

NĂNG LỰC ĐỘNG VÀ SỰ THÍCH ỨNG THỊ TRƯỜNG CỦA HỢP TÁC XÃ NÔNG NGHIỆP MIỀN NÚI: NGHIÊN CỨU TẠI TUYỀN QUANG

HOÀNG THÙY LINH^{1*} - LÊ QUANG HIẾU²

¹ Sinh viên K19, Đại học Troy liên kết Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội
K19 Student, Troy University - Joint Program with University of Economics and Business,
Vietnam National University

² Trưởng khoa Kinh tế, Trường Đại học Hồng Đức

Dean, Faculty of Economics, Hong Duc University

*Tác giả liên hệ - Email: hoangthuylinhjjk504@gmail.com

Ngày nhận bài: 14/8/2026

Ngày sửa bài: 28/8/2026

Ngày duyệt đăng bài: 10/9/2026

Tóm tắt:

Bài viết vận dụng Lý thuyết Năng lực động để xây dựng khung phân tích sự thích ứng thị trường của hợp tác xã (HTX) nông nghiệp miền núi, trường hợp nghiên cứu tại Tuyên Quang. Nghiên cứu sử dụng tài liệu thứ cấp cập nhật đến ngày 08/8/2026, kết hợp tổng hợp lý thuyết, thống kê mô tả và đối chiếu 3 trường hợp HTX. Kết quả cho thấy các trường hợp đã thay đổi tổ chức vùng nguyên liệu gắn với chế biến, kênh tiêu thụ hoặc quy trình sản xuất theo yêu cầu thị trường. Khung đề xuất xác định năng lực vận hành là cơ chế chuyển cảm nhận, nắm bắt và tái cấu hình thành kết quả thích ứng; quản trị thành viên điều tiết quan hệ tái cấu hình - vận hành, còn cản trở logistics làm suy yếu quan hệ vận hành - thích ứng. Điểm mới là cụ thể hóa các quan hệ bằng chỉ báo dựa trên hồ sơ hoạt động, hỗ trợ nhận diện điểm nghẽn của từng HTX. Các quan hệ này cần được kiểm định tiếp theo.

Từ khóa: năng lực động, hợp tác xã nông nghiệp, thích ứng thị trường, quản trị thành viên, Tuyên Quang.

Dynamic capabilities and market adaptation of mountainous agricultural cooperatives: A study in Tuyen Quang

Abstract:

This study applies Dynamic Capabilities Theory to develop an analytical framework for the market adaptation of mountainous agricultural cooperatives, using cases in Tuyen Quang as illustrations. The study draws on secondary data updated to 8 August 2026, combining theoretical synthesis, descriptive statistics, and comparative analysis of three cooperatives. The findings show that the selected cooperatives have adjusted the organization of raw material production areas in connection with processing, distribution channels, or production procedures in response to market requirements. The proposed framework identifies operational capability as the mechanism through which sensing, seizing, and reconfiguring capabilities are translated into market adaptation outcomes. Member governance is proposed to strengthen the relationship between reconfiguring and operational capability, while logistics constraints may weaken the relationship between operational capability and market adaptation. The study's contribution lies in operationalizing these relationships through indicators derived from organizational records, thereby supporting the identification of specific adaptation bottlenecks within individual cooperatives. These proposed relationships require further empirical testing.

Keywords: dynamic capabilities, agricultural cooperatives, market adaptation, member governance, Tuyen Quang

1. Đặt vấn đề

Đối với HTX nông nghiệp, thị trường thay đổi qua giá bán, tiêu chuẩn chất lượng, quy cách đóng gói, kênh giao dịch và thời hạn giao hàng. Khả năng thích ứng phụ thuộc vào việc nhận biết yêu cầu, lựa chọn phương án và tổ chức nhiều hộ cùng thực hiện. Vì vậy, cần phân tích quá trình chuyển thông tin thị trường thành thay đổi trong sản xuất và cung ứng.

Tại Tuyên Quang, tài liệu năm 2026 ghi nhận sự phát triển của vùng nguyên liệu, chế biến và bán hàng số (Hoàng Ngọc, 2026; Phi Anh, 2026; Trang Tâm, 2026). Tuy nhiên, chỉ tiêu quy mô và doanh thu chưa giải thích cách HTX đáp ứng yêu cầu mới. Khoảng trống bài viết tập trung là cơ chế chuyển hóa năng lực động qua phối hợp thành viên và kết nối logistics.

Bài viết xem xét biểu hiện của cảm nhận, nắm bắt, tái cấu hình và vị trí tác động của quản trị thành viên, cản trở logistics trong quá trình thích ứng. Mục tiêu là xây dựng khung phân tích, minh họa bằng ba HTX tại Tuyên Quang và đề xuất chỉ báo dựa trên hồ sơ hoạt động. Đóng góp của bài viết là phân biệt khó khăn phối hợp nội bộ với cản trở bên ngoài, qua đó cung cấp cơ sở nhận diện điểm nghẽn và định hướng hỗ trợ phù hợp cho HTX nông nghiệp miền núi.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Teece et al. (1997) xem năng lực động là khả năng tích hợp, xây dựng và tổ chức lại nguồn lực trong môi trường thay đổi. Teece (2007) cụ thể hóa thành cảm nhận cơ hội và thách thức (sensing), nắm bắt cơ hội (seizing) và tái cấu hình nguồn lực (reconfiguring). Trong nghiên cứu này, ba thành phần lần lượt ký hiệu S, Z và T. S phản ánh việc thu thập, kiểm chứng và diễn giải thông tin; Z thể hiện lựa chọn phương án và cam kết vốn, nhân lực; T thể hiện việc điều chỉnh tài sản, quy trình và quan hệ phối hợp. Teece (2025) lưu ý các hoạt động này có thể đồng thời và tác động qua lại, không phải một chuỗi cứng nhắc.

Năng lực vận hành (K) là khả năng thực hiện ổn định sản xuất, kiểm soát chất lượng, xử lý đơn và giao nhận. Năng lực động thay đổi nền tảng hoạt động; K đưa thay đổi vào công việc hằng ngày. Theo Zollo và Winter (2002), tích lũy, diễn giải và mã hóa kinh nghiệm góp phần phát triển năng lực tổ chức. Vì vậy, sở hữu thiết bị hoặc tài khoản trực tuyến chưa đủ chứng minh năng lực thích ứng.

Theo International Cooperative Alliance (n.d.), HTX do thành viên cùng sở hữu và kiểm soát nhằm đáp ứng nhu cầu chung. Thay đổi sản xuất thường đòi hỏi nhiều hộ phối hợp, nên quyền tham gia, phân bổ chi phí và lợi ích, xử lý bất đồng có thể ảnh hưởng đến triển khai. Bijman et al. (2014) nhấn mạnh yêu cầu kết hợp định hướng thị trường với cam kết và quyền kiểm soát của thành viên.

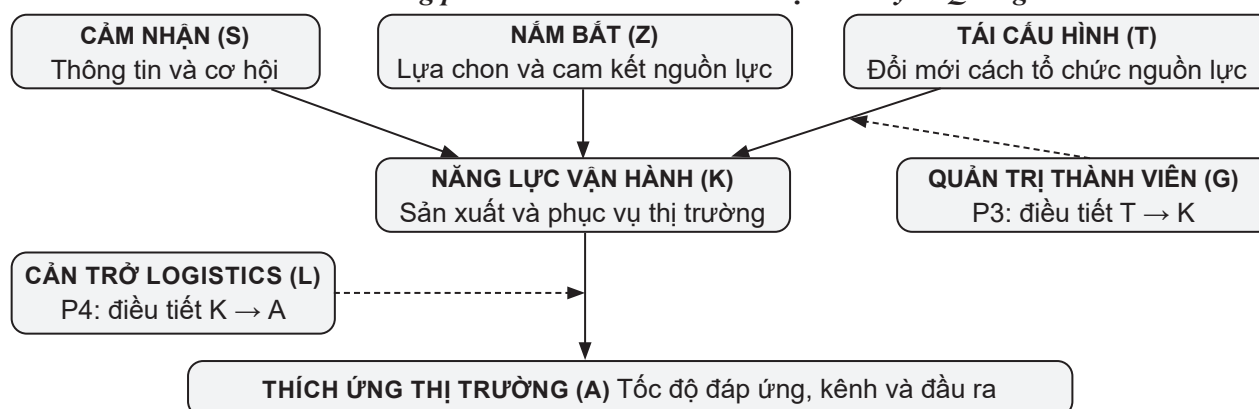
Wan và Wang (2026), từ dữ liệu 286 HTX ở Quảng Đông, ghi nhận vai trò trung gian của năng lực thông thường giữa năng lực động và kết quả hoạt động, cùng ảnh hưởng của môi trường. Bài viết kế thừa logic chuyển hóa này nhưng đo kết quả ở cấp một yêu cầu thị trường cụ thể. Sự thích ứng thị trường (A) được hiểu là mức độ HTX điều chỉnh hoạt động để đáp ứng thay đổi về nhu cầu, tiêu chuẩn hoặc kênh tiêu thụ trong một khoảng thời gian xác định. Thời gian đáp ứng, tỷ lệ lô đạt yêu cầu và khả năng duy trì đầu ra là chỉ báo trực tiếp hơn doanh thu hoặc lợi nhuận vốn còn chịu tác động của giá, mùa vụ và chi phí.

Đối với địa bàn miền núi, khoảng cách đến trung tâm, kết nối giao thông và mức sẵn có của dịch vụ hỗ trợ có thể làm tăng chi phí tiếp cận thị trường (World Bank, 2020). Tuy nhiên, các điều kiện này phải được đo theo tuyến, ngành hàng và thời điểm, không được mặc định cho mọi HTX. Trong khung nghiên cứu, quản trị thành viên (G) đại diện cơ chế phối hợp nội bộ; cản trở logistics (L) chỉ phản ánh gián đoạn vận chuyển, bảo quản hoặc dịch vụ giao nhận bên ngoài HTX.

2.2. Mô hình và các mệnh đề nghiên cứu

Khung phân tích đặt K làm cơ chế trung gian giữa 3 nhóm năng lực động và A. G được đề xuất điều tiết quan hệ T-K vì thay đổi phân công và quy trình thường cần sự đồng thuận của thành viên. L được đề xuất điều tiết quan hệ K-A vì một quy trình nội bộ tốt vẫn có thể không tạo ra kết quả thị trường khi hàng hóa không được bảo quản hoặc giao đúng hạn.

Hình 1. Khung phân tích đề xuất với minh họa từ Tuyên Quang



Các quan hệ đề xuất, chưa được kiểm định tại Tuyên Quang

Nguồn: Tác giả đề xuất trên cơ sở Teece (2007), Bijman et al. (2014), World Bank (2020) và Wan và Wang (2026).

P1a-P1c: Cảm nhận, nắm bắt và tái cấu hình có quan hệ cùng chiều với năng lực vận hành đáp ứng thị trường.

P2: Năng lực vận hành là cơ chế trung gian chuyển cảm nhận, nắm bắt và tái cấu hình thành kết quả thích ứng thị trường.

P3: Quản trị thành viên làm mạnh quan hệ cùng chiều giữa tái cấu hình và năng lực vận hành khi thay đổi đòi hỏi các hộ thành viên cùng thực hiện.

P4: Cản trở logistics bên ngoài làm yếu quan hệ cùng chiều giữa năng lực vận hành và sự thích ứng thị trường.

2.3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu có thiết kế khái niệm kết hợp minh họa trường hợp, theo định hướng của Jaakkola (2020). Dữ liệu hoàn toàn là thứ cấp, gồm: công trình học thuật để xác lập khái niệm và cơ chế; báo cáo phát triển về kết nối thị trường; các bài địa phương công bố từ ngày 18/3/2026 đến ngày 29/7/2026 về liên kết tiêu thụ, kinh tế tập thể, OCOP và chuỗi giá trị. Khóa dữ liệu là ngày 8/8/2026.

Tài liệu được chọn có chủ đích theo nguồn, thời điểm xác định được và mức độ liên quan đến quá trình thích ứng. Ngọc Sơn, Po Mỹ và Sơn Ý minh họa 3 dạng thay đổi: vùng nguyên liệu gần chế biến, bán trực tuyến và quy trình theo yêu cầu xuất khẩu. Ba trường hợp được lựa chọn có chủ đích nhằm tạo sự khác biệt về dạng yêu cầu thị trường và hình thức điều chỉnh của HTX, qua đó hỗ trợ đối chiếu các biểu hiện của năng lực động trong những tình huống khác nhau. Các trường hợp phục vụ phát triển lý thuyết, không đại diện cho toàn tỉnh.

Phân tích gồm 3 bước: tổng hợp lý thuyết để xác định biến và quan hệ; đối chiếu 3 HTX theo thay đổi thị trường, quyết định, điều chỉnh nguồn lực/quy trình, kết quả và thông tin còn thiếu; sau đó tinh chỉnh mệnh đề, chỉ báo. Số liệu giữ nguyên các từ “hơn”, “khoảng”, “gần”, đồng thời tách mục tiêu tương lai khỏi kết quả đã đạt. Bài viết không tính tăng trưởng qua thời điểm thay đổi địa giới, không cộng nhóm chỉ tiêu có thể trùng lặp và không coi thiếu thông tin là năng lực thấp.

3. Kết quả và thảo luận kết quả nghiên cứu

3.1. Bối cảnh HTX tại Tuyên Quang

Các nguồn công bố năm 2026 cho thấy quy mô đáng kể của khu vực HTX và vai trò của HTX trong chương trình OCOP. Tỷ trọng HTX trong tổng số chủ thể OCOP là $217/334 = 64,97\%$; tỷ trọng sản phẩm OCOP thuộc HTX là $294/457 = 64,33\%$ (Cổng Thông tin điện tử tỉnh Tuyên Quang, 2026). Đây là cơ cấu chủ thể và sản phẩm OCOP, không phải tỷ lệ HTX thích ứng thành công. Tương tự, số đơn vị áp dụng tiêu chuẩn, đăng ký nhãn hiệu hoặc công nghệ cao phản ánh điều kiện hỗ trợ tiếp cận thị trường nhưng chưa cho biết tốc độ và chất lượng phản ứng trước một yêu cầu mới.

Bảng 1. Một số dữ liệu bối cảnh công bố năm 2026

Chỉ tiêu	Giá trị	Kỳ/thời điểm	Nguồn
HTX toàn tỉnh, mọi lĩnh vực	1.649 HTX	29/7/2026	Phi Anh (2026)
HTX nông, lâm nghiệp và thủy sản	Hơn 1.000 HTX	Cuối 2025	Trang Tâm (2026)
HTX/tổng chủ thể OCOP	217/334	21/4/2026	Cổng TTĐT tỉnh (2026a)
Sản phẩm OCOP của HTX/tổng sản phẩm	294/457	21/4/2026	Cổng TTĐT tỉnh (2026a)
HTX áp dụng VietGAP, hữu cơ	57 HTX	21/4/2026	Cổng TTĐT tỉnh (2026a)
HTX ứng dụng công nghệ cao	70 HTX	24/6/2026	Trang Tâm (2026)

Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ các nguồn ghi trong bảng.

Các chỉ tiêu bối cảnh chưa trực tiếp chứng minh năng lực động. Đánh giá thích ứng cần gắn một yêu cầu thị trường với quyết định, thay đổi vận hành và kết quả tương ứng.

3.2. Kết quả đối chiếu ba trường hợp

Bảng 2. Đối chiếu ba trường hợp theo quá trình thích ứng thị trường

Trường hợp	Thay đổi/yêu cầu	Quyết định và điều chỉnh	Kết quả và giới hạn thông tin
HTX Ngọc Sơn	Nâng giá trị và ổn định đầu ra cho nghệ	Liên kết 80 hộ trên gần 130 ha; đầu tư chế biến, hỗ trợ giống, kỹ thuật và bao tiêu	Cho thấy tái cấu hình vùng cung ứng gắn chế biến; chưa có thời điểm yêu cầu, phương án thay thế và cơ chế tham gia của hộ
HTX Po Mỹ	Kênh truyền thống gặp khó trong Covid-19	Chuyển sang bán trực tuyến, điều chỉnh trao đổi và phối hợp	Gọi mở nắm bắt kênh mới; chưa có doanh thu phân kênh, chi phí chuyển đổi và quy trình trước-sau
HTX Sơn Ý	Yêu cầu cạnh tranh và kiểm định cho thị trường xuất khẩu	Mở rộng liên kết lên 50 ha năm 2026; yêu cầu hộ thực hiện quy trình mới	Gọi mở tái cấu hình vùng cung ứng; thiếu tỷ lệ lô đạt chuẩn và hồ sơ giao nhận, logistics

Nguồn: Tổng hợp và diễn giải từ Hoàng Ngọc (2026), Trang Tâm (2026) và Phi Anh (2026).

Ba trường hợp cho thấy sự thích ứng biểu hiện dưới nhiều hình thức: tổ chức vùng nguyên liệu gắn chế biến, thay đổi kênh tiêu thụ và điều chỉnh quy trình theo tiêu chuẩn thị trường. Điểm chung là quyết định không dừng ở cấp ban quản trị mà phải chuyển thành phân công, kiểm soát chất lượng và cung ứng giữa HTX với các hộ. Điều này hỗ trợ việc đặt K làm cơ chế chuyển hóa trong mô hình.

Tuy nhiên, tài liệu công khai chủ yếu mô tả đơn vị nổi bật và kết quả thuận lợi, chưa đủ để chấm điểm S, Z, T, K, G hoặc L. Đặc biệt, “hộ liên kết” không tự động đồng nghĩa với “thành viên HTX”; vì vậy thỏa thuận bao tiêu hoặc hướng dẫn kỹ thuật chỉ là bằng chứng về phối hợp sản xuất, chưa đủ chứng minh chất lượng quản trị thành viên. Kết quả đối chiếu được dùng để minh họa cơ chế và xác định dữ liệu cần bổ sung, không phải kiểm định quan hệ nhân quả.

3.3. Thảo luận khung phân tích và các mệnh đề

3.3.1. Từ năng lực động đến năng lực vận hành và thích ứng

P1a-P1c cụ thể hóa cách thông tin và quyết định trở thành khả năng thực hiện: S giúp nhận biết cần thay đổi điều gì; Z giúp so sánh phương án, đánh giá chi phí-rủi ro và cam kết nguồn lực; T điều chỉnh thiết bị, quy trình, đối tác và phân công. Khi các quyết định này được mã hóa vào kiểm soát chất lượng, chuẩn bị hàng và xử lý đơn, K được nâng lên. P2 tiếp tục giải thích rằng K là cầu nối tạo ra A: một phương án chỉ mang lại kết quả khi HTX thực hiện ổn định và đáp ứng được yêu cầu mới của bên mua.

Cách giải thích này kế thừa logic trung gian trong Wan và Wang (2026), nhưng gắn A với một sự kiện thị trường để xác định thời gian và bằng chứng theo dõi. Khung không loại trừ ảnh hưởng trực tiếp của năng lực động đến A hoặc tương tác giữa S, Z, T.

3.3.2. Vai trò của quản trị thành viên và logistics

P3 tập trung vào quan hệ T-K. Với cùng một phương án tái cấu hình, việc thực hiện sẽ thuận lợi hơn khi thành viên được tiếp cận thông tin, tham gia bàn bạc, hiểu trách nhiệm và cách phân bổ chi phí-lợi ích, đồng thời có cơ chế xử lý bất đồng. Nếu thay đổi chỉ tồn tại trong quyết định của ban quản trị mà không được các hộ thực hiện, năng lực vận hành khó cải thiện. Vai trò điều tiết này được phát triển từ đặc thù HTX và nghiên cứu quản trị của Bijman et al. (2014), chưa phải kết quả kiểm định tại Tuyên Quang.

P4 đặt L ở quan hệ K-A. Một HTX có thể tổ chức tốt sản xuất và đơn hàng nhưng vẫn giao chậm hoặc suy giảm chất lượng khi tuyển vận chuyển gián đoạn, kho bảo quản không phù hợp hoặc dịch vụ vận tải thiếu ổn định. Do đó, cùng một mức K có thể tạo ra A khác nhau theo điều kiện logistics. Chiều điều tiết âm cần được kiểm tra riêng theo tính dễ hư hỏng, tuyển giao nhận và khả năng thay thế dịch vụ; kỹ năng lập lịch, đóng gói và chuẩn bị hàng của HTX vẫn thuộc K, không thuộc L.

3.3.3. Chỉ báo kiểm chứng và hàm ý quản trị

Bảng 3 chuyển các khái niệm thành thông tin có thể thu thập. Mỗi chỉ báo phải gắn với một thay đổi thị trường trong 12 tháng hoặc một chu kỳ sản xuất phù hợp. Các chỉ báo được sử dụng riêng, không cộng thành điểm tổng hợp trước khi kiểm định độ tin cậy và giá trị đo lường.

Bảng 3. Chỉ báo quan sát đề xuất

Biến	Chỉ báo cốt lõi	Minh chứng
S - Cảm nhận	Thu thập phản hồi; so sánh yêu cầu giữa kênh; xác minh thông tin	Sổ phản hồi, thông tin giá/tiêu chuẩn, biên bản
Z - Năm bắt	So sánh phương án; đánh giá chi phí-rủi ro; bố trí ngân sách và người phụ trách	Phương án, dự toán, quyết định
T - Tái cấu hình	Điều chỉnh phân công, thiết bị/đối tác; cập nhật quy trình sau thử nghiệm	Quy trình trước-sau, thỏa thuận, hồ sơ thử nghiệm
K - Vận hành	Duy trì chất lượng; chuẩn bị và bàn giao đúng lịch; xử lý, truy vết đơn hàng	Nhật ký chất lượng, hồ sơ đơn và giao nhận
G - Quản trị thành viên	Tiếp cận thông tin và phản hồi; quy tắc chi phí-lợi ích; xử lý bất đồng	Biên bản họp, quy chế, phản hồi thành viên
L - Cản trở logistics	Gián đoạn tuyển; khó tiếp cận bảo quản; vận tải ngoài thiếu ổn định	Hồ sơ nhà vận tải/kho, nhật ký chậm giao
A - Thích ứng	Ngày đến lô đầu được chấp nhận; tỷ lệ lô đạt lần đầu; duy trì bên mua/kênh mới	Yêu cầu kỹ thuật, nghiệm thu, giao dịch theo kênh

Nguồn: Tác giả đề xuất từ nội hàm lý thuyết và kết quả đối chiếu.

Khung phân tích gợi ý 3 nhóm hàm ý. Ban quản trị cần lập hồ sơ cho mỗi thay đổi: yêu cầu, người xác minh, phương án, nguồn lực điều chỉnh và kết quả. Trách nhiệm của hộ, tiêu chuẩn đầu vào, chi phí và lợi ích phải được thống nhất trước khi mở rộng. Cơ quan hỗ trợ nên chẩn đoán đúng điểm yếu: thông tin bên mua cho S; lập phương án và tính chi phí cho Z; thiết kế quy trình, phân công cho T/K; kết nối vận tải, kho và tuyển thay thế cho L. Hiệu quả hỗ trợ cần dựa vào thay đổi vận hành và đầu ra, không chỉ số lớp tập huấn, thiết bị hoặc gian hàng.

So với Teece (2007) và Wan và Wang (2026), khung cụ thể hóa năng lực ở cấp phối hợp HTX với hộ, đo A theo sự kiện và đặt G, L ở hai quan hệ khác nhau. Phạm vi áp dụng là HTX nông nghiệp liên kết nhiều hộ, có thay đổi xác định được về sản phẩm, tiêu chuẩn hoặc kênh tiêu thụ.

4. Kết luận

Nghiên cứu phát triển khung phân tích sự thích ứng thị trường của HTX nông nghiệp miền núi. Ba trường hợp tại Tuyên Quang minh họa thay đổi về vùng nguyên liệu gắn chế biến, kênh tiêu thụ và quy trình sản xuất. Điểm chung là lựa chọn thị trường phải được chuyển thành công việc cụ thể giữa HTX với các hộ.

Đóng góp chính là cụ thể hóa vai trò trung gian của K giữa S, Z, T và A; đồng thời đề xuất G làm mạnh quan hệ T-K, L làm yếu quan hệ K-A. Bộ chỉ báo dựa trên hồ sơ được đề xuất tạo cơ sở cho việc nhận diện điểm nghẽn trong quá trình thích ứng của từng HTX và thiết kế biện pháp hỗ trợ phù hợp với nguyên nhân cụ thể. HTX cần ghi chép quá trình thay đổi, thử nghiệm phương án và minh bạch trách nhiệm, lợi ích; cơ quan hỗ trợ cần đánh giá kết quả vận hành và đầu ra.

Các mệnh đề cần được kiểm chứng bằng hồ sơ bán hàng, giao nhận và thay đổi quy trình theo thời gian, kết hợp phỏng vấn hoặc khảo sát. Mẫu tiếp theo cần bao gồm HTX gặp khó khăn và kiểm soát ngành hàng, quy mô, vốn, mức thích ứng ban đầu. Minh họa hiện có chưa xác nhận quan hệ nhân quả hoặc cho phép khái quát toàn tỉnh ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bijman, J., Hanisch, M., & van der Sangen, G. (2014). Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 641-661. <https://doi.org/10.1111/apce.12055>
- Cổng Thông tin điện tử tỉnh Tuyên Quang. (2026). Đại hội Liên minh Hợp tác xã tỉnh lần thứ I, nhiệm kỳ 2026-2031. <https://www.tuyenquang.gov.vn/vi/post/dai-hoi-lien-minh-hop-tac-xa-tinh-lan-thu-i-nhiem-ky-2026-2031?id=224585&type=NEWS>
- Hoàng Ngọc. (2026). Liên kết tiêu thụ sản phẩm. *Báo Tuyên Quang*. <https://baotuyenquang.com.vn/kinh-te/202603/lien-ket-tieu-thu-san-pham-6e26718/>
- International Cooperative Alliance. (n.d.). Cooperative identity, values & principles. <https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10, 18-26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- Phi Anh. (2026). Xây dựng chuỗi giá trị nông sản. *Báo Tuyên Quang*. <https://baotuyenquang.com.vn/kinh-te/202607/xay-dung-chuoi-gia-tri-nong-san-83c1f09/>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2025). *Dynamic capabilities and related paradigms*. Cambridge University Press. <https://www.cambridge.org/core/elements/dynamic-capabilities-and-related-paradigms/50501CF71C6118316FC74C28A1B61DEE>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Trang Tâm. (2026). Kinh tế tập thể động lực nâng tầm nông nghiệp. *Báo Tuyên Quang*. <https://baotuyenquang.com.vn/kinh-te/202606/kinh-te-tap-the-dong-luc-nang-tam-nong-nghiep-bd41361/>
- Wan, J., & Wang, J. (2026). How dynamic capabilities improve the operational performance of farmers' cooperatives- Evidence from the Guangdong Province area of China. *Annals of Public and Cooperative Economics*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/apce.70051>
- World Bank. (2020). Vietnam development report 2019: Connecting Vietnam for growth and shared prosperity. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/590451578409008253/pdf/Vietnam-Development-Report-2019-Connecting-Vietnam-for-Growth-and-Shared-Prosperity.pdf>
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>