiệm xã hội. Đây là lần đầu tiên ngành sữa có một doanh nghiệp được công nhận về sự cam kết đối với các giá trị văn hóa và đạo đức trong kinh doanh, từ sản xuất, phân phối sản phẩm đến quan hệ với khách hàng và cộng đồng.

Về trách nhiệm từ thiện, Vinamilk đã triển khai nhiều chiến dịch từ thiện quy mô lớn, tạo dấu ấn sâu sắc. Quỹ sữa *Vươn cao Việt Nam* là chiến dịch CSR thành công nhất của Vinamilk. Chiến dịch này đã trao hơn 42 triệu sản phẩm dinh dưỡng của Vinamilk đến hơn nửa triệu trẻ em khắp cả nước sau 16 năm bền bỉ thực hiện. Quỹ không chỉ mang lại giá trị dinh dưỡng mà còn tạo cơ hội hỗ trợ về giáo dục và phát triển thể chất cho trẻ em, giúp mang lại sự bình đẳng trong cơ hội phát triển cho mọi trẻ em. Chiến dịch đã vượt qua cột mốc 5 năm và tiếp tục hành trình lan tỏa yêu thương thông qua chiến dịch "*Em mơ – Cùng Việt Nam vươn cao*".

Một trong những doanh nghiệp Việt Nam vận dụng tốt mô hình CSR vào các hoạt động của mình phải kể đến **Tập đoàn FPT**. FPT là một trong những tập đoàn công nghệ hàng đầu tại Việt Nam, đã tích cực thực hiện các hoạt động CSR trong suốt quá trình phát triển của mình. Với mô hình *CSR Stakeholder* (lý thuyết các bên liên quan), đây là một trong các doanh nghiệp thực hiện các hoạt động CSR theo định hướng của mô hình này.

Đối với người lao động, FPT luôn coi trọng việc nâng cao văn hóa của người lao động, cải thiện môi trường làm việc và hỗ trợ các hoàn cảnh khó khăn trong nội bộ. Từ năm 2014, FPT đã thành lập quỹ “Người FPT vì cộng đồng” với số tiền hơn 3 tỷ đồng/năm. Cán bộ nhân viên FPT đã trực tiếp đóng góp hơn 80,5 tỷ đồng vào quỹ này thông qua chương trình một ngày lương. Quỹ này còn hỗ trợ cán bộ nhân viên FPT và người thân khi gặp khó khăn hoặc bệnh tật hiểm nghèo. Ngoài ra, FPT chọn ngày 13/3 hàng năm là “Ngày FPT vì cộng đồng” để mỗi cán bộ, nhân viên đóng góp một phần nhỏ bé cho xã hội bằng những hành động cụ thể.

Đối với các bên liên quan, là những cá nhân hoặc nhóm không trực tiếp làm việc trong doanh nghiệp nhưng bị ảnh hưởng bởi các hoạt động của doanh nghiệp, bao gồm khách hàng, cộng đồng, đối tác, và chính phủ. FPT đã triển khai nhiều hoạt động CSR nhằm hỗ trợ và phát triển cộng đồng, đặc biệt là trong lĩnh vực giáo dục và an sinh xã hội như: *Nâng tầm trí tuệ Việt Nam, Cuộc thi ViOlympic, Chương trình Ánh sáng học đường, Chương trình Chắp cánh ước mơ, Hoạt động Ươm mầm nhân ái, Trường hy vọng (Hope School), Xây cầu tại Đồng bằng Sông Cửu Long...*

Đối với khách hàng và đối tác, FPT duy trì các chuẩn mực đạo đức trong kinh doanh, đảm bảo quyền lợi khách hàng và thực hiện các giao dịch một cách công bằng, minh bạch. Các hoạt động CSR của FPT cũng nhằm mục đích xây dựng lòng tin và sự tôn trọng từ khách hàng và đối tác.

Đối với môi trường, FPT cam kết trở thành “Green Company” và giảm tác động phát thải khí nhà kính đạt Net Zero vào năm 2040. Phát triển sản phẩm và hệ sinh thái hướng tới phát triển xanh, FPT là một tập đoàn công nghệ nên chiến lược ESG (Môi trường, Xã hội và Quản trị) của họ cũng tập trung vào việc xây dựng và phát triển các sản phẩm, hệ sinh thái hướng tới phát triển xanh. Việc tích hợp ESG vào chiến lược kinh doanh là xu thế tất yếu trong ngành năng lượng và FPT đang đi đầu trong việc này.

Các chiến dịch CSR của Tập đoàn FPT được thực hiện theo mô hình Stakeholder, thể hiện trách nhiệm đối với các bên liên quan khác nhau thông qua các hoạt động cụ thể và có ý nghĩa, góp phần vào sự phát triển bền vững của xã hội và doanh nghiệp.

Đối với Tập đoàn TH, nổi tiếng với thương hiệu sữa TH true MILK, được biết đến là một trong những doanh nghiệp tiên phong trong thực hiện CSR tại Việt Nam. Các hoạt động CSR của TH được phân tích dựa trên mô hình Triple Bottom Line, bao gồm ba trụ cột chính: Con người (People), Hành tinh/Môi trường (Planet) và Lợi nhuận (Profit).

Với yếu tố trụ cột Con người – PEOPLE, TH True Milk chú trọng phát triển yếu tố con người thông qua các hoạt động xã hội hướng đến phúc lợi cộng đồng, đặc biệt là phụ nữ và trẻ em. Doanh nghiệp đồng hành cùng Chính phủ trong các chương trình an sinh xã hội, tiêu biểu như “Sữa học đường” và “Sức khỏe học đường”, kết hợp dinh dưỡng

học đường với rèn luyện thể lực. Đồng thời, TH True Milk tham gia các sáng kiến như “Điều ước cho em”, xây dựng nhà vệ sinh cho trường học vùng cao, tổ chức giải chạy S-Race và chiến dịch “Hè vui khỏe” nâng cao nhận thức về an toàn bơi lội. Quỹ Vì Tâm Vóc Việt (VSF), do bà Thái Hương sáng lập, triển khai nhiều chương trình bảo vệ quyền lợi phụ nữ và trẻ em như “Yêu thương không định kiến”, “Vì mẹ và bé”, và “Cánh buồm đỏ thắm”. Chiến dịch “Tôi cam cùng TH” phối hợp với UN Women nhằm nâng cao nhận thức và hỗ trợ nạn nhân bạo lực giới, qua đó gây quỹ hỗ trợ sinh kế cho phụ nữ bị ảnh hưởng. Các hoạt động nội bộ cũng được tổ chức để lan tỏa tinh thần nhân văn trong toàn thể tập đoàn.

Với yếu tố Hành tinh – PLANET, TH True Milk cam kết phát triển bền vững, hướng tới mục tiêu Net Zero vào năm 2050 thông qua các giải pháp sản xuất xanh và mô hình kinh tế tuần hoàn. Tập đoàn đặt mục tiêu giảm trung bình 15% lượng khí thải nhà kính trực tiếp mỗi năm. Năm 2022, khí thải trên một đơn vị sản phẩm giảm 20%, chỉ còn 0,103 kg CO₂—mức thấp vượt trội so với các nhà máy sữa trong khu vực. TH đã chuyển đổi từ nhiên liệu hóa thạch sang sinh học, giúp giảm tới 85% khí thải so với năm 2021. Bên cạnh đó, doanh nghiệp đẩy mạnh sử dụng năng lượng tái tạo, với hệ thống điện mặt trời cung cấp khoảng 8 triệu kWh/năm, giảm gần 6.000 tấn CO₂. Các trang trại cũng đóng góp 7 triệu kWh vào lưới điện quốc gia, giảm khoảng 4.500 tấn CO₂. Ngoài ra, TH áp dụng mô hình tái chế trong chuỗi sản xuất, tái sử dụng chất thải và là thành viên sáng lập PRO Việt Nam, hỗ trợ thu gom bao bì sau sử dụng. Năm 2023, hoạt động này đạt 1,9 tấn bao bì, tăng 72% so với năm trước, thể hiện nỗ lực hiện thực hóa mô hình sản xuất tuần hoàn gắn với bảo vệ môi trường.

Về yếu tố lợi nhuận – PROFIT, TH True Milk tích hợp yếu tố kinh tế vào chiến lược trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR), hướng đến tăng trưởng bền vững thông qua đổi mới công nghệ và giải pháp sản xuất xanh. Các sáng kiến môi trường không chỉ mang lại lợi ích cộng đồng mà còn tạo ra giá trị kinh tế rõ rệt. Việc chuyển đổi sang nhiên liệu sinh học giúp giảm tiêu thụ xăng dầu, đồng thời cắt giảm chi phí và phát thải khí nhà kính. Sử dụng điện mặt trời tiết kiệm khoảng 29.000 kWh mỗi tháng, trong khi các sáng kiến giảm nhựa giúp tiết kiệm khoảng 16 tỷ đồng mỗi năm. Hoạt động tối ưu hóa điện, nước và gas cũng góp phần nâng cao hiệu quả vận hành. Đặc biệt, Công ty TNHH Mía đường Nghệ An (NASU) đã tăng doanh thu 10–12 tỷ đồng mỗi vụ ép nhờ bán điện từ bã mía cho lưới điện quốc gia.

TH True Milk cam kết phát triển bền vững và bảo vệ môi trường, góp phần nâng cao uy tín thương hiệu và trở thành lợi thế cạnh tranh. TH tiên phong trong giảm dấu chân carbon và thực hiện trách nhiệm xã hội toàn diện theo mô hình *Triple Bottom Line*, hài hòa giữa lợi nhuận, con người và môi trường/hành tinh. Các chiến dịch CSR không chỉ tạo giá trị xã hội và môi trường tích cực, mà còn giúp thu hút khách hàng quan tâm đến sản phẩm xanh và giữ chân nhân tài nhờ môi trường làm việc thân thiện, từ đó củng cố hiệu quả và vị thế kinh doanh của doanh nghiệp.

Thực tế, nhận thức của công chúng và truyền thông về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR) đã có những chuyển biến tích cực, góp phần nâng cao vai trò của CSR trong định vị thương hiệu và tạo giá trị cộng đồng. Tuy nhiên, các vụ vi phạm đạo đức kinh doanh và xâm hại môi trường gây bức xúc dư luận cho thấy vẫn tồn tại những lỗ hổng trong thực thi CSR. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết về nhận thức đúng và thực hành hiệu quả CSR, đặc biệt đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong bối cảnh phát triển bền vững hiện nay.

Năm 2008, Công ty Vedan đã thải chất thải công nghiệp ra sông Thị Vải, gây ô nhiễm nghiêm trọng, làm chết hàng loạt thủy hải sản và ảnh hưởng đến sức khỏe người dân khu vực xung quanh. Công ty này đã tự ý tăng công suất sản xuất lên hai đến ba lần mà không có báo cáo đánh giá tác động môi trường. Sau sai phạm, Vedan buộc phải dừng mọi hoạt động xả thải và tạm đình chỉ sản xuất có phát sinh nước thải cho đến khi có biện pháp xử lý. Công ty cũng phải chi trả chi phí khắc phục ô nhiễm và đền bù thiệt hại kinh tế.

Một ví dụ điển hình về vi phạm trách nhiệm xã hội là trường hợp Công ty Cổ phần Mía đường La Ngà bị buộc tạm ngưng hoạt động năm 2020 do xả thải khí, bụi và nước thải vượt quy chuẩn, gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến sức khỏe và đời sống người dân. Tương tự, tại các cụm công nghiệp ở Bắc Ninh, nhiều doanh nghiệp như Công ty TNHH Giấy Tiến Mạnh, Giấy Thảo My, Việt Tiến và Hoàng Ngân bị phát hiện xả nước thải vượt giới hạn, không có báo cáo đánh giá tác động môi trường hoặc không hoàn thiện công trình bảo vệ môi trường theo quy định. Các hành vi này phản ánh rõ lỗ hổng trong thực thi trách nhiệm xã hội, đặc biệt trong khối doanh nghiệp vừa và nhỏ. Từ đó, đặt ra yêu cầu cấp thiết về định hướng CSR một cách nghiêm túc, bài bản cả về lý luận lẫn thực tiễn trong phát triển bền vững.

Một ví dụ nữa về thực trạng hoạt động CSR của các doanh nghiệp, trong đợt phục hồi hậu quả bão Yagi vào tháng 9 năm 2024, thương hiệu đồ uống Katinat đã vấp phải nhiều ý kiến trái chiều từ công chúng liên quan đến chiến dịch CSR mang tên "1K". Sự kiện này được xem là ví dụ điển hình về cách thực hiện CSR chưa hiệu quả do một số nguyên nhân: *Thứ nhất*, thông điệp "trích 1.000 đồng trên mỗi ly nước" bị đánh giá là thiếu tinh tế và không phù hợp với hoàn cảnh thiên tai, khiến dư luận cho rằng doanh nghiệp đang lợi dụng bão lũ để thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm. *Thứ hai*, mức đóng góp quá nhỏ so với giá bán (50.000–70.000 đồng/ly) làm dấy lên nghi ngờ về thiện chí thực sự của doanh nghiệp. *Thứ ba*, cách truyền thông gây hiểu lầm khi khiến khách hàng nghĩ rằng họ phải mua sản phẩm mới được góp phần hỗ trợ. *Thứ tư*, việc triển khai trong 19 ngày thông qua doanh thu bị cho là không tương thích với yêu cầu cấp thiết của hoạt động cứu trợ. Dù Katinat đã nhanh chóng khắc phục bằng cách ủng hộ trực tiếp 1 tỷ đồng và gửi lời xin lỗi, sự việc vẫn cho thấy tầm quan trọng của chiến lược CSR rõ ràng, minh bạch và phù hợp ngữ cảnh.

Chiến dịch “Sữa KUN cho em” (2–4/2024) là một hoạt động CSR tiêu biểu tại Việt Nam, với hơn 10 triệu hộp sữa bán ra và hơn 1 tỷ đồng quyền góp trao tặng trẻ em vùng sâu, vùng xa. Chiến dịch thu hút sự quan tâm mạnh mẽ từ cộng đồng với hơn 450.000 lượt hashtag, gần 200.000 lượt chia sẻ và hơn 250.000 bài đăng trên TikTok. Tuy nhiên, chiến dịch cũng đối mặt với một số phản ứng trái chiều liên quan đến nghi ngại thương hiệu này lợi dụng hình ảnh trẻ em vùng cao và phóng đại vai trò của sữa trong giải quyết suy dinh dưỡng. Trước các phản hồi, KUN đã minh bạch công khai số liệu và duy trì hành động thực tiễn nhằm củng cố giá trị xã hội và hiệu quả truyền thông.

Các yếu tố đặc thù của bối cảnh Việt Nam như văn hóa, pháp lý và mô hình quản trị ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR). Truyền thống nhân văn khuyến khích CSR theo hướng thiện nguyện, hỗ trợ cộng đồng, song lại thiếu tính chiến lược dài hạn. Văn hóa Á Đông coi trọng thể diện khiến nhiều doanh nghiệp xem CSR như công cụ truyền thông hơn là cam kết thực chất. Mô hình quản trị phụ thuộc vào cá nhân lãnh đạo dẫn đến CSR bị chi phối bởi quan điểm chủ quan. Ngoài ra, môi trường pháp lý và văn hóa tuân thủ còn yếu khiến CSR chủ yếu mang tính tự nguyện, thiếu giám sát độc lập. Việc thiếu minh bạch trong công bố thông tin phi tài chính cản trở khả năng đánh giá khách quan hiệu quả CSR. Như vậy, văn hóa Việt Nam vừa tạo động lực cho CSR nhân đạo, vừa đặt ra yêu cầu cải thiện thể chế và chuyên nghiệp hóa CSR. Trong bối cảnh phát triển bền vững, doanh nghiệp cần chuyển từ CSR hình thức sang chiến lược, đồng thời tăng cường minh bạch, đo lường tác động và năng lực quản trị dài hạn.

2.3. Đề xuất một số giải pháp nâng cao chất lượng hoạt động CSR ở Việt Nam

Đối với doanh nghiệp:

Để nâng cao chất lượng hoạt động trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR), các doanh nghiệp cần áp dụng có hệ thống các lý thuyết và mô hình CSR vào thực tiễn, thông qua việc tích hợp vào văn hóa tổ chức, tương tác hiệu quả với các bên liên quan, đặt ra mục tiêu đo lường được và thực hiện báo cáo minh bạch.

Trước hết, việc tích hợp CSR vào văn hóa doanh nghiệp cần được thực hiện bằng cách lồng ghép các nguyên tắc CSR vào sứ mệnh, giá trị cốt lõi và các hoạt động hàng ngày. Điều này sẽ giúp xây dựng một tổ chức có trách nhiệm và hướng đến phát triển bền vững.

Thứ hai, doanh nghiệp cần chủ động tương tác với các bên liên quan như nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, cộng đồng địa phương và tổ chức phi chính phủ nhằm xác định và đáp ứng các nhu cầu thực tế.

Thứ ba, việc thiết lập các mục tiêu CSR theo nguyên tắc SMART sẽ giúp theo dõi hiệu quả, đánh giá tác động và điều chỉnh chính sách phù hợp.

Thứ tư, minh bạch trong báo cáo và trách nhiệm giải trình là yếu tố thiết yếu, giúp doanh nghiệp duy trì uy tín và khẳng định cam kết xã hội. Ngoài ra, doanh nghiệp Việt Nam có thể tham khảo các bộ tiêu chuẩn quốc tế như ISO 26000 (hướng dẫn toàn diện về CSR), SA8000 (quyền lợi người lao động), GRI (khung báo cáo bền vững) và SASB (báo cáo tài chính về yếu tố bền vững) để nâng cao chất lượng thực thi. Đồng thời, cần đẩy mạnh truyền thông nội bộ, đào tạo và tổ chức hội thảo nhằm tăng cường nhận thức đúng đắn về CSR cho cả lãnh đạo và nhân viên. Quan trọng hơn, cần thay đổi tư duy, xem CSR không phải là gánh nặng chi phí mà là khoản đầu tư chiến lược, góp phần tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp trong dài hạn.

Đối với Chính phủ, quản lý nhà nước:

Chính phủ đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao chất lượng và hiệu quả thực hiện trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR) thông qua việc thiết lập khung pháp lý, xây dựng cơ chế giám sát, thanh tra và áp dụng chế tài xử lý phù hợp đối với các vi phạm. Nhà nước cần tạo lập môi trường pháp lý thuận lợi, kiểm soát hoạt động của doanh nghiệp, đồng thời cung cấp nguồn lực hỗ trợ nhằm khuyến khích doanh nghiệp thực hiện CSR một cách hiệu quả. Việc ban hành các chính sách định hướng và quản lý hoạt động CSR có vai trò như công cụ điều tiết vĩ mô, góp phần ổn định kinh tế - xã hội. Bên cạnh đó, nhà nước cần tích cực tuyên truyền, nâng cao nhận thức về CSR cho doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, đồng thời khuyến khích các mô hình kinh doanh có trách nhiệm với xã hội. Cơ chế thanh tra, giám sát phải được thực hiện thường xuyên và có sự phối hợp chặt chẽ giữa các cơ quan chuyên môn như thanh tra môi trường, cảnh sát môi trường để phát hiện, ngăn chặn và xử lý kịp thời các hành vi vi phạm. Đồng thời, hệ thống pháp luật về bảo vệ môi trường cần được hoàn thiện, với các chế tài đủ mạnh để răn đe và kiểm soát các hành vi gây hại đến cộng đồng. Việc công khai thông tin quy hoạch, dự án đầu tư và khuyến khích phản biện xã hội về tác động môi trường là cần thiết để đảm bảo tính minh bạch và sự tham gia của người dân. Trong bối cảnh động lực lợi nhuận có thể khiến doanh nghiệp vi phạm đạo đức và pháp luật, sự tự nguyện trong thực hiện CSR là chưa đủ mà cần đi kèm với khung pháp lý nghiêm ngặt và các chế tài xử phạt hiệu quả. Do đó, sự phối hợp chặt chẽ giữa ba chủ thể: nhà nước, doanh nghiệp và xã hội dân sự là điều kiện tiên quyết để CSR được triển khai hiệu quả, qua đó hài hòa lợi ích kinh tế của doanh nghiệp với lợi ích xã hội của cộng đồng trong một thể thống nhất và bền vững.

3. KẾT LUẬN

Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR) ngày càng khẳng định vai trò thiết yếu trong chiến lược phát triển bền vững tại Việt Nam. Thông qua việc hệ thống hóa cơ sở lý thuyết và phân tích thực tiễn, bài viết đã chỉ ra sự khác biệt rõ nét trong cách tiếp cận và triển khai CSR giữa các doanh nghiệp. Những doanh nghiệp tiên phong như

Vinamilk, TH True Milk hay FPT đã cho thấy việc tích hợp CSR vào chiến lược kinh doanh không chỉ mang lại lợi ích xã hội mà còn gia tăng giá trị thương hiệu. Trong khi đó, một số doanh nghiệp khác vẫn còn triển khai CSR theo hướng hình thức, thiếu minh bạch, thậm chí gây phản tác dụng. Từ những phân tích đó, bài viết nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng chiến lược CSR bài bản, gắn với mục tiêu dài hạn và minh bạch thông tin. Đồng thời, nhà nước cần hoàn thiện khuôn khổ pháp lý và cơ chế khuyến khích nhằm đảm bảo CSR được thực hiện một cách thực chất. CSR, do vậy, không chỉ là công cụ truyền thông mà cần trở thành yếu tố cốt lõi trong chiến lược phát triển doanh nghiệp, góp phần tạo nên giá trị bền vững cho xã hội và nền kinh tế.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Nguyễn Đình Cung, Lưu Minh Đức (2008), Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp – CSR: Một số vấn đề lý luận và yêu cầu đổi mới trong quản lý nhà nước đối với CSR ở Việt Nam, *Tạp chí Quản lý kinh tế* số.
- [2]. Trần Thị Hiền (2017), Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) – Sự phát triển của nội hàm và xu hướng nghiên cứu, *Tạp chí kinh tế đối ngoại*, số 99/2017.
- [3]. Trần Thị Hiền, Nguyễn Hồng Quân (2021), Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và sự gắn kết của nhân viên: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, *Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế*, số 140 (09/2021).
- [4]. Nguyễn Hoàng Khởi, Dương Ngọc Thành (2019), Tổng quan nghiên cứu về tác động trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đến hành vi tiêu dùng, *Tạp chí Khoa học Trường Đại học An Giang*, số 2/2019.
- [5]. Cao Thị Lành, Đồng Thị Huyền Nga (2022), Thực thi trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp tại Việt Nam: Thách thức và một số gợi mở, *Tạp chí Luật học*, số 7/2021.
- [6]. Carroll Archie (1999), Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct, *Business & Society*, Vol.38 (3), pp. 268-295.
- [7]. Crane Andrew, Matten Dirk & Spence J. Laura (2008), *Corporate social responsibility-readings & cases in a global context*, The Routledge, UK.
- [8]. Elkington, J. (1997), *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*, Oxford: Capstone Publishing.
- [9]. Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- [10]. Friedman Milton (1970), The social responsibility of business is to increase its profits, *The New York Times Magazine*, Sep 13, 1970.
- [11]. Frooman, J. (1999), *Stakeholder influence strategies*. *Academy of Management Review*, 24(2), 191–205.
- [12]. Huy Hung Ta, Phuong Mai Nguyen, Anh Tuan Nguyen (2025), Corporate Social Responsibility in VietNameese Companies: An Exploration of Practices, Motivations and Barriers, *International Review of Management and Marketing*, 15 (3), 406, 2025.

- [13]. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- [14]. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- [15]. My Nguyen, Minh Truong (2016), The Effect of Culture on Enterprise's Perception of Corporate Social Responsibility: The Case of Vietnam, *Procedia CIRP* 40, 2016, 680 -686.
- [16]. Scott, W. R. (2008), *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [17]. Spence, M. (1973), *Job market signaling*. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- [18]. Suchman, M. C. (1995), Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- [19]. Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985), The evolution of the corporate social performance model, *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769.
- [20]. Wood, D. J. (1991), Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.

ANALYSIS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) MODELS IN VIETNAM: CURRENT SITUATION AND ORIENTATION

Hoang Thao Nguyen

Faculty of Journalism and Communication, Hue University of Sciences, Hue University

Email: hoangthaonguyen@husc.edu.vn

ABSTRACT

The article analyzes prominent corporate social responsibility (CSR) models worldwide, such as Carroll's "Pyramid" model of CSR, Wartick & Cochran's CSR model, Wood's CSR model, the Triple Bottom Line model, along with several other theories including: Shareholder Theory, Stakeholder Theory, Legitimacy Theory, Institutional Theory, and Signaling Theory. Based on this theoretical framework, the study explores adaptation and implementation of CSR in Vietnam through representative case studies, while also highlighting limitations of enterprises' CSR practices. The article proposes a set of solutions aimed at enhancing enterprises' internal CSR management capacity and recommends the development of supportive policies from the government to promote CSR as an integral part of corporate development strategy in Vietnam.

Keywords: Brand positioning, corporate social responsibility, CSR in VietNam, CSR model, sustainable development.



Hoàng Thảo Nguyễn sinh ngày 05/01/1995 tại Quảng Trị. Bà tốt nghiệp cử nhân ngành Báo chí học tại Trường Đại học Khoa học, Đại học Huế năm 2017, tốt nghiệp thạc sĩ chuyên ngành Quản trị truyền thông năm 2022 tại Học viện Báo chí và Tuyên truyền. Bà công tác tại Khoa Báo chí – Truyền thông, Trường Đại học Khoa học, Đại học Huế từ năm 2019.

Lĩnh vực nghiên cứu: Báo chí, Truyền thông, Quan hệ công chúng.