

# THÚC ĐẨY ĐỔI MỚI SÁNG TẠO VÀ ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ SỐ TRONG PHÁT TRIỂN KINH TẾ SỐ: GÓC NHÌN TỪ CHÍNH SÁCH VÀ DOANH NGHIỆP

*Nghiêm Xuân Khoát<sup>1</sup>, Đặng Thị Minh Hiền<sup>2</sup>*

*Email: dtmhien@daihocthudo.edu.vn*

Ngày tòa soạn nhận được bài báo: 30/09/2025

Ngày phản biện đánh giá: 30/10/2025

Ngày bài báo được duyệt đăng: 17/11/2025

DOI: 10.59266/houjs.2025.935

**Tóm tắt:** Bài báo này phân tích các yếu tố thúc đẩy và thách thức trong chuyển đổi số tại Việt Nam, tập trung vào góc nhìn từ doanh nghiệp, chính sách công và hạ tầng số. Nghiên cứu cho thấy, doanh nghiệp lớn thường có khả năng tiếp cận và triển khai các sáng kiến số hóa hiệu quả nhờ đầu tư mạnh vào R&D, AI, Big Data, fintech và thương mại điện tử, trong khi SMEs gặp khó khăn do hạn chế về nguồn lực và khả năng tiếp cận các ưu đãi chính sách. Từ góc độ chính sách, việc hoàn thiện khung pháp lý về kinh tế số, bảo vệ dữ liệu và an ninh mạng, cùng với đầu tư hạ tầng số và các cơ chế khuyến khích R&D, là cần thiết để thúc đẩy đổi mới sáng tạo bền vững. Bài báo cũng nhấn mạnh vai trò của quản trị doanh nghiệp trong việc áp dụng công nghệ số, phát triển nhân lực số và tăng cường hợp tác với viện nghiên cứu, trường đại học và đối tác quốc tế nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và đổi mới sáng tạo. Kết quả nghiên cứu cung cấp các hàm ý chính sách và quản trị thiết thực, góp phần định hướng chiến lược chuyển đổi số hiệu quả cho doanh nghiệp và cơ quan quản lý tại Việt Nam.

**Từ khóa:** chuyển đổi số, đổi mới sáng tạo, hạ tầng số, SMEs, quản trị doanh nghiệp

## I. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh toàn cầu, chuyển đổi số và đổi mới sáng tạo đang nổi lên như động lực then chốt cho tăng trưởng kinh tế và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia. Các nền kinh tế phát triển và mới nổi đều coi công nghệ số là hạ tầng nền tảng để thúc đẩy đổi mới mô hình tăng trưởng, cải

thiện năng suất và tạo dựng giá trị gia tăng mới (Gonzalez-Varona et al., 2024; Walsh et al., 2023). Công nghệ số không chỉ tái cấu trúc hoạt động của doanh nghiệp, mà còn góp phần hình thành những hệ sinh thái kinh tế số, nơi đổi mới sáng tạo trở thành yếu tố sống còn cho sự phát triển dài hạn.

<sup>1</sup> Viện Kinh tế và Chính sách công, Trường Đại học Công nghiệp Việt - Hưng

<sup>2</sup> Khoa Kinh tế và Du lịch, Trường Đại học Thủ đô Hà Nội

Việt Nam cũng không nằm ngoài xu thế đó. Chính phủ đã đặt mục tiêu đưa kinh tế số đóng góp từ 20-25% GDP vào năm 2025, coi đây là một trong ba trụ cột của chiến lược phát triển kinh tế - xã hội đến năm 2045 (Vietnamese Government / International Agencies, 2019). Báo cáo của World Bank (2022) và U.S. Department of Commerce (2024) đều khẳng định Việt Nam đang đi theo quỹ đạo tích cực trong phát triển kinh tế số, với sự tham gia ngày càng rõ nét của khu vực tư nhân. Đồng thời, nhiều nghiên cứu cũng chỉ ra rằng các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là SMEs, đang từng bước tận dụng công nghệ số để mở rộng thị trường và gia nhập sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu (Luong et al., 2024; Truong, 2023).

Mặc dù đã đạt được những tiến bộ đáng kể, song vẫn còn nhiều câu hỏi đặt ra. Một mặt, các chính sách hiện hành đã tạo động lực như thế nào cho đổi mới sáng tạo và ứng dụng công nghệ số trong khu vực doanh nghiệp (Phan, 2024; Duc, 2024). Mặt khác, doanh nghiệp - đặc biệt là SMEs - đang phải đối mặt với những thuận lợi và rào cản gì trong quá trình này, từ hạn chế về nguồn vốn, nhân lực công nghệ, đến khả năng quản trị chuyển đổi số (Nguyen et al., 2025; Vo et al., 2025).

Xuất phát từ những vấn đề trên, bài báo hướng đến mục tiêu phân tích song song hai góc nhìn: (i) chính sách của Nhà nước trong việc thúc đẩy đổi mới sáng tạo và kinh tế số; và (ii) thực tiễn từ phía doanh nghiệp, đặc biệt là các SMEs trong quá trình ứng dụng công nghệ số. Trên cơ sở đó, nghiên cứu nhằm xác định những yếu tố then chốt có tác động tích cực hoặc cản trở quá trình đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số, từ đó đề xuất

các khuyến nghị chính sách và giải pháp quản trị phù hợp.

Bài báo tập trung trả lời các câu hỏi nghiên cứu chính sau:

1. Chính sách hiện hành đã tác động như thế nào đến việc thúc đẩy đổi mới sáng tạo và ứng dụng công nghệ số trong khu vực doanh nghiệp?

2. Doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là SMEs, đang gặp những thuận lợi và khó khăn gì trong quá trình chuyển đổi số?

3. Cần có những khuyến nghị chính sách và giải pháp quản trị nào để phát huy tối đa vai trò của khu vực tư nhân trong phát triển kinh tế số?

## II. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

*Lý thuyết đổi mới sáng tạo.* Đổi mới sáng tạo từ lâu được xem là động lực chính thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, khả năng cạnh tranh và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp và quốc gia (Schumpeter, 1934). Lý thuyết này nhấn mạnh vai trò của việc tạo ra sản phẩm, dịch vụ và quy trình mới nhằm cải thiện hiệu suất và khai thác cơ hội thị trường. Trong bối cảnh chuyển đổi số, đổi mới sáng tạo không chỉ xuất hiện ở mức sản phẩm mà còn bao gồm các mô hình kinh doanh mới, hệ thống công nghệ số và quy trình vận hành thông minh. Các nghiên cứu gần đây về SMEs tại Việt Nam cũng chỉ ra rằng năng lực đổi mới sáng tạo là yếu tố then chốt để triển khai các sáng kiến số hóa thành công (Gonzalez-Varona, 2024; Nguyen, Le, 2025).

*Lý thuyết kinh tế số và chuyển đổi số.* Kinh tế số được hiểu là quá trình tạo ra giá trị kinh tế thông qua việc sử dụng công nghệ số, dữ liệu lớn và nền tảng kỹ thuật số (Duc, 2024). Chuyển đổi số là hành trình áp dụng các công nghệ này để cải thiện

hiệu quả hoạt động, tăng cường khả năng cạnh tranh và nâng cao trải nghiệm khách hàng (Truong, 2023; Walsh et al., 2023). Trong bối cảnh Việt Nam, các nghiên cứu cho thấy SMEs gặp nhiều thách thức trong việc áp dụng chuyển đổi số, bao gồm hạn chế về nguồn lực công nghệ, năng lực nhân sự, và hạ tầng số chưa đồng bộ (Vo et al., 2025; Luong et al., 2024).

*Lý thuyết thể chế về vai trò của chính sách trong đổi mới và công nghệ.* Lý thuyết thể chế nhấn mạnh vai trò của nhà nước và các chính sách công trong việc định hình môi trường kinh doanh, hỗ trợ đổi mới và thúc đẩy áp dụng công nghệ mới (North, 1990). Các chính sách về chuyển đổi số, hỗ trợ SMEs và xây dựng hạ tầng số có thể giảm rủi ro, khuyến khích đầu tư vào công nghệ và cải thiện năng lực đổi mới của doanh nghiệp (Phan, 2024; World Bank, 2022; Vietnamese Government/International Agencies, 2019).

## **2.2. Tổng quan nghiên cứu**

*Nghiên cứu quốc tế về chính sách hỗ trợ đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số.* Các tổ chức quốc tế như OECD, UNCTAD và World Bank đã nhấn mạnh rằng chính sách hỗ trợ đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số cần tập trung vào: (i) xây dựng hạ tầng số toàn diện, (ii) phát triển năng lực kỹ thuật số cho doanh nghiệp, và (iii) thúc đẩy hợp tác công - tư (World Bank, 2022). Nghiên cứu này cũng cho thấy việc áp dụng công nghệ số không chỉ cải thiện hiệu quả hoạt động mà còn tạo ra khả năng cạnh tranh bền vững cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ trên toàn cầu.

*Nghiên cứu tại Việt Nam về phát triển công nghệ số, start-up và ứng dụng công nghệ trong khu vực tư nhân.* Tại Việt Nam, nhiều nghiên cứu gần đây tập trung vào thực trạng chuyển đổi số của SMEs,

vai trò của năng lực tổ chức, và tầm quan trọng của tri thức CNTT (Truong, 2023; Walsh et al., 2023; Nguyen et al., 2025). Các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng mặc dù chính phủ đã xây dựng các chiến lược phát triển kinh tế số tới 2030 và 2045 (Vietnamese Government/International Agencies, 2019; Vietnam - Digital Economy, 2024), nhưng việc triển khai tại doanh nghiệp tư nhân vẫn còn hạn chế, đặc biệt là về nguồn lực, kỹ năng công nghệ và khả năng đổi mới sáng tạo liên tục (Vo et al., 2025; Luong et al., 2024).

## **2.3. Khoảng trống nghiên cứu**

Dựa trên tổng quan lý thuyết và thực tiễn, có thể nhận thấy rằng:

1. Thiếu nghiên cứu kết hợp chính sách và góc nhìn doanh nghiệp: Hầu hết các nghiên cứu hiện nay tập trung riêng vào chính sách công hoặc năng lực doanh nghiệp, chưa có nhiều nghiên cứu liên kết cả hai khía cạnh để đánh giá tác động tổng thể đến chuyển đổi số tại Việt Nam.

2. Thiếu bằng chứng định lượng và đánh giá hệ thống: Mặc dù đã có các báo cáo về mức độ sẵn sàng chuyển đổi số của SMEs, nhưng còn thiếu các nghiên cứu định lượng về hiệu quả và tác động của chính sách đối với năng lực đổi mới sáng tạo và ứng dụng công nghệ số.

Khoảng trống này mở ra cơ hội nghiên cứu để xây dựng mô hình đánh giá tổng thể, kết hợp chính sách, năng lực tổ chức, và tri thức công nghệ nhằm hỗ trợ chuyển đổi số bền vững cho SMEs tại Việt Nam.

## **III. Phương pháp, vật liệu nghiên cứu**

### **3.1. Cách tiếp cận nghiên cứu**

Nghiên cứu này áp dụng cách tiếp cận định tính nhằm làm sáng tỏ các cơ chế, động lực và rào cản của chuyển đổi

số tại Việt Nam từ cả góc nhìn chính sách và doanh nghiệp. Việc chọn phương pháp định tính giúp khám phá sâu các vấn đề phức tạp liên quan đến năng lực tổ chức, chính sách hỗ trợ đổi mới sáng tạo và kinh nghiệm thực tiễn của SMEs (Gonzalez-Varona, 2024; Truong, 2023). Nghiên cứu kết hợp phân tích tài liệu và phỏng vấn chuyên sâu/bán cấu trúc để tạo ra cái nhìn toàn diện và đáng tin cậy về hiện trạng chuyển đổi số.

### 3.2. Nguồn dữ liệu

#### *Tài liệu thứ cấp*

Các nguồn dữ liệu thứ cấp bao gồm:

Báo cáo quốc tế: World Bank (2022), OECD và UNCTAD cung cấp bối cảnh toàn cầu về chính sách hỗ trợ chuyển đổi số và kinh tế số;

Chính sách và chiến lược của Chính phủ Việt Nam: Vietnamese Government/ International Agencies (2019), Vietnam - Digital Economy (2024) nêu các định hướng phát triển kinh tế số, hạ tầng số và hỗ trợ SMEs;

Các nghiên cứu khoa học: Bao gồm các bài báo và nghiên cứu định tính/định lượng về chuyển đổi số, năng lực tổ chức và áp dụng công nghệ số tại SMEs Việt Nam (Duc, 2024; Nguyen, Le, & Nguyen, 2025; Vo et al., 2025; Luong et al., 2024; Walsh et al., 2023).

#### *Dữ liệu sơ cấp*

Để bổ sung và kiểm chứng thông tin từ tài liệu thứ cấp, nghiên cứu tiến hành 20 cuộc phỏng vấn bán cấu trúc với các đối tượng sau:

1. Chuyên gia và học giả về kinh tế số, đổi mới sáng tạo và chính sách công;

2. Cán bộ quản lý chính sách tại các cơ quan nhà nước liên quan đến chuyển đổi số và hỗ trợ SMEs;

3. Lãnh đạo doanh nghiệp công nghệ và digital start-up, tập trung vào việc triển khai các sáng kiến số hóa, đổi mới sản phẩm và mô hình kinh doanh.

Các cuộc phỏng vấn kéo dài trung bình 30 phút, được thực hiện trực tiếp và trực tuyến và biên tập đầy đủ để phục vụ quá trình phân tích dữ liệu.

### 3.3. Quy trình phân tích dữ liệu

Quy trình phân tích dữ liệu được tiến hành theo ba bước chính:

#### *1. Phân tích tài liệu*

Xem xét các báo cáo, chính sách và nghiên cứu liên quan để xây dựng khung phân tích sơ bộ về chuyển đổi số, chính sách hỗ trợ và năng lực đổi mới sáng tạo.

Nhận diện các chủ đề chính, các biến số quan trọng và các mối quan hệ tiềm năng giữa chính sách, năng lực tổ chức và chuyển đổi số (Phan, 2024; World Bank, 2022).

#### *2. Mã hóa dữ liệu phỏng vấn*

Toàn bộ dữ liệu phỏng vấn được mã hóa theo chủ đề, gồm các nhóm chủ đề: chiến lược chuyển đổi số, rào cản, vai trò chính sách, năng lực tổ chức và sáng kiến đổi mới.

Quá trình mã hóa được thực hiện theo phương pháp mã hóa mở → mã hóa trục → mã hóa chọn lọc, nhằm rút ra các mô hình logic từ dữ liệu định tính (Nguyen et al., 2025; Gonzalez-Varona et al., 2024).

#### *3. Đối chiếu hai nguồn dữ liệu*

Kết hợp thông tin từ tài liệu thứ cấp và dữ liệu phỏng vấn để xác thực, so sánh và rút ra các kết luận.

Quá trình này giúp đảm bảo tính tin cậy và tính hợp lệ của nghiên cứu, đồng thời phát hiện các khoảng trống hoặc mâu thuẫn giữa chính sách và thực tiễn triển

khai tại doanh nghiệp (Vo et al., 2025; Truong, 2023).

Kết quả cuối cùng từ quy trình này là một bức tranh toàn diện về chuyển đổi số tại Việt Nam, phản ánh cả góc nhìn chính sách và năng lực tổ chức của SMEs, từ đó rút ra các hàm ý thực tiễn và đề xuất chính sách phù hợp.

IV. Kết quả và thảo luận

4.1. Kết quả nghiên cứu

4.1.1. Góc nhìn chính sách

*Chính sách hỗ trợ đổi mới sáng tạo.*  
Các chính sách của Chính phủ Việt Nam tập trung vào việc khuyến khích đổi mới sáng tạo thông qua:

Ưu đãi thuế cho các doanh nghiệp đầu tư vào nghiên cứu và phát triển (R&D) hoặc sáng kiến công nghệ;

Quỹ đổi mới sáng tạo và các chương trình tài trợ quốc gia nhằm hỗ trợ start-up và SMEs triển khai giải pháp số;

Bảng 1. Tổng quan chính sách hỗ trợ đổi mới sáng tạo và hạ tầng số tại Việt Nam

| Loại chính sách       | Nội dung                                  | Mức độ tiếp cận SMEs | Hạn chế chính                         |
|-----------------------|-------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|
| Ưu đãi thuế           | Giảm thuế R&D, thuế thu nhập doanh nghiệp | Trung bình           | Thủ tục phức tạp                      |
| Quỹ đổi mới sáng tạo  | Hỗ trợ tài chính cho start-up và SMEs     | Thấp                 | Quy mô hạn chế, khó tiếp cận          |
| Chương trình quốc gia | Chương trình khởi nghiệp, chuyển đổi số   | Trung bình           | Thiếu đồng bộ giữa cơ quan            |
| Hạ tầng số            | Viễn thông, dữ liệu mở, trung tâm dữ liệu | Trung bình           | Chưa phủ khắp vùng nông thôn/miền núi |

*Nguồn: Tổng hợp từ Nghị định số 13/2019/NĐ-CP, Nghị định số 97/2025/NĐ-CP, Nghị định số 80/2021/NĐ-CP và báo cáo về phát triển hạ tầng số và hỗ trợ SMEs của Chính phủ Việt Nam (2025).*

Theo Báo cáo Chuyển đổi số quốc gia 2024 của Bộ Thông tin và Truyền thông, Việt Nam hiện có trên 72% doanh nghiệp sử dụng nền tảng số trong hoạt động quản trị và vận hành (tăng 18% so với năm 2022). Các lĩnh vực có tỷ lệ ứng dụng công nghệ số cao gồm thương mại điện tử (86%), tài chính - ngân hàng

Chương trình quốc gia về khởi nghiệp và chuyển đổi số, tạo môi trường thuận lợi cho các doanh nghiệp thử nghiệm mô hình kinh doanh mới.

*Chính sách phát triển hạ tầng số.*  
Nhà nước đã đầu tư vào các lĩnh vực sau:

Hạ tầng viễn thông: nâng cấp mạng băng thông rộng và 5G;

Dữ liệu mở (open data): phát triển các nền tảng dữ liệu công khai phục vụ doanh nghiệp và nghiên cứu;

Trung tâm dữ liệu và dịch vụ đám mây công cộng nhằm hỗ trợ SMEs tiếp cận công nghệ số với chi phí hợp lý.

*Khoảng trống và hạn chế*  
Thủ tục hành chính phức tạp khiến SMEs khó tiếp cận các chương trình hỗ trợ; Thiếu tính đồng bộ giữa các cơ quan và chương trình, dẫn đến chồng chéo hoặc bỏ sót;

Khó tiếp cận với SMEs, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ ở vùng sâu, vùng xa.

(83%) và logistics (67%). Ngoài ra, 35% doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) đã triển khai một hoặc nhiều giải pháp công nghệ số (như ERP, CRM, AI hoặc điện toán đám mây), phản ánh sự dịch chuyển tích cực trong khu vực tư nhân.

Ở cấp độ chính sách, Chính phủ Việt Nam đã ban hành Nghị quyết số 175/NQ-

CP (2024) về tăng tốc chuyển đổi số và phát triển kinh tế số đến năm 2030; cùng với đó, Chiến lược quốc gia về nghiên cứu, phát triển và ứng dụng trí tuệ nhân tạo đến năm 2030 (Quyết định 127/QĐ-TTg, 2021) đã tạo nền tảng pháp lý quan trọng thúc đẩy đầu tư R&D và công nghệ số trong khu vực doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, Quỹ đổi mới sáng tạo quốc gia (NATIF) đã hỗ trợ hơn 420 dự án trong giai đoạn 2020-2024, chủ yếu thuộc các lĩnh vực AI, fintech, tự động hóa và năng lượng thông minh. Mức vốn hỗ trợ bình quân đạt 3-5 tỷ đồng/dự án, góp phần khuyến khích doanh nghiệp tư nhân tham gia hoạt động đổi mới sáng tạo.

Tuy nhiên, theo báo cáo của World Bank (2022), Việt Nam vẫn đứng thứ 73/132 quốc gia trong Chỉ số đổi mới sáng tạo toàn cầu (GII), cho thấy dư địa lớn để cải thiện chất lượng chính sách và tăng cường năng lực hấp thụ công nghệ của doanh nghiệp.

#### 4.1.2. Góc nhìn doanh nghiệp

Các dữ liệu thống kê gần đây cho thấy bức tranh ứng dụng công nghệ số của doanh nghiệp Việt Nam có sự phân hóa rõ rệt. Theo Báo cáo Kinh tế số Việt Nam 2025 (U.S. Department of Commerce, 2024), tỷ trọng doanh thu từ các hoạt động số hóa (bao gồm thương mại điện tử, fintech, và nền tảng số nội bộ) chiếm khoảng 14,3% GDP, trong đó khu vực doanh nghiệp tư nhân đóng góp hơn 60% giá trị này.

Một khảo sát do Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI, 2024) thực hiện trên 1.200 doanh nghiệp cho thấy:

58% doanh nghiệp đã đầu tư vào công nghệ số trong 2 năm gần nhất;

41% ứng dụng công nghệ quản trị thông minh (AI, dữ liệu lớn, IoT);

52% cho rằng chuyển đổi số giúp giảm chi phí sản xuất - kinh doanh ít nhất 10%;

Tuy nhiên, 47% SMEs vẫn gặp khó khăn trong tiếp cận vốn đầu tư công nghệ, và 55% thiếu nhân sự có kỹ năng số.

Các số liệu này cho thấy mức độ ứng dụng công nghệ số ở Việt Nam đang gia tăng nhưng chưa đồng đều, đặc biệt trong khu vực SMEs. Nhiều doanh nghiệp vẫn ở giai đoạn “số hóa quy trình cơ bản” thay vì “chuyển đổi số toàn diện”, do thiếu cơ chế hỗ trợ và kết nối với các nguồn lực R&D.

#### *Doanh nghiệp lớn*

Đầu tư mạnh vào R&D, AI, Big Data, fintech, và thương mại điện tử;

Có khả năng triển khai các sáng kiến số hóa quy mô lớn và kết hợp nhiều công nghệ;

Thường tiếp cận các ưu đãi chính sách hiệu quả và tham gia tích cực vào các chương trình đổi mới sáng tạo quốc gia.

#### *SMEs và start-up*

Thể hiện sự năng động và linh hoạt, dễ thích ứng với các mô hình kinh doanh mới;

Hạn chế về vốn, nhân lực công nghệ, và năng lực quản trị số;

Khó tận dụng tối đa các chính sách hỗ trợ do thiếu thông tin, thủ tục phức tạp, và nguồn lực hạn chế.

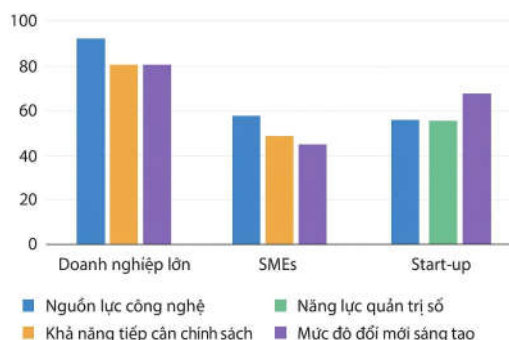
#### *Rào cản chính*

Chi phí đầu tư công nghệ cao;

Thiếu nhân lực có trình độ công nghệ số;

Thiếu kết nối với viện - trường để phát triển R&D và nhân lực;

Thiếu liên kết mạng lưới doanh nghiệp để chia sẻ kinh nghiệm và nguồn lực.



Biểu đồ 1. Khả năng triển khai chuyển đổi số theo loại doanh nghiệp

*Nguồn: tổng hợp từ phỏng vấn 20 chuyên gia và lãnh đạo doanh nghiệp, đồng thời đối chiếu với các báo cáo về chuyển đổi số tại Việt Nam và nghiên cứu khoa học gần đây (Duc, 2024; Nguyen, Le, & Nguyen, 2025; Vo et al., 2025; Walsh et al., 2023).*

Dữ liệu phỏng vấn sâu từ 20 chuyên gia, cán bộ quản lý và lãnh đạo doanh nghiệp cho thấy sự khác biệt đáng kể giữa nhóm doanh nghiệp công nghệ và doanh nghiệp truyền thống trong mức độ sẵn sàng chuyển đổi số. Khoảng 70% lãnh đạo doanh nghiệp được phỏng vấn cho rằng chính sách hỗ trợ đổi mới sáng tạo hiện nay “thiếu tính linh hoạt và chậm thích ứng với thực tiễn”, trong khi 60% chuyên gia nhận định rằng “doanh nghiệp Việt Nam vẫn tập trung vào đầu tư ngắn hạn thay vì đầu tư cho R&D và đổi mới công nghệ”.

Đại diện cơ quan quản lý thuộc Bộ Kế hoạch và Đầu tư cho biết, một số chính sách như Quỹ đổi mới sáng tạo quốc gia và Chương trình chuyển đổi số quốc gia đã bước đầu tạo được hiệu ứng tích cực, song thủ tục hành chính và năng lực hấp thụ chính sách của doanh nghiệp vẫn là rào cản lớn.

Ở góc độ doanh nghiệp, 45% lãnh đạo SMEs cho rằng chi phí triển khai công nghệ số là yếu tố cản trở chính, trong khi 35% nêu thiếu nhân lực công nghệ và 20% đề cập đến việc khó tiếp cận nguồn hỗ trợ của Nhà nước. Các doanh nghiệp start-up công nghệ lại nhấn mạnh vai trò của mạng

lưới hợp tác với trường đại học và viện nghiên cứu trong việc thử nghiệm các mô hình đổi mới sản phẩm và dịch vụ số.

Tổng hợp ý kiến từ các nhóm phỏng vấn cho thấy: (i) chính sách hỗ trợ cần được điều chỉnh linh hoạt hơn, hướng đến nhu cầu thực tế của doanh nghiệp; (ii) cần tăng cường cơ chế phối hợp công - tư trong các dự án chuyển đổi số; và (iii) năng lực lãnh đạo đổi mới trong doanh nghiệp là yếu tố quyết định sự thành công của quá trình số hóa.

## 4.2. Thảo luận

### 4.2.1. So sánh với kinh nghiệm quốc tế

Kinh nghiệm quốc tế cho thấy thành công trong chuyển đổi số không chỉ dựa vào nỗ lực của riêng doanh nghiệp mà còn phụ thuộc vào sự đồng bộ giữa chính sách, hạ tầng và năng lực tổ chức.

*Hàn Quốc và Singapore* là những ví dụ điển hình. Tại đây, các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp được xây dựng đồng bộ với hạ tầng số tiên tiến, bao gồm mạng băng thông rộng tốc độ cao, dữ liệu mở và các trung tâm hỗ trợ đổi mới sáng tạo. Các doanh nghiệp, đặc biệt là SMEs, được khuyến khích tham gia các chương trình thử nghiệm công nghệ, đào tạo nhân

lực và tiếp cận nguồn tài chính ưu đãi. Sự kết hợp này giúp doanh nghiệp triển khai chuyển đổi số một cách nhanh chóng, giảm rủi ro và tối đa hóa lợi ích từ các sáng kiến số hóa.

*Liên minh châu Âu (EU)* cũng đã triển khai các chương trình hỗ trợ SMEs, bao gồm quỹ đổi mới sáng tạo, các trung tâm nghiên cứu ứng dụng công nghệ và các mạng lưới hợp tác doanh nghiệp - học thuật. Những chính sách này tạo điều kiện để doanh nghiệp nhỏ và vừa tận dụng các cơ hội số hóa, nâng cao năng lực cạnh tranh và tham gia chuỗi giá trị toàn cầu.

*So sánh với Việt Nam*, hiện nay nước ta vẫn đang trong giai đoạn phát triển hạ tầng số và cải thiện khả năng tiếp cận chính sách cho SMEs. Mặc dù đã có các chiến lược quốc gia về kinh tế số và đổi mới sáng tạo, việc triển khai thực tế vẫn gặp nhiều rào cản về nguồn lực, thủ tục hành chính, và thiếu sự kết nối chặt chẽ giữa nhà nước và doanh nghiệp.

#### 4.4.2. Vai trò bổ sung và tương tác giữa Nhà nước và doanh nghiệp

Trong quá trình chuyển đổi số, Nhà nước và doanh nghiệp đóng vai trò bổ sung lẫn nhau.

Nhà nước cung cấp khung chính sách, ưu đãi và hạ tầng, tạo môi trường thuận lợi để doanh nghiệp thử nghiệm và triển khai các sáng kiến số hóa. Các chính sách này bao gồm ưu đãi thuế, quỹ hỗ trợ đổi mới sáng tạo, phát triển trung tâm dữ liệu và dịch vụ đám mây công cộng.

Các cuộc phỏng vấn với cán bộ quản lý nhà nước cho thấy Nhà nước đang hướng tới mô hình “chính phủ kiến tạo số”, nhấn mạnh vai trò điều phối, giám sát và hỗ trợ hơn là can thiệp trực tiếp. Tuy nhiên, lãnh đạo doanh nghiệp và chuyên gia chính sách cùng nhận định rằng cơ chế

phối hợp giữa các bộ ngành trong triển khai chương trình chuyển đổi số còn phân tán, khiến doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc tiếp cận thông tin và chính sách ưu đãi. Điều này khẳng định nhu cầu xây dựng một cơ chế điều phối thống nhất và minh bạch giữa khu vực công và khu vực tư để nâng cao hiệu quả đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số.

Doanh nghiệp đóng vai trò thực thi và áp dụng công nghệ, thử nghiệm mô hình kinh doanh mới, đào tạo nhân lực và đổi mới sản phẩm, dịch vụ. Doanh nghiệp linh hoạt và phản ứng nhanh với thị trường, đồng thời tận dụng các cơ hội do chính sách cung cấp để thúc đẩy năng lực cạnh tranh.

Sự phối hợp hiệu quả giữa hai bên là yếu tố then chốt để thành công trong chuyển đổi số. Khi chính sách, hạ tầng và năng lực tổ chức được liên kết, các doanh nghiệp có thể khai thác tối đa tiềm năng đổi mới sáng tạo, cải thiện hiệu quả kinh doanh và nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường nội địa cũng như quốc tế.

#### 4.2.3. Hệ quả nếu thiếu chính sách hỗ trợ hoặc doanh nghiệp chậm thích ứng

Việc thiếu chính sách hỗ trợ hoặc doanh nghiệp không kịp thích ứng có thể dẫn đến nhiều hệ quả tiêu cực:

1. SMEs bị bỏ lại phía sau trong cuộc cách mạng số, dẫn đến giảm sức cạnh tranh so với doanh nghiệp lớn hoặc đối thủ quốc tế.

2. Sáng kiến đổi mới có nguy cơ bị trì hoãn hoặc thất bại, do hạn chế về vốn đầu tư, nhân lực công nghệ và kết nối hạ tầng.

3. Khoảng cách số giữa doanh nghiệp lớn và SMEs ngày càng gia tăng, từ đó ảnh hưởng tới hiệu quả kinh tế tổng

thể và khả năng phát triển bền vững của nền kinh tế.

Những phân tích trên cho thấy rằng, để chuyển đổi số thành công, Việt Nam cần tăng cường phối hợp chính sách - doanh nghiệp, cải thiện khả năng tiếp cận hạ tầng và hỗ trợ năng lực đổi mới sáng tạo của SMEs, đồng thời xây dựng các cơ chế giám sát, đánh giá hiệu quả triển khai chính sách một cách liên tục.

## V. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy kinh tế số đóng vai trò quan trọng như một động lực thúc đẩy tăng trưởng bền vững tại Việt Nam. Việc áp dụng các giải pháp số hóa, đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp, cùng với phát triển hạ tầng số và chính sách hỗ trợ từ Nhà nước, không chỉ nâng cao năng lực cạnh tranh mà còn tạo ra cơ hội mở rộng thị trường, tối ưu hóa chi phí và nâng cao hiệu quả hoạt động trong dài hạn.

Nghiên cứu cũng nhấn mạnh rằng cả Nhà nước và doanh nghiệp cần đồng hành trong quá trình chuyển đổi số. Nhà nước đóng vai trò kiến tạo thông qua việc xây dựng khung pháp lý, cung cấp ưu đãi và phát triển hạ tầng số; trong khi doanh nghiệp đóng vai trò trung tâm của đổi mới sáng tạo, triển khai các sáng kiến công nghệ, thử nghiệm mô hình kinh doanh mới và phát triển năng lực nhân lực số. Sự phối hợp hiệu quả giữa hai bên là yếu tố then chốt để chuyển đổi số thành công và khai thác tối đa tiềm năng kinh tế số.

Trên cơ sở phân tích các kết quả thu thập từ tài liệu và phỏng vấn, nghiên cứu khẳng định nhu cầu tiếp cận tích hợp chính sách - doanh nghiệp. Một chiến lược chuyển đổi số hiệu quả không thể chỉ dựa vào chính sách hay nỗ lực riêng lẻ của doanh nghiệp; thay vào đó, cần một mô hình hợp tác liên kết, nơi chính sách hỗ

trợ được thiết kế phù hợp với nhu cầu thực tiễn của doanh nghiệp, đồng thời doanh nghiệp chủ động áp dụng, thử nghiệm và mở rộng các giải pháp số. Việc tiếp cận tích hợp này sẽ giúp Việt Nam khai thác tối đa tiềm năng của kinh tế số, hướng tới phát triển bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh trong khu vực và trên trường quốc tế.

## *Hàm ý chính sách*

*Hoàn thiện khung pháp lý về kinh tế số, bảo vệ dữ liệu và an ninh mạng.* Để thúc đẩy chuyển đổi số một cách bền vững, Việt Nam cần ưu tiên việc xây dựng và hoàn thiện các quy định pháp lý liên quan đến kinh tế số. Các lĩnh vực trọng tâm bao gồm bảo vệ dữ liệu cá nhân, an ninh mạng, quyền sở hữu trí tuệ và các giao dịch điện tử. Một khung pháp lý minh bạch và toàn diện sẽ tạo niềm tin cho doanh nghiệp trong việc đầu tư vào công nghệ mới, đồng thời giảm thiểu rủi ro pháp lý trong môi trường số. Ngoài ra, khung pháp lý rõ ràng còn bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng, nhà đầu tư và các bên liên quan, từ đó tạo ra một môi trường kinh doanh công bằng, minh bạch và khuyến khích đổi mới sáng tạo. Việc này cũng đồng thời giúp Việt Nam hội nhập sâu rộng hơn vào các chuỗi giá trị số toàn cầu, nhờ tuân thủ các tiêu chuẩn quốc tế về bảo mật dữ liệu và an ninh mạng.

*Tăng cường đầu tư hạ tầng số, đặc biệt cho SMEs và khu vực nông thôn.* Hạ tầng số được coi là nền tảng thiết yếu để thực hiện chuyển đổi số hiệu quả. Việc nâng cấp mạng băng thông rộng, phát triển các trung tâm dữ liệu, dịch vụ điện toán đám mây và hệ sinh thái công nghệ sẽ giúp các SMEs, doanh nghiệp vừa và nhỏ, đặc biệt là tại các khu vực nông thôn và miền núi, dễ dàng tiếp cận công nghệ

tiên tiến. Điều này không chỉ giảm chi phí đầu tư ban đầu mà còn rút ngắn khoảng cách số giữa doanh nghiệp lớn và nhỏ, từ đó thúc đẩy khả năng tham gia vào chuỗi giá trị số trong nước và quốc tế. Bên cạnh đó, đầu tư hạ tầng số toàn diện còn tạo điều kiện cho việc phát triển các dịch vụ chính phủ điện tử, thương mại điện tử và fintech, góp phần tăng hiệu quả quản lý và cải thiện chất lượng dịch vụ công.

*Phát triển cơ chế khuyến khích R&D và đổi mới sáng tạo.* Các cơ chế hỗ trợ nghiên cứu - phát triển (R&D) và đổi mới sáng tạo cần được thiết kế linh hoạt, minh bạch và dễ tiếp cận. Bao gồm các ưu đãi tài chính (giảm thuế R&D, tín dụng ưu đãi), quỹ hỗ trợ cho start-up và SMEs, cũng như các chương trình khuyến khích hợp tác giữa doanh nghiệp, viện nghiên cứu và trường đại học. Những cơ chế này sẽ khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào nghiên cứu công nghệ, nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo liên tục, đồng thời tăng cường khả năng cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế. Ngoài ra, việc thiết lập các tiêu chí đánh giá hiệu quả R&D và cơ chế giám sát minh bạch sẽ giúp đảm bảo nguồn lực đầu tư được sử dụng hiệu quả, đồng thời khuyến khích các sáng kiến công nghệ mang tính đột phá.

### ***Hàm ý quản trị doanh nghiệp***

*Đẩy mạnh đầu tư công nghệ số và mô hình kinh doanh mới.* Để nắm bắt cơ hội từ kinh tế số, doanh nghiệp cần chủ động đầu tư vào các công nghệ tiên tiến như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), fintech và các giải pháp thương mại điện tử. Việc áp dụng các công nghệ này không chỉ giúp tối ưu hóa quy trình vận hành, tăng hiệu quả quản trị mà còn tạo lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh thị trường liên tục thay đổi. Đồng thời, doanh nghiệp cần thiết

kế các mô hình kinh doanh mới linh hoạt, thích ứng nhanh với xu hướng tiêu dùng và thay đổi trong chuỗi giá trị, từ đó khai thác tối đa các cơ hội tăng trưởng và mở rộng thị trường, đồng thời giảm thiểu rủi ro kinh doanh trong môi trường số.

*Xây dựng chiến lược phát triển nhân lực số.* Nhân lực số là yếu tố then chốt để triển khai thành công các sáng kiến chuyển đổi số. Doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược đào tạo toàn diện, thu hút và giữ chân nhân lực có kỹ năng số cao, bao gồm cả kỹ năng phân tích dữ liệu, quản trị hệ thống thông tin và đổi mới sáng tạo. Bên cạnh đó, việc phát triển văn hóa học tập liên tục, khuyến khích đổi mới sáng tạo và áp dụng các phương pháp làm việc linh hoạt sẽ giúp tổ chức nâng cao năng lực thích ứng, tăng khả năng triển khai các dự án số hóa và nâng cao hiệu quả vận hành.

*Tăng cường liên kết với viện nghiên cứu, trường đại học và đối tác quốc tế.* Hợp tác chiến lược với các viện nghiên cứu, trường đại học và đối tác quốc tế là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp tiếp cận tri thức, công nghệ mới và các giải pháp thực tiễn đã được kiểm chứng. Liên kết này không chỉ tạo cơ hội phát triển các dự án R&D chung mà còn giúp nâng cao năng lực nghiên cứu nội bộ, cải thiện chất lượng sản phẩm/dịch vụ và thúc đẩy đổi mới sáng tạo. Đồng thời, mạng lưới hợp tác mở rộng còn hỗ trợ doanh nghiệp tiếp cận các chuẩn mực quốc tế, tăng cường khả năng cạnh tranh toàn cầu và đóng góp vào chuyển đổi số toàn diện của tổ chức.

### **Tài liệu tham khảo**

- [1]. Duc, D. T. V. (2024). Measuring the digital economy in Vietnam. *Journal of Comparative Economics*, article in press. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/>

- S0308596123001945 (ScienceDirect)
- [2]. Gonzalez-Varona, J. M., Lopez-Paredes, A., Poza, D., & Acebes, F. (2024). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. *[Preprint]*, arXiv. <https://arxiv.org/abs/2406.01615> (arXiv)
- [3]. Nguyen, G. T. P., Le, N. H., & Nguyen, B. P. (2025). Continuous digital transformation intention of small and medium enterprises (SMEs): New perspectives on the moderating role of innovation and IT knowledge. *SSRN*. <https://ssrn.com/abstract=5154588> (SSRN)
- [4]. Phan, N. T. N. (2024). The state's role of digital economy and economic innovation in Vietnam. *Journal of Business Management and Economic Development*, 2(3), 1413-1439. [https://www.researchgate.net/publication/385145435\\_The\\_state%27s\\_role\\_of\\_digital\\_economy\\_and\\_economic\\_innovation\\_in\\_Vietnam](https://www.researchgate.net/publication/385145435_The_state%27s_role_of_digital_economy_and_economic_innovation_in_Vietnam) (ResearchGate)
- [5]. Truong, N. X. (2023). Adopting digital transformation in small and medium enterprises in Vietnam. *Journal of Finance and Management, JFM*. <https://jfm.edu.vn/index.php/jfm/article/view/352> (jfm.edu.vn)
- [6]. Vietnamese Government / International Agencies. (2019). *Vietnam's Future Digital Economy - Towards 2030 and 2045*. CSIRO / Aus4Innovation. [https://research.csiro.au/aus4innovation/wp-content/uploads/sites/578/2025/04/10.-VietnamsFutureDigitalEconomy2045\\_ENG.pdf](https://research.csiro.au/aus4innovation/wp-content/uploads/sites/578/2025/04/10.-VietnamsFutureDigitalEconomy2045_ENG.pdf) (CSIRO)
- [7]. "Vietnam - Digital Economy." (2024). *Vietnam Country Commercial Guide*. U.S. Department of Commerce. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/vietnam-digital-economy> (Trade.gov)
- [8]. "Digital Government Transformation in Vietnam: Global Lessons and Policy Implications." (2022). World Bank Publications. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/dd587fc4-e260-506c-b197-e44c54792935> (Open Knowledge Portal)
- [9]. Walsh, J., et al. (2023). Digital transformation in Vietnamese SMEs managerial implications. *Journal of Internet and Digital Economics*, 3(1-2), 18-32. <https://www.emerald.com/jide/article/3/1-2/18/217498> (Emerald)
- [10]. Vo. A. D., et al. (2025). Assessment of the current state of digital transformation in Vietnam. *International Journal of Applied Engineering and Management IJAEM*. [https://ijaem.net/issue\\_dcp/Assessment%20of%20the%20Current%20State%20of%20Digital%20Transformation%20in%20Vietnam.pdf](https://ijaem.net/issue_dcp/Assessment%20of%20the%20Current%20State%20of%20Digital%20Transformation%20in%20Vietnam.pdf) (IJAEM)
- [11]. Luong. N. M., et al. (2024). Digital transformation in Vietnam: A case study of Hanoi SMEs. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(4), 207-215. <https://www.science-gate.com/IJAAS/2024/V11I4/1021833ijaas202404022.pdf> (Science Gate)

## PROMOTING INNOVATION AND APPLICATION OF DIGITAL TECHNOLOGY IN DIGITAL ECONOMIC DEVELOPMENT: PERSPECTIVES FROM POLICY AND BUSINESSES

*Nghiem Xuan Khoat<sup>1</sup>, Dang Thi Minh Hien<sup>2</sup>*

**Abstract:** *This paper analyzes the driving factors and challenges of digital transformation in Vietnam, focusing on perspectives from businesses, public policy, and digital infrastructure. The study reveals that large enterprises are often better positioned to access and implement digitalization initiatives effectively, thanks to strong investments in R&D, AI, Big Data, fintech, and e-commerce, while SMEs face difficulties due to limited resources and restricted access to policy incentives. From a policy standpoint, improving the legal frameworks for the digital economy, data protection, and cybersecurity, together with investments in digital infrastructure and mechanisms to encourage R&D, is essential to fostering sustainable innovation. The paper also highlights the role of corporate governance in adopting digital technologies, developing digital human resources, and strengthening collaboration with research institutes, universities, and international partners to enhance competitiveness and innovation capacity. The findings provide practical policy and managerial implications, contributing to strategic directions for effective digital transformation among enterprises and regulatory bodies in Vietnam.*

**Keywords:** *digital transformation, innovation, digital infrastructure, SMEs, corporate governance*

---

<sup>1</sup> Institute of Economics and Public Policy, Viet - Hung University of Industry

<sup>2</sup> Faculty of Economics and Tourism, Hanoi Metropolitan University