

Xu hướng chuyển đổi số trong doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam giai đoạn 2018-2025

08:22 | 12/02/2026

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, chuyển đổi số đã trở thành một xu thế tất yếu đối với các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa.

ThS. Phạm Thu Uyên

Trường Đại học Mở - Địa chất

Email: phamthuuyen@humg.edu.vn

ThS. Bùi Đức Quý

Học viện Kỹ thuật Quân sự

Email: buiducquy479@gmail.com

Tóm tắt

Nghiên cứu phân tích xu hướng chuyển đổi số của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam giai đoạn 2018-2025, làm rõ các kết quả đạt được, hạn chế và những rào cản chủ yếu trong quá trình triển khai. Sử dụng phương pháp tổng quan tài liệu có hệ thống, dựa trên các báo cáo quốc tế, văn bản chính sách và nghiên cứu học thuật trong và ngoài nước, kết quả nghiên cứu cho thấy, mặc dù Việt Nam có nền tảng chính sách thuận lợi và môi trường xã hội số phát triển nhanh, nhưng chuyển đổi số của doanh nghiệp nhỏ và vừa vẫn chủ yếu dừng ở mức số hóa tác vụ, chưa đạt chiều sâu về tái cấu trúc quy trình, quản trị dữ liệu và đổi mới mô hình kinh doanh. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý chính sách và quản trị nhằm thúc đẩy chuyển đổi số hiệu quả, bền vững cho doanh nghiệp nhỏ và vừa trong những năm tiếp theo.

Từ khóa: Chuyển đổi số, doanh nghiệp nhỏ và vừa, kinh tế số

Summary

The study examines digital transformation trends among Vietnamese small and medium-sized enterprises from 2018 to 2025, highlighting key achievements, limitations, and major barriers in the implementation process. Employing a systematic literature review based on international reports, policy documents, and domestic and international academic studies, the findings indicate that although Viet Nam benefits from a supportive policy framework and a rapidly developing digital environment, digital transformation among small and medium-sized enterprises remains largely limited to task-level digitization, without achieving substantive progress in process reengineering, data governance, and business model innovation. Based on these findings, the study proposes several policy and managerial implications to promote effective and sustainable digital transformation for small and medium-sized enterprises in the coming years.

Keywords: Digital transformation, small and medium-sized enterprises, digital economy

ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, chuyển đổi số (CĐS) đã trở thành một xu thế tất yếu đối với các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV). Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ số cùng với những thay đổi trong phương thức sản xuất, phân phối và tiêu dùng đang tạo ra những yêu cầu mới đối với năng lực quản trị và mô hình kinh doanh của doanh nghiệp. Tại Việt Nam, 2018-2025 được xem là giai đoạn có nhiều biến động đáng chú ý liên quan đến nhận thức, định hướng chính sách và thực tiễn triển khai CĐS trong khu vực DNNVV, dưới tác động đồng thời của tiến bộ công nghệ, áp lực cạnh tranh thị trường và các cú sốc ngoại sinh, đặc biệt là đại dịch COVID-19.

Về mặt khái niệm, CĐS không chỉ dừng lại ở việc số hóa dữ liệu hay ứng dụng công nghệ thông tin vào một số khâu hoạt động riêng lẻ, mà được hiểu là quá trình tái cấu trúc toàn diện mô hình kinh doanh, quy trình vận hành và phương thức tạo ra giá trị dựa trên nền tảng công nghệ số. Theo quan điểm của OECD (2021), CĐS trong DNNVV chỉ thực sự có ý nghĩa khi gắn liền với đổi mới quản trị, nâng cao năng lực con người và sự hỗ trợ từ môi trường chính sách phù hợp. Cách tiếp cận này cho thấy CĐS là một quá trình mang tính hệ thống, vượt ra ngoài phạm vi triển khai các công cụ công nghệ đơn lẻ.

Trong thực tiễn, trước năm 2020, phần lớn DNNVV tại Việt Nam mới chỉ tiếp cận CĐS ở mức độ sơ khai và phân mảnh. Việc ứng dụng công nghệ chủ yếu tập trung vào một số hoạt động chức năng riêng biệt như kế toán, bán hàng trên mạng xã hội hoặc sử dụng bảng tính để hỗ trợ quản lý nội bộ. Các nghiên cứu quốc tế cho thấy đây là đặc điểm phổ biến của DNNVV tại các nền kinh tế đang phát triển, nơi doanh nghiệp thường thiếu chiến lược số rõ ràng, đồng thời gặp hạn chế về nguồn lực tài chính và kỹ năng số của lực lượng lao động (OECD, 2021).

Giai đoạn 2020-2021 đánh dấu bước chuyển quan trọng trong tiến trình CĐS của DNNVV Việt Nam. Đại dịch COVID-19 đã làm gián đoạn các phương thức kinh doanh truyền thống, buộc nhiều doanh nghiệp phải nhanh chóng thích ứng với môi trường kinh doanh số thông qua các hình thức như làm việc từ xa, bán hàng trực tuyến và thanh toán không dùng tiền mặt. Cùng với đó, việc Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 3/6/2020 phê duyệt Chương trình CĐS quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 đã tạo ra một khuôn khổ chính sách quan trọng, xác lập CĐS là một trong những trụ cột của phát triển kinh tế - xã hội (Thủ tướng Chính phủ, 2020). Trong khu vực, các nghiên cứu của Cisco phối hợp với IDC cũng ghi nhận xu hướng gia tăng ứng dụng công nghệ số trong khối DNNVV tại châu Á - Thái Bình Dương trong giai đoạn này.

Từ năm 2021 đến 2023, quá trình CĐS của các DNNVV Việt Nam bước sang giai đoạn triển khai có tính hệ thống hơn, gắn với các chương trình hỗ trợ của Nhà nước. Các chính sách tập trung vào tư vấn, đào tạo và cung cấp công cụ số hóa đã góp phần mở rộng mức độ tiếp cận công nghệ số của doanh nghiệp, đặc biệt trong các lĩnh vực như kế toán, hóa đơn điện tử, quản lý khách hàng và thương mại điện tử. Tuy nhiên, các số liệu khảo sát cho thấy mức độ ứng dụng công nghệ số giữa các doanh nghiệp vẫn có sự khác biệt đáng kể, và quá trình CĐS chưa diễn ra đồng đều giữa các ngành và quy mô doanh nghiệp (World Bank, 2022).

Bước sang giai đoạn 2024-2025, CĐS của DNNVV Việt Nam tiếp tục chịu tác động từ sự phát triển của hạ tầng số, dữ liệu dùng chung và dịch vụ công trực tuyến cũng như sự tăng trưởng nhanh của nền kinh tế số. Những thay đổi này đặt DNNVV vào môi trường cạnh tranh mới, trong đó yêu cầu về nâng cao năng lực quản trị, tích hợp hệ thống và quản lý dữ liệu ngày càng trở nên rõ nét. Trong bối cảnh đó, việc xem xét một cách có hệ thống tiến trình CĐS của DNNVV Việt Nam giai đoạn 2018-2025 là cần thiết nhằm làm rõ những đặc điểm chủ yếu của quá trình này, qua đó tạo cơ sở cho việc phân tích các điều kiện thuận lợi cũng như những hạn chế, rào cản trong các phần tiếp theo của nghiên cứu.

ƯU ĐIỂM VÀ THUẬN LỢI TRONG QUÁ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

Một trong những thuận lợi quan trọng đối với quá trình CĐS của DNNVV tại Việt Nam là khuôn khổ chính sách ngày càng được hoàn thiện. Việc ban hành Chương trình CĐS quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030 đã xác lập CĐS là một trong những trụ cột của phát triển kinh tế - xã hội, đồng thời tạo ra định hướng và cơ sở pháp lý quan trọng cho các hoạt động CĐS trong khu vực doanh nghiệp (Thủ tướng Chính phủ, 2020). Trên cơ sở đó, các chương trình hỗ trợ DNNVV CĐS giai đoạn 2021-2025 tập trung vào tư vấn, đào tạo và cung cấp các nền tảng số dùng chung, góp phần giúp doanh nghiệp từng bước tiếp cận và triển khai các giải pháp công nghệ số phù hợp (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, nay là Bộ Tài chính, 2021).

Bên cạnh yếu tố chính sách, Việt Nam còn sở hữu môi trường xã hội số phát triển nhanh, với tỷ lệ người sử dụng Internet, điện thoại thông minh và mạng xã hội ở mức cao so với nhiều quốc gia trong khu vực, qua đó hình thành “mặt cầu số” lớn đối với các sản phẩm và dịch vụ số (DataReportal, 2025). Điều này tạo điều kiện thuận lợi để DNNVV mở rộng kênh bán hàng trực tuyến, phát triển thương mại điện tử và cung cấp các dịch vụ dựa trên nền tảng số. Đồng thời, sự tham gia tích cực của khu vực công trong việc phát triển hạ tầng số, dịch vụ công trực tuyến và hệ sinh thái nền tảng số “Make in Vietnam” cũng góp phần giảm chi phí tiếp cận công nghệ, tạo thêm lựa chọn giải pháp phù hợp với bối cảnh hoạt động của DNNVV (Bộ Thông tin và Truyền thông, nay là Bộ Khoa học và Công nghệ, 2024).

HẠN CHẾ VÀ RÀO CẢN TRONG QUÁ TRÌNH CHUYỂN ĐỔI SỐ

Mặc dù có nhiều điều kiện thuận lợi từ môi trường chính sách và hạ tầng số, quá trình CĐS của DNNVV tại Việt Nam vẫn đối mặt với không ít hạn chế và rào cản. Nhiều doanh nghiệp mới chỉ dừng lại ở việc số hóa một số khâu tác nghiệp riêng lẻ như kế toán, bán hàng hoặc marketing, trong khi chưa thực hiện tái cấu trúc các quy trình kinh doanh cốt lõi hay khai thác dữ liệu như một nguồn lực chiến lược phục vụ ra quyết định và đổi mới mô hình kinh doanh (World Bank, 2022). Thực trạng này cho thấy mức độ “trưởng thành số” của DNNVV Việt Nam vẫn còn ở mức thấp so với yêu cầu của nền kinh tế số.

Một rào cản quan trọng khác xuất phát từ năng lực quản trị và kỹ năng số của đội ngũ lãnh đạo và người lao động trong DNNVV. Nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng các chủ doanh nghiệp và nhà quản lý còn thiếu kiến thức, kinh nghiệm cũng như tầm nhìn chiến lược về CĐS, dẫn đến việc triển khai các giải pháp công nghệ mang tính thử nghiệm, thiếu tính hệ thống và khó tạo ra giá trị dài hạn (Nguyen và cộng sự, 2022). Đồng thời, lực lượng lao động trong DNNVV thường chưa được trang bị đầy đủ kỹ năng số, làm giảm hiệu quả vận hành và khai thác các công nghệ đã được đầu tư.

Bên cạnh yếu tố con người, rào cản về nguồn lực tài chính và mức độ không chắc chắn của hiệu quả đầu tư cũng ảnh hưởng đáng kể đến quyết định CĐS của DNNVV. Do quy mô nhỏ và khả năng tiếp cận vốn hạn chế, nhiều doanh nghiệp tỏ ra thận trọng trong việc đầu tư vào công nghệ số, đặc biệt khi khó đánh giá mức độ phù hợp của giải pháp và lợi ích kinh tế trong dài hạn (World Bank, 2022). Điều này khiến DNNVV có xu hướng ưu tiên các giải pháp ngắn hạn, chi phí thấp, thay vì các dự án CĐS mang tính tổng thể và chiến lược.

Ngoài ra, hệ sinh thái giải pháp số B2B tại Việt Nam vẫn chưa phát triển đồng đều và chưa thực sự đáp ứng tốt nhu cầu đa dạng của DNNVV. Mặc dù thị trường có nhiều nền tảng và sản phẩm số, các giải pháp quản trị doanh nghiệp còn thiếu tính linh hoạt, khả năng tích hợp và mức chi phí phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp nhỏ (OECD, 2021). Điều này làm gia tăng chi phí tìm kiếm, thử nghiệm và chuyển đổi giữa các giải pháp, qua đó làm chậm tiến trình CĐS của DNNVV.

Tổng hợp các rào cản trên cho thấy, những hạn chế trong CĐS của DNNVV Việt Nam không chỉ bắt nguồn từ yếu tố công nghệ, mà còn gắn chặt với năng lực quản trị, nguồn nhân lực và mức độ hoàn thiện của hệ

sinh thái hỗ trợ. Đây là những vấn đề mang tính cấu trúc, cần được xem xét một cách toàn diện trong việc xây dựng các giải pháp và khuyến nghị nhằm thúc đẩy CDS hiệu quả và bền vững trong giai đoạn tiếp theo.

KHUYẾN NGHỊ

Việc thúc đẩy CDS trong DNNVV tại Việt Nam không chỉ phụ thuộc vào mức độ tiếp cận công nghệ, mà còn gắn với năng lực quản trị, chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả vận hành của hệ sinh thái hỗ trợ. Do đó, các biện pháp can thiệp cần được thiết kế theo hướng toàn diện, có trọng tâm và phù hợp với đặc thù của khu vực DNNVV.

Một là, về chính sách công, cần chuyển trọng tâm hỗ trợ từ mục tiêu “phổ cập công cụ số” sang nâng cao chất lượng và chiều sâu của quá trình CDS. Trong giai đoạn 2021-2025, các chương trình hỗ trợ của Nhà nước đã góp phần giúp DNNVV tiếp cận các nền tảng số cơ bản, tuy nhiên mức độ tác động đến năng suất và năng lực cạnh tranh dài hạn còn hạn chế. Vì vậy, trong giai đoạn tiếp theo, chính sách cần ưu tiên các biện pháp hỗ trợ tích hợp hệ thống, quản trị dữ liệu và tự động hóa quy trình, thay vì tập trung vào việc hỗ trợ mua sắm các phần mềm đơn lẻ.

Hai là, cần chú trọng nâng cao năng lực quản trị số của đội ngũ lãnh đạo DNNVV. Trong bối cảnh doanh nghiệp quy mô nhỏ, nơi các quyết định chiến lược thường tập trung vào một số cá nhân chủ chốt, vai trò của nhà quản lý có ý nghĩa quyết định đối với thành công của CDS. Do đó, các chương trình đào tạo và hỗ trợ cần tập trung vào việc phát triển tư duy chiến lược số, năng lực quản trị thay đổi và khả năng ra quyết định dựa trên dữ liệu, thay vì chỉ dừng lại ở đào tạo kỹ năng sử dụng công nghệ.

Ba là, về phát triển nguồn nhân lực, cần triển khai các mô hình đào tạo linh hoạt, gắn chặt với nhu cầu và điều kiện thực tiễn của doanh nghiệp. Các chương trình đào tạo ngắn hạn, huấn luyện tại chỗ và cơ chế kết nối với mạng lưới chuyên gia bên ngoài có thể giúp DNNVV nâng cao năng lực hấp thụ và vận hành công nghệ số một cách hiệu quả hơn, phù hợp với đặc điểm của lực lượng lao động tại Việt Nam.

Bốn là, cần tiếp tục hoàn thiện và nâng cao chất lượng hệ sinh thái giải pháp số B2B phục vụ DNNVV. Nhà nước nên có các chính sách khuyến khích doanh nghiệp công nghệ trong nước phát triển những giải pháp mang tính mô-đun, chi phí hợp lý, dễ mở rộng và có khả năng tích hợp, phù hợp với quy mô và đặc thù hoạt động của DNNVV Việt Nam.

Năm là, về phía doanh nghiệp, DNNVV cần tiếp cận CDS theo lộ trình từng bước, dựa trên giá trị tạo ra và hiệu quả thực tiễn, thay vì chạy theo các xu hướng công nghệ ngắn hạn. Các doanh nghiệp đạt mức “trưởng thành số” thường bắt đầu từ những cải tiến nhỏ nhưng mang lại hiệu quả rõ ràng, sau đó từng bước mở rộng sang tái cấu trúc quy trình và đổi mới mô hình kinh doanh. Cách tiếp cận này giúp giảm rủi ro đầu tư và củng cố niềm tin của doanh nghiệp vào lợi ích dài hạn của CDS.

Sáu là, cần gắn quá trình CDS của DNNVV với sự phát triển của nền kinh tế số và tiến trình cải cách hành chính. Việc mở rộng dịch vụ công trực tuyến, khai thác dữ liệu dùng chung và phát triển các nền tảng số của khu vực công sẽ góp phần giảm chi phí giao dịch, đồng thời tạo động lực để DNNVV tham gia sâu hơn vào môi trường kinh doanh số, trong bối cảnh nền kinh tế số Việt Nam đang tăng trưởng nhanh và đặt ra áp lực cạnh tranh ngày càng lớn đối với doanh nghiệp.

Tài liệu tham khảo:

1. Bain & Company, Google, & Temasek (2023). *e-Conomy SEA 2023: Reaching new heights - Vietnam report*. [hxxps://economysea.withgoogle.com](https://economysea.withgoogle.com)

2. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2021). *Quyết định số 12/QĐ-BKHĐT ngày 7/1/2021 về việc ban hành Chương trình hỗ trợ doanh nghiệp CĐS giai đoạn 2021-2025.*
3. Bộ Thông tin và Truyền thông (2024). *Báo cáo tình hình CĐS quốc gia năm 2024.*
4. Chính phủ (2020). *Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 3/6/2020 phê duyệt Chương trình CĐS quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030.*
5. Cisco (2020). *Asia Pacific SMB digital maturity study* (commissioned with IDC).
6. DataReportal (2025). *Digital 2025: Vietnam*. [hxtps://datareportal.com](https://datareportal.com)
7. Emerald Publishing (2022). *Digital transformation in Vietnamese SMEs: Managerial implications*. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
8. Nguyen, T. H., Pham, M. T., & Tran, Q. D. (2022). *Digital transformation in Vietnamese SMEs: Challenges and solutions*. *International Journal of Advanced Applied Sciences*.
9. OECD (2021). *SME and entrepreneurship policy in Viet Nam*. OECD Publishing.
10. World Bank (2022). *Innovation and digital transformation: Firm-level adoption in Vietnam*. World Bank Group.

Ngày nhận bài: 27/12/2025; Ngày hoàn thiện biên tập: 5/2/2026; Ngày duyệt đăng: 11/2/2026

Đường dẫn bài viết: <https://nghiencuu.tapchikinhjetaichinh.vn/xu-huong-chuyen-doi-so-trong-doanh-nghiep-nho-va-vua-tai-viet-nam-giai-doan-2018-2025-147022.html>

Cấm sao chép dưới mọi hình thức nếu không có sự chấp thuận bằng văn bản. Copyright © 2026 <https://nghiencuu.tapchikinhjetaichinh.vn/> All right reserved.