

Chuyển đổi số trong quản trị kinh doanh tại Việt Nam:

Thực trạng và định hướng chính sách

Digital transformation in business administration in Vietnam:

Current situation and policy orientation

Nguyễn Thị Lệ Hằng, Trần Minh Đoàn, Lê Như Dzi

Trường Đại học Bình Dương

Tác giả liên hệ: Nguyễn Thị Lệ Hằng. Email: ntlhang@bdu.edu.vn

Tóm tắt: Bài viết phân tích hiện trạng và định hướng chính sách về chuyển đổi số ở lĩnh vực quản trị kinh doanh tại Việt Nam, trong bối cảnh kinh tế toàn cầu vận hành ngày càng sâu trên nền tảng số. Trên cơ sở lý luận và kinh nghiệm quốc tế, nghiên cứu khẳng định chuyển đổi số không chỉ là sự dịch chuyển công nghệ, mà còn là quá trình tái cấu trúc toàn diện hoạt động quản trị, mô hình vận hành và cơ chế tạo giá trị của doanh nghiệp. Đầu vậy, phần lớn doanh nghiệp Việt Nam – đặc biệt là nhóm nhỏ và vừa – vẫn đối mặt với nhiều thách thức như hạn chế về nhân lực số, chi phí đầu tư cao, hạ tầng công nghệ thiếu đồng bộ và khung pháp lý đang ở bước dần hoàn thiện. Từ các phân tích thực chứng, bài viết đề xuất nhóm khuyến nghị định hướng chính sách nhằm thúc đẩy chuyển đổi số theo hướng hiệu quả và bền vững. Nghiên cứu nhấn mạnh vai trò kiến tạo của Nhà nước trong điều phối nguồn lực, dẫn dắt chiến lược và bảo đảm sự công bằng trong cơ hội tiếp cận chuyển đổi số giữa các loại hình doanh nghiệp. Trên nền tảng đó, bài viết kỳ vọng đóng góp vào diễn đàn học thuật và tiến trình hoạch định chính sách phát triển kinh tế số của Việt Nam trong những năm tới.

Từ khóa: *Marketing nông nghiệp; chuyển đổi số; tính bền vững trong marketing.*

Abstract: This article analyzes the current state and policy orientations for digital transformation in the field of Business Administration in Vietnam, in the context of a global economy increasingly driven by digital platforms. Based on theoretical foundations and international experiences, the author argues that digital transformation is not merely a technological trend but a comprehensive restructuring of how businesses operate, manage, and create value. However, Vietnamese enterprises - especially small and medium-sized enterprises (SMEs) - are facing numerous barriers, such as a shortage of digital human resources, high investment costs, underdeveloped technological infrastructure, and an unclear legal framework. On the basis of empirical findings, the study formulates policy implications aimed at steering digital transformation toward enhanced effectiveness and long-term sustainability. The article underscores the enabling role of the government in mobilizing resources, coordinating strategic directions, and ensuring equitable access to digital transformation across all types of businesses. On this basis, the article aims to contribute to academic discussions and policy planning for digital economic development in Vietnam over the coming decade

Keywords: *digital transformation, business administration, public policy, small and medium-sized enterprises, digital economy, Vietnam*

1. Giới thiệu

Trong thời đại Cách mạng công nghiệp 4.0, chuyển đổi số (Digital Transformation) không chỉ là xu hướng mà đã trở thành yêu cầu bắt buộc đối với sự phát triển và tồn tại của các doanh nghiệp trong nền kinh tế hiện đại. Các công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), điện toán đám mây (Cloud Computing) hay chuỗi dữ liệu điện tử dùng chung (Blockchain) đã và đang làm thay đổi mạnh mẽ mô hình kinh doanh truyền thống, buộc các doanh nghiệp phải thay đổi cách thức quản trị và vận hành. Trong bối cảnh đó, ngành quản trị kinh doanh cũng không đứng ngoài xu thế, mà cần tích hợp tư duy số hóa vào chiến lược, cấu trúc tổ chức và toàn bộ chuỗi giá trị doanh nghiệp.

Tại Việt Nam, chuyển đổi số được xác định là một trong ba trụ cột chính của quá trình phát triển đất nước trong thời kỳ mới, cùng với đổi mới sáng tạo và phát triển bền vững. Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/09/2019 của Bộ Chính trị về “một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0” đã xác định rõ tầm quan trọng của chuyển đổi số đối với nền kinh tế quốc gia. Đồng thời, Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 cũng đã đề ra mục tiêu phát triển doanh nghiệp số, thúc đẩy các mô hình kinh doanh đổi mới và tăng cường năng lực cạnh tranh của khu vực doanh nghiệp.

Mặc dù vậy, thực tiễn tại Việt Nam cho thấy, chuyển đổi số trong lĩnh vực

quản trị kinh doanh vẫn còn nhiều thách thức. Vào năm 2023, số liệu từ Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI - Vietnam Chamber of Commerce and Industry) cho thấy, có khoảng 17% doanh nghiệp khảo sát cho rằng họ đã thực hiện chuyển đổi số ở mức độ tương đối toàn diện. Đa số còn lại mới dừng ở mức ứng dụng công nghệ thông tin cơ bản, như sử dụng phần mềm kế toán, hóa đơn điện tử hoặc marketing trên các nền tảng mạng xã hội. Trong khi đó, các doanh nghiệp lớn như FPT, Viettel, Vinamilk đang nổi lên như những điển hình chuyển đổi số thành công nhờ vào chiến lược dài hạn, đầu tư bài bản và định hướng lãnh đạo rõ ràng.

Với thực trạng đó, yêu cầu đặt ra là phải có các chính sách phù hợp, kịp thời và đồng bộ nhằm tháo gỡ rào cản, hỗ trợ doanh nghiệp – đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa – thực hiện quá trình chuyển đổi số hiệu quả. Các chính sách này không chỉ bao gồm khung pháp lý, hỗ trợ tài chính – thuế mà còn là hệ sinh thái hỗ trợ gồm: tư vấn chiến lược, đào tạo nhân lực, kết nối thị trường và hợp tác công – tư.

Bài viết này hướng đến mục tiêu phân tích thực trạng chuyển đổi số trong lĩnh vực quản trị kinh doanh tại Việt Nam, đồng thời thảo luận các chính sách hiện hành và đề xuất các định hướng chính sách mới, phù hợp với bối cảnh quốc gia và quy ước quốc tế. Trên cơ sở tổng hợp và phân tích tài liệu thứ cấp từ các báo cáo chính sách, nghiên cứu học thuật, cũng như thực tiễn từ một số doanh nghiệp điển hình, bài viết kỳ vọng đóng góp thêm cơ sở khoa học và

thực tiễn cho tiến trình xây dựng chính sách hỗ trợ chuyển đổi số trong khu vực doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam.

2. Một số khái niệm và cơ sở lý luận

2.1. Khái niệm chuyển đổi số trong quản trị kinh doanh

Chuyển đổi số (Digital Transformation) được hiểu là quá trình tích hợp công nghệ số vào tất cả các khía cạnh hoạt động của doanh nghiệp, thay đổi cách thức vận hành, cung ứng giá trị và tương tác với khách hàng. Theo Westerman, Bonnet & McAfee, chuyển đổi số không đơn thuần là việc áp dụng công nghệ, mà là sự thay đổi căn bản trong tư duy chiến lược và mô hình tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả, tính linh hoạt và khả năng cạnh tranh [1]. Trong lĩnh vực quản trị kinh doanh, chuyển đổi số thể hiện qua việc tái cấu trúc quy trình vận hành, số hóa dữ liệu, tự động hóa quyết định, và chuyển dịch sang các mô hình kinh doanh mới dựa trên nền tảng công nghệ.

2.2. Các cấp độ chuyển đổi số

Nhiều nghiên cứu cho rằng quá trình chuyển đổi số có thể chia thành ba cấp độ:

(1) *Số hóa (Digitization)*: Chuyển thông tin từ dạng vật lý sang dạng số (ví dụ: số hóa tài liệu, hóa đơn,...);

(2) *Ứng dụng công nghệ (Digitalization)*: Tích hợp công nghệ để cải tiến quy trình, tăng hiệu quả hoạt động (ví dụ: ERP, CRM, phần mềm quản lý nhân sự);

(3) *Chuyển đổi số toàn diện (Digital Transformation)*: Tái cấu trúc toàn bộ tổ chức với tư duy số làm nền tảng, dẫn đến

thay đổi mô hình kinh doanh.

Mỗi cấp độ đều đòi hỏi mức độ đầu tư, năng lực tổ chức và cam kết lãnh đạo khác nhau. Doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam hiện chủ yếu dừng ở giai đoạn (1) và (2), trong khi các tập đoàn lớn đang từng bước tiến tới giai đoạn (3).

2.3. Các mô hình chuyển đổi số tiêu biểu

Trong nghiên cứu thực tiễn, một số mô hình chuyển đổi số được áp dụng để định hướng doanh nghiệp, trong đó có hai mô hình tiêu biểu:

Mô hình chuyển đổi số của McKinsey (2019): gồm 06 yếu tố chính: chiến lược, năng lực số, dữ liệu, công nghệ, mô hình vận hành, và văn hóa tổ chức [2]. Mô hình này nhấn mạnh sự kết hợp giữa công nghệ và yếu tố con người để tạo ra giá trị mới.

Khung năng lực số của Gartner (2020): xác định các cấp độ trưởng thành kỹ thuật số (Digital Maturity) từ giai đoạn ban đầu (Digital Explorer) đến giai đoạn dẫn đầu (Digital Transformer) [3]. Gartner khuyến nghị các doanh nghiệp cần đánh giá lại vị trí hiện tại để đưa ra chiến lược phù hợp.

2.4. Vai trò của chuyển đổi số trong các hoạt động quản trị

Chuyển đổi số có tác động đa chiều đến tất cả các chức năng quản trị trong doanh nghiệp.

Quản trị chiến lược: Dữ liệu lớn và phân tích thông minh giúp các nhà lãnh đạo dự báo xu hướng, đánh giá rủi ro và ra quyết định nhanh chóng hơn.

Marketing và chăm sóc khách hàng: Công nghệ số cho phép cá nhân hóa trải

nghiệm khách hàng, tự động hóa tiếp thị và tăng cường tương tác trên nền tảng số.

Quản trị nhân sự: Hệ thống HRM (Human Resource Management - Quản trị nguồn nhân lực) tích hợp AI giúp tự động hóa tuyển dụng, đánh giá hiệu suất và phát triển năng lực.

Chuỗi cung ứng: Công nghệ IoT, Blockchain và ERP (Enterprise Resource Planning –Hoạch định nguồn lực doanh nghiệp) giúp tăng tính minh bạch, tối ưu chi phí và cải thiện hiệu suất vận hành.

Tài chính – Kế toán: Việc áp dụng phần mềm tự động hóa giúp giảm sai sót, tăng tính minh bạch và hỗ trợ ra quyết định tài chính nhanh chóng hơn.

2.5. Mối liên hệ giữa chuyển đổi số và năng lực cạnh tranh

Chuyển đổi số không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động mà còn tăng khả năng thích ứng với thị trường, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh. Theo nghiên cứu của *Gerald C. Kane và các đồng tác giả của ông trong Những nghiên cứu nổi bật về chuyển đổi số trong doanh nghiệp* có trên hơn 400 doanh nghiệp toàn cầu cho thấy, các tổ chức có mức độ trưởng thành kỹ thuật số cao thường có kết quả tài chính vượt trội hơn đối thủ [4]. Trong bối cảnh thị trường biến động và yêu cầu khách hàng thay đổi liên tục, năng lực số trở thành một trong những nguồn lực cạnh tranh quan trọng nhất của doanh nghiệp.

3. Thực trạng chuyển đổi số trong quản trị kinh doanh tại Việt Nam

Dựa trên khung phân tích năm lĩnh

vực quản trị kinh doanh đã được trình bày tại Mục 2.4, thực trạng chuyển đổi số trong doanh nghiệp Việt Nam cho thấy sự phát triển không đồng đều giữa các lĩnh vực quản trị, cũng như giữa các nhóm doanh nghiệp khác nhau về quy mô và ngành nghề. Mặc dù chuyển đổi số đã trở thành một nội dung được nhấn mạnh trong nhiều chiến lược phát triển doanh nghiệp và chính sách quốc gia, song quá trình triển khai trên thực tế vẫn bộc lộ nhiều hạn chế về tư duy chiến lược, năng lực tổ chức và khả năng khai thác dữ liệu phục vụ quản trị.

3.1. Chuyển đổi số trong quản trị chiến lược

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng biến động và mức độ cạnh tranh gia tăng, chuyển đổi số đang trở thành một nội dung quan trọng trong quản trị chiến lược của doanh nghiệp. Tại Việt Nam, vấn đề này đã được thể hiện rõ trong Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, khi chuyển đổi số được xác định là động lực thúc đẩy đổi mới mô hình kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp [5]. Tuy nhiên, việc triển khai chuyển đổi số trong thực tiễn quản trị chiến lược của doanh nghiệp Việt Nam hiện nay vẫn còn nhiều hạn chế, chưa tương xứng với các định hướng và kỳ vọng đặt ra.

Theo số liệu của Bộ Thông tin và Truyền thông, khoảng 48–50% doanh nghiệp Việt Nam cho biết đã đưa nội dung chuyển đổi số vào chiến lược phát triển. Tuy nhiên, chỉ khoảng 12–15% doanh nghiệp xây dựng được chiến lược chuyển đổi số tương đối đầy đủ, với mục

tiêu cụ thể, lộ trình triển khai rõ ràng và nguồn lực bảo đảm [5]. Điều này cho thấy, trong nhiều trường hợp, chuyển đổi số mới dừng lại ở mức độ định hướng chung, chưa được cụ thể hóa thành các kế hoạch và chương trình hành động mang tính chiến lược. Phần lớn doanh nghiệp tiếp cận chuyển đổi số theo hướng ứng dụng công nghệ để cải thiện hiệu quả hoạt động ngắn hạn, tập trung vào các khâu tác nghiệp như kế toán, bán hàng hoặc quản lý nhân sự, thay vì coi chuyển đổi số là một quá trình tái cấu trúc toàn diện mô hình quản trị và phương thức tạo lập giá trị của doanh nghiệp.

Thực trạng trên phù hợp với nhận định của Kane và cộng sự khi cho rằng nguyên nhân chủ yếu dẫn đến những hạn chế trong chuyển đổi số không xuất phát từ yếu tố công nghệ, mà từ việc thiếu một chiến lược tổng thể gắn với tầm nhìn dài hạn của doanh nghiệp [4]. Trên thực tế, nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã đầu tư vào các giải pháp công nghệ như phần mềm quản lý doanh nghiệp, nền tảng thương mại điện tử hoặc hệ thống báo cáo số. Tuy nhiên, các giải pháp này thường được triển khai rời rạc, thiếu sự tích hợp trong một kiến trúc quản trị thống nhất, dẫn đến việc khai thác dữ liệu chưa hiệu quả và giá trị chiến lược của chuyển đổi số chưa được phát huy đầy đủ.

Bên cạnh đó, vai trò của lãnh đạo cấp cao trong việc định hướng và dẫn dắt chuyển đổi số còn chưa thực sự rõ nét. Báo cáo của Deloitte (2022) cho thấy chỉ khoảng 30% lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam tự đánh giá có đủ năng lực

hoạch định và triển khai chiến lược chuyển đổi số, thấp hơn đáng kể so với mức trung bình của khu vực ASEAN [6]. Việc thiếu đội ngũ lãnh đạo có tư duy và năng lực số khiến chuyển đổi số khó trở thành ưu tiên chiến lược xuyên suốt trong tổ chức, đồng thời làm gia tăng nguy cơ triển khai chuyển đổi số theo hướng manh mún, thiếu tính bền vững.

Từ những phân tích trên có thể nhận thấy rằng, chuyển đổi số trong quản trị chiến lược của doanh nghiệp Việt Nam đang đối mặt với những hạn chế cơ bản liên quan đến tư duy chiến lược, mức độ tích hợp tổ chức và vai trò dẫn dắt của lãnh đạo cấp cao. Điều này đặt ra yêu cầu cần tiếp cận chuyển đổi số không chỉ như một hoạt động ứng dụng công nghệ, mà như một năng lực chiến lược của doanh nghiệp. Đây cũng là cơ sở để nghiên cứu này vận dụng các tiếp cận lý thuyết về quản trị chiến lược và năng lực động nhằm xây dựng khung phân tích chuyển đổi số, đồng thời làm nền tảng cho việc đề xuất các hàm ý quản trị và chính sách phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam.

3.2. Chuyển đổi số trong marketing và quản trị quan hệ khách hàng

So với các lĩnh vực quản trị chức năng khác, marketing và quản trị quan hệ khách hàng là những lĩnh vực có mức độ chuyển đổi số diễn ra tương đối sớm và mạnh mẽ tại Việt Nam. Sự phát triển nhanh chóng của thương mại điện tử, mạng xã hội và các nền tảng số đã tạo điều kiện thuận lợi để doanh nghiệp ứng dụng công nghệ trong hoạt động marketing nhằm mở rộng thị trường,

tăng khả năng tiếp cận và tương tác với khách hàng. Theo báo cáo của McKinsey & Company (2020), khoảng 65–70% doanh nghiệp trong các lĩnh vực bán lẻ, hàng tiêu dùng và dịch vụ tại Việt Nam đã triển khai ít nhất một kênh marketing số hoặc bán hàng trực tuyến [2]. Điều này cho thấy marketing số đang trở thành lựa chọn phổ biến và có tính lan tỏa cao trong cộng đồng doanh nghiệp.

Tuy nhiên, xét ở góc độ quản trị chiến lược, chuyển đổi số trong marketing tại nhiều doanh nghiệp Việt Nam vẫn chủ yếu tập trung vào việc mở rộng kênh tiếp cận khách hàng, hơn là khai thác giá trị chiến lược của dữ liệu khách hàng. Phần lớn doanh nghiệp sử dụng các nền tảng số như mạng xã hội, sàn thương mại điện tử hoặc quảng cáo trực tuyến nhằm gia tăng mức độ nhận diện thương hiệu và doanh thu ngắn hạn. Trong khi đó, việc phân tích dữ liệu hành vi khách hàng để hỗ trợ cho các quyết định marketing mang tính dài hạn, như định vị thương hiệu, phát triển sản phẩm hay xây dựng chiến lược khách hàng, vẫn còn hạn chế. Điều này dẫn đến tình trạng các hoạt động marketing số được triển khai rời rạc, thiếu sự liên kết chặt chẽ với mục tiêu chiến lược tổng thể của doanh nghiệp.

Trong lĩnh vực quản trị quan hệ khách hàng, nhiều doanh nghiệp đã bước đầu triển khai các hệ thống CRM (Customer Relationship Management) nhằm thu thập và quản lý tập trung dữ liệu khách hàng, theo dõi lịch sử giao dịch và quá trình tương tác giữa doanh nghiệp và khách hàng. Việc ứng dụng

CRM góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động marketing, bán hàng và chăm sóc khách hàng, đồng thời cải thiện mức độ nhất quán trong cung ứng dịch vụ. Tuy nhiên, tại nhiều doanh nghiệp, hệ thống CRM chủ yếu được sử dụng ở cấp độ tác nghiệp, trong khi khả năng phân tích dữ liệu khách hàng để hỗ trợ hoạch định chiến lược và cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng vẫn chưa được khai thác đầy đủ. Mặt khác, các hệ thống này chủ yếu được sử dụng như công cụ lưu trữ dữ liệu cơ bản, chưa tích hợp đầy đủ dữ liệu từ nhiều điểm chạm khác nhau trong hành trình khách hàng, bao gồm các kênh trực tuyến và ngoại tuyến. Việc thiếu sự kết nối và đồng bộ dữ liệu khiến doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc xây dựng một bức tranh toàn diện về nhu cầu, hành vi và giá trị vòng đời của khách hàng (CLV - Customer Lifetime Value) phản ánh tổng giá trị kinh tế mà một khách hàng mang lại cho doanh nghiệp trong suốt thời gian duy trì quan hệ giao dịch. Chỉ tiêu này cho phép doanh nghiệp đánh giá hiệu quả dài hạn của hoạt động marketing và quản trị quan hệ khách hàng, thay vì chỉ tập trung vào lợi nhuận của từng giao dịch riêng lẻ.

Gartner đã nhận định rằng năng lực “khéo léo số” (Digital Dexterity) của lực lượng lao động marketing – tức khả năng kết hợp hiệu quả giữa công nghệ, dữ liệu và tư duy sáng tạo – là yếu tố then chốt quyết định hiệu quả chuyển đổi số trong lĩnh vực marketing và quản trị quan hệ khách hàng [3]. Tuy nhiên, tại Việt Nam, kỹ năng phân tích dữ liệu marketing, đặc biệt là khả năng ứng dụng các công nghệ tiên tiến như trí tuệ

nhân tạo và học máy trong cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng, vẫn còn là điểm yếu phổ biến. Hạn chế này thể hiện rõ hơn trong khu vực doanh nghiệp nhỏ và vừa, nơi nguồn lực tài chính, nhân sự và trình độ công nghệ còn nhiều khó khăn.

Từ thực tiễn trên có thể thấy rằng, mặc dù marketing và quản trị quan hệ khách hàng là những lĩnh vực đi đầu trong chuyển đổi số tại Việt Nam, song hiệu quả chuyển đổi số vẫn chưa được khai thác đầy đủ ở cấp độ chiến lược. Điều này đặt ra yêu cầu cần nâng cao năng lực phân tích và sử dụng dữ liệu khách hàng, đồng thời gắn kết chặt chẽ hơn các hoạt động marketing số với mục tiêu quản trị chiến lược của doanh nghiệp. Đây cũng là cơ sở quan trọng để xem xét chuyển đổi số trong marketing không chỉ như một tập hợp các công cụ truyền thông hiện đại, mà như một năng lực chiến lược góp phần tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp.

3.3. Chuyển đổi số trong quản trị nhân sự

Trong lĩnh vực quản trị nhân sự, chuyển đổi số tại các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay chủ yếu diễn ra dưới hình thức số hóa các quy trình hành chính, nhằm nâng cao hiệu quả vận hành và giảm chi phí quản lý. Theo khảo sát của Deloitte (2022), khoảng 40% doanh nghiệp Việt Nam đã áp dụng các phần mềm quản trị nhân sự cơ bản như tuyển dụng trực tuyến, chấm công và trả lương tự động. Tuy nhiên, chỉ dưới 10% doanh nghiệp triển khai các hệ thống quản trị nhân sự tích hợp (HRM/HRIS) có khả năng phân tích dữ liệu nhân sự để phục vụ cho công tác hoạch định chiến lược

và ra quyết định quản trị dài hạn [6]. Điều này cho thấy chuyển đổi số trong quản trị nhân sự vẫn chưa được tiếp cận như một công cụ chiến lược, mà chủ yếu nhằm hỗ trợ các hoạt động nghiệp vụ thường ngày.

Thực tiễn trên phản ánh cách tiếp cận chuyển đổi số còn mang tính kỹ thuật và ngắn hạn trong nhiều doanh nghiệp. Các hệ thống nhân sự hiện nay chủ yếu tập trung vào việc tự động hóa quy trình, trong khi các chức năng nâng cao như phân tích năng suất lao động, dự báo nhu cầu nhân lực hay đánh giá tiềm năng phát triển của người lao động vẫn chưa được quan tâm đúng mức. Việc thiếu dữ liệu nhân sự được chuẩn hóa và liên thông giữa các bộ phận khiến doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực phù hợp với định hướng chuyển đổi số và chiến lược kinh doanh tổng thể.

Một trong những rào cản lớn đối với chuyển đổi số trong quản trị nhân sự là sự thiếu hụt nguồn nhân lực có kỹ năng số. OECD chỉ ra rằng khoảng cách kỹ năng số là một trong những thách thức lớn nhất đối với quá trình chuyển đổi số tại các nền kinh tế đang phát triển [7]. Tại Việt Nam, nhiều doanh nghiệp chưa xây dựng được chiến lược đào tạo và phát triển nguồn nhân lực gắn với chuyển đổi số, dẫn đến tình trạng công nghệ được đầu tư nhưng không được khai thác hiệu quả. Điều này không chỉ làm giảm hiệu quả của các hệ thống quản trị nhân sự số, mà còn ảnh hưởng đến khả năng thích ứng của tổ chức trước những thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh.

Bên cạnh đó, văn hóa tổ chức và mức độ sẵn sàng chấp nhận thay đổi của người lao động cũng có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả chuyển đổi số trong quản trị nhân sự. Việc thiếu các chính sách đào tạo lại (reskilling) và nâng cao kỹ năng (upskilling) khiến người lao động gặp khó khăn trong việc thích ứng với các quy trình và công nghệ mới, từ đó làm hạn chế sự lan tỏa của chuyển đổi số trong toàn bộ tổ chức. Từ góc độ quản trị chiến lược, điều này đặt ra yêu cầu cần xem chuyển đổi số trong quản trị nhân sự như một quá trình phát triển năng lực tổ chức, gắn kết chặt chẽ giữa công nghệ, con người và văn hóa doanh nghiệp, nhằm tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững.

3.4. Chuyển đổi số trong quản trị chuỗi cung ứng

So với các lĩnh vực quản trị chức năng khác, chuyển đổi số trong quản trị chuỗi cung ứng tại Việt Nam hiện vẫn đang ở giai đoạn sơ khai, chưa tương xứng với tiềm năng phát triển và yêu cầu của nền kinh tế số. Theo nghiên cứu của Trần Thọ Đạt (2023), phần lớn doanh nghiệp Việt Nam mới chỉ thực hiện số hóa ở từng khâu riêng lẻ trong chuỗi cung ứng, như quản lý kho, theo dõi vận chuyển hoặc xử lý đơn hàng, trong khi mức độ tích hợp dữ liệu trên toàn bộ chuỗi cung ứng còn rất hạn chế [8]. Cách tiếp cận này giúp cải thiện hiệu quả vận hành ở từng bộ phận, nhưng chưa tạo ra giá trị gia tăng đáng kể ở cấp độ chuỗi.

Việc thiếu kết nối và chia sẻ dữ liệu giữa các đối tác trong chuỗi cung ứng, bao gồm nhà cung cấp, doanh nghiệp

sản xuất, đơn vị logistics và hệ thống phân phối, làm giảm đáng kể khả năng dự báo nhu cầu thị trường và tối ưu hóa tồn kho. Trong bối cảnh thị trường thường xuyên biến động, đặc biệt dưới tác động của các cú sốc bên ngoài như dịch bệnh hoặc gián đoạn chuỗi cung ứng toàn cầu, hạn chế này khiến doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc nâng cao khả năng ứng phó và duy trì tính liên tục trong hoạt động sản xuất – kinh doanh. Theo Porter và Heppelmann, sự phát triển của các sản phẩm và hệ thống thông minh, kết nối có khả năng làm thay đổi căn bản cách thức doanh nghiệp tổ chức và quản trị chuỗi giá trị, thông qua việc tăng cường khả năng giám sát, phân tích và ra quyết định theo thời gian thực [9]. Tuy nhiên, việc ứng dụng các mô hình chuỗi cung ứng số và chuỗi cung ứng thông minh tại Việt Nam hiện còn gặp nhiều rào cản. Các rào cản này chủ yếu xuất phát từ chi phí đầu tư công nghệ tương đối cao, hạn chế về năng lực quản trị và trình độ nhân lực, cũng như mức độ sẵn sàng hợp tác và chia sẻ dữ liệu giữa các bên trong chuỗi còn thấp.

Từ góc độ quản trị chiến lược, thực trạng trên cho thấy chuyển đổi số trong quản trị chuỗi cung ứng tại Việt Nam cần được tiếp cận theo hướng tổng thể và liên kết, thay vì chỉ tập trung vào số hóa từng khâu riêng lẻ. Việc nâng cao mức độ tích hợp dữ liệu và phối hợp giữa các chủ thể trong chuỗi cung ứng được xem là điều kiện quan trọng để doanh nghiệp tận dụng hiệu quả lợi ích của chuyển đổi số, qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh và khả năng thích ứng trong dài hạn.

3.5. Chuyển đổi số trong tài chính – kế toán

Trong lĩnh vực tài chính – kế toán, chuyển đổi số tại các doanh nghiệp Việt Nam đã có những bước tiến nhất định, chủ yếu thông qua việc triển khai các phần mềm kế toán và hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP). Việc ứng dụng các công cụ này góp phần nâng cao hiệu quả kiểm soát tài chính, tăng tính minh bạch và bảo đảm tuân thủ các quy định pháp lý trong hoạt động kế toán – tài chính. Tuy nhiên, xét ở góc độ quản trị chiến lược, mức độ khai thác giá trị từ chuyển đổi số trong lĩnh vực này vẫn còn tương đối hạn chế. Theo số liệu của Bộ Thông tin và Truyền thông, chỉ khoảng 20% doanh nghiệp Việt Nam sử dụng các hệ thống quản trị tài chính tích hợp có khả năng cung cấp dữ liệu theo thời gian thực phục vụ cho công tác phân tích và ra quyết định chiến lược [5]. Phần lớn doanh nghiệp vẫn sử dụng các hệ thống kế toán và ERP chủ yếu nhằm tự động hóa quy trình ghi nhận, tổng hợp và báo cáo tài chính, trong khi các chức năng nâng cao như phân tích tài chính dự báo, mô phỏng kịch bản hoặc hỗ trợ hoạch định chiến lược chưa được quan tâm đúng mức. Điều này dẫn đến việc dữ liệu tài chính chưa được khai thác đầy đủ như một nguồn thông tin chiến lược quan trọng của doanh nghiệp.

Thực tiễn trên cho thấy nhiều doanh nghiệp tiếp cận chuyển đổi số trong tài chính – kế toán theo hướng tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả vận hành, hơn là coi đây là công cụ hỗ trợ đổi mới mô hình kinh doanh và nâng cao năng lực

quản trị chiến lược. Trong bối cảnh môi trường kinh doanh biến động nhanh, việc thiếu các hệ thống tài chính số có khả năng cung cấp thông tin kịp thời và phân tích chuyên sâu khiến doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc đánh giá rủi ro, phân bổ nguồn lực và đưa ra các quyết định chiến lược phù hợp.

Từ góc độ quản trị chiến lược, chuyển đổi số trong lĩnh vực tài chính – kế toán cần được tiếp cận theo hướng tích hợp và định hướng giá trị, gắn kết chặt chẽ với các mục tiêu phát triển dài hạn của doanh nghiệp. Việc nâng cao khả năng khai thác dữ liệu tài chính để hỗ trợ ra quyết định chiến lược không chỉ góp phần cải thiện hiệu quả quản trị, mà còn tạo nền tảng cho đổi mới mô hình kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay.

Tất cả các phân tích trên cho thấy chuyển đổi số trong quản trị kinh doanh tại Việt Nam hiện vẫn chủ yếu được triển khai theo hướng cải thiện hiệu quả vận hành và hỗ trợ hoạt động tác nghiệp; trong khi vai trò của chuyển đổi số như một công cụ chiến lược nhằm tái cấu trúc mô hình quản trị, nâng cao năng lực ra quyết định và tạo lập giá trị dài hạn cho doanh nghiệp vẫn chưa được khai thác tương xứng.

4. Định hướng chính sách thúc đẩy chuyển đổi số trong quản trị kinh doanh tại Việt Nam

Từ thực trạng chuyển đổi số trong quản trị kinh doanh tại Việt Nam đã được phân tích ở Mục 3, có thể khẳng định rằng chuyển đổi số không đơn thuần là việc ứng dụng công nghệ thông

tin vào các hoạt động quản trị riêng lẻ, mà là quá trình chuyển đổi mang tính toàn diện cách thức tổ chức, vận hành và tạo lập giá trị của doanh nghiệp trên nền tảng số. Điều này đòi hỏi các định hướng chính sách thúc đẩy chuyển đổi số trong quản trị kinh doanh cần được xây dựng theo hướng tổng thể, dài hạn và có tính hệ thống, nhằm khắc phục những hạn chế hiện nay và tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong bối cảnh kinh tế số.

Trước hết, chính sách cần đặt chuyển đổi số trong quản trị kinh doanh vào vị trí trung tâm của chiến lược phát triển doanh nghiệp. Thực tiễn tại Việt Nam cho thấy nhiều doanh nghiệp vẫn tiếp cận chuyển đổi số theo hướng công nghệ dẫn dắt, tập trung vào đầu tư phần mềm, nền tảng số hoặc tự động hóa quy trình, trong khi thiếu sự gắn kết chặt chẽ với chiến lược kinh doanh tổng thể. Cách tiếp cận này làm giảm hiệu quả chuyển đổi số và dẫn đến tình trạng số hóa cục bộ. Do đó, chính sách cần định hướng chuyển đổi số như một quá trình tái cấu trúc mô hình quản trị và mô hình kinh doanh, trong đó công nghệ số đóng vai trò là công cụ hỗ trợ cho đổi mới chiến lược, nâng cao năng lực cạnh tranh và tạo ra giá trị mới. Quan điểm này phù hợp với lập luận các doanh nghiệp thành công trong chuyển đổi số đều bắt đầu từ việc tái định hình chiến lược và mô hình kinh doanh trên nền tảng số, thay vì chỉ đầu tư công nghệ đơn thuần [1].

Thứ hai, chính sách cần thúc đẩy phát triển năng lực quản trị dựa trên dữ liệu trong các lĩnh vực quản trị kinh doanh. Kết quả phân tích ở Mục 3 cho thấy, mặc

dù nhiều doanh nghiệp đã triển khai các hệ thống số trong marketing, tài chính – kế toán hay quản trị nhân sự, song việc khai thác dữ liệu để hỗ trợ ra quyết định quản trị chiến lược vẫn còn hạn chế. Điều này phản ánh sự thiếu hụt về hạ tầng dữ liệu, hệ thống quản trị tích hợp và năng lực phân tích dữ liệu. Vì vậy, chính sách cần khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào hạ tầng dữ liệu, xây dựng các hệ thống quản trị tích hợp (ERP, CRM, HRM) và ứng dụng các công nghệ phân tích dữ liệu nhằm chuyển đổi từ mô hình quản trị dựa trên kinh nghiệm sang mô hình quản trị dựa trên dữ liệu. Theo McAfee và Brynjolfsson, các doanh nghiệp ra quyết định dựa trên dữ liệu có xu hướng đạt hiệu quả hoạt động cao hơn và có lợi thế cạnh tranh bền vững hơn trong dài hạn [10].

Thứ ba, trong lĩnh vực marketing và quản trị quan hệ khách hàng, định hướng chính sách cần chuyển trọng tâm từ việc khuyến khích mở rộng các kênh số sang nâng cao chất lượng quản trị marketing số. Thực tế cho thấy nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã hiện diện trên các nền tảng số và mạng xã hội, song chưa khai thác hiệu quả dữ liệu khách hàng để cá nhân hóa trải nghiệm và xây dựng mối quan hệ dài hạn. Do đó, chính sách cần định hướng doanh nghiệp phát triển các hệ thống CRM tích hợp, kết nối dữ liệu từ nhiều điểm chạm trong hành trình khách hàng và ứng dụng các công nghệ phân tích nâng cao nhằm nâng cao hiệu quả marketing chiến lược. Đồng thời, việc hoàn thiện khung pháp lý về bảo vệ dữ liệu cá nhân và quyền riêng tư của khách hàng là điều

kiện cần thiết để tạo niềm tin cho người tiêu dùng và bảo đảm sự phát triển bền vững của marketing số trong nền kinh tế số.

Thứ tư, phát triển nguồn nhân lực số cần được coi là trụ cột của chuyển đổi số trong quản trị kinh doanh. Kết quả phân tích cho thấy sự thiếu hụt nguồn nhân lực có kỹ năng số và năng lực quản trị số là một trong những rào cản lớn nhất đối với chuyển đổi số tại các doanh nghiệp Việt Nam. Do đó, chính sách cần tập trung vào việc phát triển kỹ năng số cho người lao động và đội ngũ quản lý doanh nghiệp, thông qua việc khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào đào tạo, đào tạo lại (reskilling) và nâng cao kỹ năng (upskilling). Bên cạnh đó, cần tăng cường hợp tác giữa doanh nghiệp, cơ sở đào tạo và các tổ chức nghiên cứu nhằm gắn kết đào tạo với nhu cầu thực tiễn của chuyển đổi số. Quan điểm này phù hợp với khuyến nghị của OECD, khi nhấn mạnh phát triển kỹ năng số là yếu tố then chốt giúp các nền kinh tế đang phát triển tận dụng hiệu quả cơ hội từ chuyển đổi số [7].

Thứ năm, trong quản trị chuỗi cung ứng, chính sách cần thúc đẩy chuyển đổi số theo hướng tăng cường kết nối và tích hợp giữa các chủ thể trong chuỗi. Thực trạng chuyển đổi số phân mảnh, thiếu liên kết dữ liệu tại Việt Nam làm giảm khả năng dự báo, tối ưu hóa tồn kho và ứng phó với rủi ro. Vì vậy, chính sách cần hỗ trợ phát triển các nền tảng số dùng chung, thúc đẩy tiêu chuẩn hóa dữ liệu và khuyến khích chia sẻ thông tin giữa các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng. Điều này phù hợp với quan điểm

của Porter và Heppelmann về vai trò của các hệ thống thông minh, kết nối trong việc tái cấu trúc chuỗi giá trị và nâng cao hiệu quả quản trị [9].

Thứ sáu, trong lĩnh vực tài chính – kế toán, chính sách cần hướng tới nâng cao vai trò của chức năng tài chính trong quản trị chiến lược doanh nghiệp. Thay vì chỉ tập trung vào tự động hóa kế toán và kiểm soát chi phí, chính sách cần khuyến khích doanh nghiệp ứng dụng các hệ thống quản trị tài chính tích hợp, cung cấp dữ liệu thời gian thực và các công cụ phân tích tài chính nâng cao nhằm hỗ trợ ra quyết định chiến lược. Việc chuyển đổi vai trò của chức năng tài chính từ “bộ phận hỗ trợ” sang “đối tác chiến lược” sẽ góp phần nâng cao hiệu quả quản trị và tính minh bạch của doanh nghiệp.

Cuối cùng, các định hướng chính sách cần bảo đảm tính đồng bộ và liên kết giữa các lĩnh vực quản trị kinh doanh trong quá trình chuyển đổi số. Chuyển đổi số chỉ thực sự hiệu quả khi được triển khai một cách tổng thể, tránh tình trạng số hóa cục bộ và thiếu liên kết giữa các chức năng quản trị. Do đó, chính sách cần khuyến khích doanh nghiệp tiếp cận chuyển đổi số theo hướng tích hợp, kết hợp giữa chiến lược, công nghệ, nguồn nhân lực và văn hóa tổ chức. Đây là điều kiện quan trọng để nâng cao hiệu quả chuyển đổi số và đóng góp vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh kinh tế số.

5. Kiến nghị chính sách nhằm thúc đẩy chuyển đổi số trong quản trị kinh doanh tại Việt Nam

Trên cơ sở thực trạng chuyển đổi số trong quản trị kinh doanh tại Việt Nam được phân tích ở Mục 3 và các định hướng chính sách nêu tại Mục 4, bài viết đề xuất một số kiến nghị chính sách trọng tâm nhằm thúc đẩy quá trình chuyển đổi số trong quản trị kinh doanh theo hướng hiệu quả và bền vững. Các kiến nghị này được xây dựng theo nguyên tắc gắn kết giữa cấp độ chính sách vĩ mô và thực tiễn quản trị doanh nghiệp, đồng thời chú trọng đến đặc thù của các lĩnh vực quản trị kinh doanh.

Thứ nhất, tăng cường hỗ trợ doanh nghiệp trong xây dựng và triển khai chiến lược chuyển đổi số gắn với quản trị kinh doanh. Nhà nước cần xây dựng các chương trình hỗ trợ có trọng tâm nhằm giúp doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa, nâng cao năng lực hoạch định chiến lược chuyển đổi số. Các chương trình này không chỉ tập trung vào hỗ trợ tài chính hoặc cung cấp giải pháp công nghệ, mà cần chú trọng đến tư vấn chiến lược, xây dựng lộ trình chuyển đổi số và nâng cao năng lực lãnh đạo số cho đội ngũ quản lý doanh nghiệp. Việc hình thành các bộ công cụ và hướng dẫn thực hành tốt (best practices) về quản trị chiến lược số sẽ giúp doanh nghiệp giảm rủi ro và nâng cao hiệu quả triển khai chuyển đổi số.

Thứ hai, phát triển hạ tầng dữ liệu và hệ sinh thái số phục vụ quản trị marketing và quan hệ khách hàng. Nhà nước cần hoàn thiện khung pháp lý về dữ liệu, bao gồm tiêu chuẩn hóa dữ liệu, bảo vệ dữ liệu cá nhân và chia sẻ dữ liệu trong hoạt động kinh doanh. Đồng thời, cần khuyến khích doanh nghiệp đầu tư

vào các hệ thống quản trị quan hệ khách hàng tích hợp, nền tảng phân tích dữ liệu và công nghệ trí tuệ nhân tạo nhằm nâng cao năng lực marketing dựa trên dữ liệu. Việc phát triển các nền tảng số và dịch vụ dữ liệu dùng chung cũng sẽ tạo điều kiện cho doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa, tiếp cận và khai thác dữ liệu hiệu quả hơn.

Thứ ba, đẩy mạnh phát triển nguồn nhân lực và năng lực quản trị nhân sự số. Nhà nước và doanh nghiệp cần phối hợp triển khai các chương trình đào tạo, đào tạo lại và nâng cao kỹ năng số cho người lao động, gắn với nhu cầu thực tiễn của doanh nghiệp trong quá trình chuyển đổi số. Các chính sách cần khuyến khích doanh nghiệp ứng dụng các hệ thống quản trị nhân sự tích hợp, sử dụng dữ liệu nhân sự để hỗ trợ hoạch định chiến lược, quản lý hiệu quả nguồn nhân lực và nâng cao năng suất lao động. Đồng thời, cần thúc đẩy xây dựng văn hóa tổ chức sẵn sàng đổi mới và chấp nhận thay đổi, coi đây là điều kiện nền tảng cho chuyển đổi số bền vững.

Thứ tư, thúc đẩy chuyển đổi số trong quản trị chuỗi cung ứng theo hướng kết nối và tích hợp. Nhà nước cần hỗ trợ phát triển các nền tảng số dùng chung nhằm tăng cường kết nối và chia sẻ dữ liệu giữa các doanh nghiệp trong chuỗi cung ứng. Việc tiêu chuẩn hóa dữ liệu và quy trình số sẽ giúp nâng cao tính minh bạch, khả năng dự báo và hiệu quả vận hành của chuỗi cung ứng. Đồng thời, cần khuyến khích doanh nghiệp từng bước ứng dụng các công nghệ tiên tiến như Internet vạn vật, phân tích dữ liệu lớn và các hệ thống quản lý chuỗi cung

ứng thông minh nhằm nâng cao khả năng ứng phó với rủi ro và biến động thị trường.

Thứ năm, nâng cao vai trò của chuyển đổi số trong quản trị tài chính – kế toán. Chính sách cần khuyến khích doanh nghiệp chuyển từ việc sử dụng các phần mềm kế toán đơn lẻ sang triển khai các hệ thống quản trị tài chính tích hợp, có khả năng cung cấp dữ liệu thời gian thực và các công cụ phân tích tài chính nâng cao. Điều này sẽ giúp nâng cao chất lượng ra quyết định quản trị, tăng cường tính minh bạch tài chính và hỗ trợ đổi mới mô hình kinh doanh. Đồng thời, cần hoàn thiện các quy định pháp lý liên quan đến kế toán số, hóa đơn điện tử và báo cáo tài chính điện tử nhằm tạo môi trường thuận lợi cho chuyển đổi số trong lĩnh vực tài chính – kế toán.

Cuối cùng, tăng cường phối hợp chính sách và cơ chế giám sát, đánh giá chuyển đổi số trong quản trị kinh doanh. Nhà nước cần xây dựng các chỉ số và công cụ đánh giá mức độ chuyển đổi số trong quản trị kinh doanh nhằm theo dõi, so sánh và điều chỉnh chính sách kịp thời. Việc thu thập và công bố dữ liệu về chuyển đổi số doanh nghiệp sẽ góp phần nâng cao tính minh bạch, tạo động lực cạnh tranh và thúc đẩy quá trình chuyển đổi số diễn ra hiệu quả hơn.

Tóm lại, chuyển đổi số trong quản trị kinh doanh tại Việt Nam đang mở ra một cơ hội lớn nhưng cũng đặt ra nhiều thách thức. Việc hoạch định chính sách cần dựa trên tư duy hệ thống, lấy doanh nghiệp làm trung tâm, công nghệ làm công cụ, và con người làm động lực.

Một chiến lược chuyển đổi số quốc gia hiệu quả cần kết hợp giữa hành lang pháp lý, hạ tầng kỹ thuật, nguồn lực tài chính và sự tham gia chủ động của toàn xã hội. Chỉ khi đó, Việt Nam mới có thể chuyển mình mạnh mẽ từ một nền kinh tế truyền thống sang nền kinh tế số hiện đại, hiệu quả và bền vững./.

Tài liệu tham khảo

- [1] George Westerman, Didier Bonnet & Andrew McAfee, *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, 2014.
- [2] McKinsey & Company. *The Next Normal: The recovery will be digital*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/>, 2020.
- [3] Gartner. *Digital dexterity at work - a key concept for building workforce digital capability*, 2022.
- [4] Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review và Deloitte University Press, 2015.
- [5] Bộ Thông tin và Truyền thông. *Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030*, 2020.
- [6] Deloitte. *Digital transformation in ASEAN: Business and policy perspectives*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/>, 2022.
- [7] OECD. *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*. Paris: OECD Publishing, 2019.
- [8] T.T. Đạt. *Nghiên cứu đề xuất giải pháp thúc đẩy phát triển kinh tế số trên địa*

- bàn thành phố Hải Phòng đến năm 2030*. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Phê duyệt thuyết minh tại Sở Khoa học và Công nghệ thành phố Hải Phòng, 2023.
- [9] Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. “How Smart, Connected Products Are Transforming Companies”. *Harvard Business Review*, No. 93(10), p. 96–114, 2015.
- [10] McAfee, A. & Brynjolfsson, E., “Big Data: The Management Revolution”, *Harvard Business Review*, 2012.
- [11] N.T. Hằng. “Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa trong bối cảnh chuyển đổi số ở Việt Nam”. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, Số 289, tr. 34–42, 2021.
- [12] T.V. Khải & L.T. Anh. “Chuyển đổi số trong doanh nghiệp Việt Nam: Cơ hội, thách thức và kiến nghị”. *Tạp chí Quản lý Kinh tế*, Số 35(2), tr. 50–60, 2023.

Ngày nhận bài: 3/11/2025

Ngày hoàn thành sửa bài: 13/12/2025

Ngày chấp nhận đăng: 19/12/2025