

TRUNG TÂM KINH TẾ CHÂU Á - THÁI BÌNH DƯƠNG

TẠP CHÍ

Kinh tế

Châu Á - Thái Bình Dương

ISSN 0868-3808

Asia-Pacific Economic Review

The Bilingual Magazine of Vietnam Asia-Pacific Economic Center

Số 1 Tháng 7/2026

Thủ tướng Lê Minh Hưng: Biến ý chí thành hành động, biến quyết sách thành kết quả tốt hơn, cao hơn nữa

Prime Minister Le Minh Hung: Turning Will into Action, Turning Decisions into Better and Higher Results

Địa phương kiên định mục tiêu tăng trưởng 2 con số trong năm 2026
The locality remains committed to achieving double-digit growth in 2026



www.ktcatbd.com.vn



8938500883019

EDITOR-IN-CHIEF

Assoc. Prof. Dr. Bui Quang Tuan

EDITORIAL BOARD

Chair:

Assoc. Prof. Dr. Bui Quang Tuan

Asia-Pacific Economic Review

Advisor:

Assoc. Prof. Dr. Sc. Vo Dai Luoc

Center for Asia-Pacific Economic

Studies

Members:

Assoc. Prof. Dr. Nguyen Duy Dung

Former Director, Institute for Southeast

Asian Studies

Assoc. Prof. Dr. Vu Van Ha

Former Deputy Editor-in-Chief,

Communist Review

Assoc. Prof. Dr. Truong Thi Nam Thang

National Economics University

Assoc. Prof. Dr. Nguyen Trong Xuan

Former Deputy Editor-in-Chief,

Journal of Economic Studies

Dr. Nguyen Cao Duc

Institute for European and

American Studies

Dr. Dang Hoang Ha

Institute for European and

American Studies

Dr. Nghiem Tuan Hung

Institute for European and

American Studies

Dr. Nguyen Ngoc Manh

Institute for European and

American Studies

Dr. Nguyen Thi Mo

Phenikaa University

QUAN SÁT

Thủ tướng Lê Minh Hưng: Biến ý chí thành hành động, biến quyết sách thành kết quả tốt hơn, cao hơn nữa 02

Prime Minister Le Minh Hung: Turning Will into Action, Turning Decisions into Better and Higher Results 04

HỘI NHẬP VÀ PHÁT TRIỂN

Địa phương kiên định mục tiêu tăng trưởng 2 con số trong năm 2026 06
The locality remains committed to achieving double-digit growth in 2026. 08

NGHIÊN CỨU - TRAO ĐỔI

QUẢN TRỊ ĐẠI HỌC TRONG KỶ NGUYÊN SỐ

Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó tổ chức của giảng viên trường đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Hà Nội

Vũ Thị Lệ Giang, Nguyễn Thị Như Quỳnh, Nguyễn Thị Hương Quỳnh 10

NGHIÊN CỨU VĂN HÓA - DU LỊCH

Mối quan hệ giữa trải nghiệm và hành vi của khách du lịch: Tiếp cận từ các khung lý thuyết

Nguyễn Thu Hà 14
Một số giải pháp tăng cường liên kết phát triển kinh tế du lịch bền vững vùng Đồng bằng Sông Hồng.

Lê Thị Hiền 18

ĐỔI MỚI, SÁNG TẠO VÀ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

Thực trạng và giải pháp nhằm phát triển kết nối tài chính giữa Việt Nam - Trung Quốc trong giai đoạn hiện nay

Trần Thị Thanh Hương 22
Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số: Thực trạng và giải pháp

Phạm Hương Thanh 26
Vai trò then chốt của kế toán quản trị trong thực hành ESG: Kinh nghiệm quốc tế và bài học cho các doanh nghiệp Việt Nam

Lê Thị Hiền 30
Đánh giá tác động của việc chuyển đổi từ thuế khoán sang thuế kê khai đối với việc tuân thủ thuế của các hộ kinh doanh tại thành phố Hồ Chí Minh

Nguyễn Huỳnh Chí Hiền, Nguyễn Minh Kha 34
Ứng dụng AI trong chuyển đổi xanh ngành Hàng không Việt Nam: Từ tối ưu hóa khai thác bay đến hệ sinh thái vận tải đa phương thức

Chu Tuấn Linh 37
Nghiên cứu tác động của lương thưởng và sự hài lòng trong công việc đến ý định nghỉ việc của nhân viên Ngân hàng thương mại tỉnh Ninh Bình

Trần Thị Vân, Phạm Trung Hải 40
Các yếu tố cấu thành của hoạt động tiếp thị truyền thông xã hội

Lương Anh Ngọc 44
Nghiên cứu tác động của môi trường làm việc đến hiệu suất làm việc của nhân viên khối ngành dịch vụ Internet tại tỉnh Ninh Bình

Phạm Vũ Tuấn 48
Pháp luật về hệ thống việc làm liên tục (CES) cho lao động cao tuổi - Kinh nghiệm của Nhật Bản và bài học cho Việt Nam trong bối cảnh phát triển kinh tế bạc

Đỗ Trần Phương Anh, Nguyễn Văn Dũng, Bùi Thị Mỹ Duyên 52
Tác động của năng lực công nghệ đến đổi mới sáng tạo của các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tại Việt Nam

Trương Thị Thảo Nhi 56
Mức độ chấp nhận ứng dụng trí tuệ nhân tạo tạo sinh trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam: Đề xuất mô hình nghiên cứu tích hợp TOE - UTAUT

Đào Anh Tuấn 60

Dr. Le Ba Tam
Ho Chi Minh National
Academy of Politics

Dr. Nguyen Van Tam
Former Editor-in-Chief,
Journal of World Economic
and Political Issues

Dr. Vo Hai Thanh
Institute for Asia-Pacific
Economic Studies

Mr. Dao Viet Hung
Former Head of Editorial
Department, Journal of World
Economic and Political Issues

Managing Editor:
Nguyen Thi Thanh Thuy
Phone: 0915947026
Email: thanhthuykcatbd@gmail.com

Designer:
Kieu Linh

Licence:
No.49/GP-BVHTTDL ngày 22/4/2026.
The journal met Vietnamese scientific
standards in 2026 pursuant to
Decision No. 2244/QĐ-BKHCN
dated April 28, 2026.

CONTACT ADDRESS
Contact address: 5th Floor, 176 Thai Ha,
Dong Da Ward, Hanoi
Website: tapchiktcatbd.vn

Printed at Dong Loi Printing and
Commercial Services Joint Stock
Company

Selling price: 100,000 VND

Nâng cao sự hài lòng của khách hàng tại cảng Hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất: Phân tích thực trạng và bài học kinh nghiệm	Nguyễn Thị Hiệp	64
Nâng cao lòng trung thành của khách hàng cá nhân đối với dịch vụ di động Vinaphone tại Viễn thông Kon Tum	Phạm Ngọc Ánh	68
Khung lý thuyết về tài chính xanh và khuyến nghị dành cho Việt Nam	Đào Bích Ngọc, Nguyễn Thị Bích Ngọc	72
Thực trạng quản lý ngân sách nhà nước của chính quyền cấp tỉnh Nghệ An trong bối cảnh chính quyền địa phương hai cấp	Nguyễn Đình Hùng	76
Đánh giá tổng quan tình hình nghiên cứu về hỗ trợ thanh niên khởi nghiệp ở Việt Nam	Lê Tuấn Anh, Thái Thị Kim Oanh	80
Hoàn thiện hoạt động bán hàng cho các doanh nghiệp dịch vụ thông qua nghiên cứu tại công ty cổ phần tập đoàn Nhà Phố Việt Nam và công ty cổ phần Invar	Nguyễn Quốc Tuấn, Nguyễn Thuý Hiền, Dương Kiều Đoàn Trang, Bùi Thị Hoài	84
Bàn về mối quan hệ giữa công bố thông tin trách nhiệm xã hội, hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp: Định hướng nghiên cứu đối với doanh nghiệp năng lượng	Ths. Lưu Thị Thu Hà	88
Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng cơ bản ở Việt Nam - Những nhận định thực tiễn từ giai đoạn 2020-2025	Phạm Thị Ngà, Nguyễn Thị Diễm Chi	92
Chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực: tổng quan xu hướng và hàm ý cho doanh nghiệp Việt Nam	Đặng Văn Ninh, Trương Văn Hiếu	96
Phát triển tín dụng xanh tại các Ngân hàng thương mại Việt Nam: nhận diện nút thắt và định hướng tháo gỡ	ThS Mai Văn Tới	100
Ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong kế toán doanh nghiệp: Kinh nghiệm quốc tế và bài học cho Việt Nam	Phạm Bích Ngọc	104
Phương pháp chỉ số mở rộng trong phân tích hiệu quả của nguồn vốn chủ sở hữu	Nguyễn Trọng Hải	108
Quản lý chi phí hướng tới phát triển bền vững trong các doanh nghiệp logistics Việt Nam: Thực trạng và giải pháp	Nguyễn Hoàng Lan, Nguyễn Thị Huyền Trang	112
Đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động content marketing trên mạng xã hội tại công ty cổ phần Four Home Hải Phòng	Nguyễn Thị Thanh Quý, Nguyễn Thị Thu Hà	116
Nguyên tắc thận trọng trong kế toán đối với các doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam	Mai Văn Anh	120
Tác động của toàn cầu hóa tài chính đến tăng trưởng kinh tế: Kinh nghiệm cho Việt Nam	Đỗ Hồng Quân	124
Tác động của chất lượng dịch vụ và động lực nội tại đến hành vi sử dụng dịch vụ ngân hàng số tại các ngân hàng thương mại truyền thống	TS. Đặng Quốc Hương, TS. Lê Thị Mai Hương, ThS. Nguyễn Thị Thủy	128
Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực đổi mới sáng tạo trong hoạt động khởi nghiệp sáng tạo của VNPT trên địa bàn tỉnh Đồng Nai	Nguyễn Văn Tân, Nguyễn Thanh Liêm	132

Thủ tướng Lê Minh Hưng: Biến ý chí thành hành động, biến quyết sách thành kết quả tốt hơn, cao hơn nữa

(Chinhphu.vn) - Thủ tướng Lê Minh Hưng khẳng định Chính phủ, các bộ, ngành, địa phương nghiêm túc tiếp thu ý kiến chỉ đạo của đồng chí Tổng Bí thư, Chủ tịch nước Tô Lâm; đồng thời quán triệt nghiêm túc cho công tác chỉ đạo, điều hành để đạt được kết quả tốt hơn, cao hơn nữa trong 6 tháng cuối năm và trong thời gian tới, “với tinh thần biến ý chí thành hành động, biến quyết sách thành kết quả, nói là làm, làm ngay, làm đúng, làm quyết liệt, làm đến cùng và làm có hiệu quả”.

Sáng 4/7, Chính phủ tổ chức Phiên họp thường kỳ tháng 6/2026 và Hội nghị trực tuyến với các địa phương. Tổng Bí thư, Chủ tịch nước Tô Lâm dự và phát biểu chỉ đạo, định hướng những nhiệm vụ trọng tâm của Chính phủ và các địa phương trong thời gian tới.

Phát biểu tiếp thu ý kiến chỉ đạo và bế mạc hội nghị, Thủ tướng Lê Minh Hưng nhấn mạnh bài phát biểu của Tổng Bí thư, Chủ tịch nước là định hướng quan trọng, tạo động lực để Chính phủ, các cấp, các ngành và địa phương tiếp tục nỗ lực hoàn thành thắng lợi các mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội năm 2026 và giai đoạn 2026-2030.

Thủ tướng khẳng định Chính phủ, các bộ, ngành và địa phương sẽ nghiêm túc tiếp thu, cụ thể hóa các chỉ đạo vào công tác điều hành.

"Với tinh thần biến ý chí thành hành động, biến quyết sách thành kết quả; nói là làm, làm ngay, làm đúng, làm quyết liệt, làm đến cùng và làm có hiệu quả, yêu cầu người đứng đầu các bộ, ngành, địa phương tập trung lãnh đạo, chỉ đạo thực hiện đồng bộ, hiệu quả các nhiệm vụ, giải pháp, khắc phục triệt để những hạn chế, khó khăn, thách thức và triển khai có chất lượng các nhiệm vụ trọng tâm mà đồng chí Tổng Bí thư, Chủ tịch nước đã chỉ đạo", Thủ tướng nhấn mạnh.

Tập trung hoàn thành các mục tiêu phát triển

Thủ tướng yêu cầu các bộ, ngành và địa phương tiếp tục triển khai quyết liệt Nghị quyết Đại hội XIV của Đảng, các nghị quyết của Trung ương, Bộ Chính trị và Kết luận số 18-KL/TW; tập trung hoàn thành các nhiệm vụ của năm 2026 đã được cụ thể hóa trong Chương trình hành động của Chính phủ.

Các cơ quan cũng cần khẩn trương chuẩn bị hồ sơ, dự án luật và nghị quyết trình Quốc hội, nhất là tại kỳ họp



Thủ tướng khẳng định Chính phủ, các bộ, ngành, địa phương nghiêm túc tiếp thu ý kiến chỉ đạo của đồng chí Tổng Bí thư, Chủ tịch nước Tô Lâm - Ảnh: VGP/Nhật Bắc

không thường lệ tháng 8 và kỳ họp cuối năm, trong đó có nhiều dự án luật quan trọng liên quan đến đất đai, đầu tư, nhà ở, kinh doanh bất động sản, phát triển đô thị và hoàn thiện thể chế phát triển kinh tế.

Kiên định mục tiêu tăng trưởng hai con số

Thủ tướng nhấn mạnh yêu cầu kiên định mục tiêu tăng trưởng hai con số trong năm 2026 và giai đoạn 2026-2030, đồng thời giữ vững ổn định kinh tế vĩ mô, kiểm soát lạm phát và bảo đảm các cân đối lớn.

Theo Thủ tướng, Chính phủ đã cập nhật kịch bản tăng trưởng tại Nghị quyết số 168/NQ-CP và 169/NQ-CP, giao chỉ tiêu cụ thể cho từng ngành, từng địa phương. Những địa phương đạt kết quả tốt cần tiếp tục phấn đấu ở mức cao hơn; các địa phương chưa đạt mục tiêu phải rà soát kịch bản tăng trưởng, xác định nhiệm vụ đột phá, phân công rõ trách nhiệm và tiến độ thực hiện.

Hiện có 25/34 địa phương cần nỗ lực cao hơn để hoàn thành mục tiêu tăng trưởng đã đề ra.

Quyết liệt giải ngân đầu tư công

Thủ tướng yêu cầu đẩy nhanh tiến độ các dự án trọng điểm quốc gia về giao thông, đường sắt, sân bay, năng lượng, hạ tầng nông nghiệp và các công trình phục vụ APEC 2027; đồng thời sớm triển khai các dự án nhà ở cho thuê quy mô lớn phục vụ công nhân và người lao động.

Chính phủ sẽ tiếp tục công khai kết quả giải ngân của từng bộ, ngành và địa phương gắn với trách nhiệm người đứng đầu.

Đặc biệt, Thủ tướng khẳng định Chính phủ sẽ cắt giảm vốn đầu tư công đối với các bộ, ngành, địa phương giải ngân chậm hoặc không đạt tiến độ. Kết quả thực hiện các chỉ tiêu phát triển kinh tế - xã hội và giải ngân đầu tư công sẽ là căn cứ quan trọng để đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của các cấp, các ngành và địa phương.

Khơi thông động lực tăng trưởng

Thủ tướng yêu cầu tập trung tháo gỡ các điểm nghẽn, xử lý dứt điểm các dự án tồn đọng để đưa vào khai thác, tạo nguồn thu ngân sách, việc làm và giải phóng các nguồn lực về vốn, đất đai.

Đồng thời, cần tạo đột phá ở các động lực tăng trưởng mới thông qua phát triển khoa học - công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số; sớm ban hành Khung kiến trúc tổng thể quốc gia số, hoàn thiện và kết nối các cơ sở dữ liệu quốc gia, nâng cao chất lượng cung cấp dịch vụ công trực tuyến và thúc đẩy phát triển các sản phẩm công nghệ chiến lược.

Theo Thủ tướng, đây là những nhiệm vụ quyết định để hoàn thành mục tiêu tăng trưởng năm 2026, đồng thời tạo nền tảng chuyển dịch cơ cấu kinh tế và đổi mới mô hình phát triển đất nước trong giai đoạn tới.

Tiếp tục giữ vững ổn định chính trị - xã hội, bảo vệ vững chắc độc lập, chủ quyền, thống nhất, toàn vẹn lãnh thổ, củng cố quốc phòng - an ninh và chủ động trong đối ngoại, hội nhập quốc tế, thực hiện hiệu quả các cam kết, thỏa thuận với các nước, các đối tác. Tăng cường công tác thông tin, truyền thông để tạo đồng thuận xã hội, củng cố niềm tin và khát vọng phát triển đất nước trong mọi tầng lớp nhân dân.

Quan tâm giáo dục, y tế và an sinh xã hội

Thủ tướng Chính phủ cũng yêu cầu tập trung chuẩn bị tốt cho năm học 2026-2027; đề nghị các đồng chí Bí thư tỉnh ủy, thành ủy, các đồng chí Chủ tịch UBND các

tỉnh, thành phố trực tiếp làm việc với ngành giáo dục và đào tạo để chỉ đạo cụ thể hóa và triển khai nghiêm túc, có hiệu quả Nghị quyết số 71-NQ/TW của Bộ Chính trị cùng các chỉ đạo của đồng chí Tổng Bí thư, Chủ tịch nước về công tác chuẩn bị năm học mới, bảo đảm chuyển biến thực chất, rõ kết quả trong từng nhà trường, từng địa phương, nhất là về đội ngũ giáo viên, cơ sở vật chất, điều kiện học tập của học sinh và chất lượng giáo dục.

Tích cực thực hiện chiến dịch 500 ngày đêm tìm kiếm, quy tập và xác định danh tính hài cốt liệt sĩ. Triển khai có hiệu quả công tác khám bệnh miễn phí cho người dân; vận hành hiệu quả Bệnh viện Bạch Mai cơ sở 2; khánh thành và đưa vào hoạt động Bệnh viện Việt Đức cơ sở 2 trong những ngày tới.

Tiếp tục đồng hành cùng địa phương và doanh nghiệp

Thủ tướng cho biết sau hội nghị, Chính phủ sẽ giao các bộ, ngành xử lý các kiến nghị của địa phương; đồng thời tiếp tục làm việc với những địa phương tăng trưởng chưa đạt yêu cầu, cũng như với cộng đồng doanh nghiệp và các tổ chức tín dụng nhằm tháo gỡ khó khăn, thúc đẩy tăng trưởng trên cơ sở giữ vững ổn định kinh tế vĩ mô.

Kết thúc phát biểu, Thủ tướng bày tỏ mong muốn tiếp tục nhận được sự lãnh đạo, chỉ đạo của Ban Chấp hành Trung ương, Bộ Chính trị, Ban Bí thư, đặc biệt là Tổng Bí thư, Chủ tịch nước Tô Lâm; sự phối hợp của Quốc hội, Mặt trận Tổ quốc Việt Nam, các tổ chức chính trị - xã hội; cùng sự đồng hành của nhân dân, cộng đồng doanh nghiệp và các đối tác quốc tế để hoàn thành các mục tiêu phát triển đất nước.

Thanh Thủy (Theo Chinhphu.vn)



*Các doanh nghiệp tham dự Hội nghị
tại trụ sở Chính phủ - Ảnh: VGP*

Prime Minister Le Minh Hung: Turning Will into Action, Turning Decisions into Better and Higher Results

(Chinhphu.vn) - Prime Minister Le Minh Hung affirmed that the Government, ministries, sectors, and localities seriously absorb the directives of General Secretary and President To Lam; and at the same time, seriously implement them in the direction and management to achieve better and higher results in the last six months of the year and in the coming period, “with the spirit of turning will into action, turning decisions into results, saying is doing, doing immediately, doing correctly, doing decisively, doing to the end, and doing effectively”.

On the morning of July 4th, the Government held its regular June 2026 meeting and an online conference with localities. General Secretary and President To Lam attended and delivered a speech providing guidance and direction on the key tasks of the Government and localities in the coming period.

In his concluding remarks at the conference, Prime Minister Le Minh Hung emphasized that the speech by the General Secretary and President provided important guidance and momentum for the Government, all levels, sectors, and localities to continue striving to successfully achieve the socio-economic development goals for 2026 and the 2026-2030 period.

The Prime Minister affirmed that the Government, ministries, sectors, and localities will seriously absorb and concretize the directives into their management work.

"With the spirit of transforming will into action, turning decisions into results; saying is doing, doing immediately, doing correctly, doing decisively, doing to the end, and doing effectively, I request that the heads of ministries, sectors, and localities focus on leading and directing the synchronized and effective implementation of tasks and solutions, thoroughly overcoming limitations, difficulties, and challenges, and implementing the key tasks directed by the General Secretary and President with quality," the Prime Minister stressed.

Focus on Completing Development Goals

The Prime Minister requested ministries, sectors, and localities to continue implementing decisively the Resolution of the 14th National Congress of the Party, the resolutions of the Central Committee and the

Politburo, and Conclusion No. 18-KL/TW; focusing on completing the tasks for 2026 as specified in the Government's Action Program.

Agencies also need to urgently prepare dossiers, draft laws, and resolutions to be submitted to the National Assembly, especially at the extraordinary session in August and the year-end session, including many important draft laws related to land, investment, housing, real estate business, urban development, and improving the institutional framework for economic development.

Maintaining the Double-Digit Growth Target

The Prime Minister emphasized the need to maintain the double-digit growth target in 2026 and the 2026-2030 period, while maintaining macroeconomic stability, controlling inflation, and ensuring major balances.

According to the Prime Minister, the Government has updated the growth scenario in Resolutions No. 168/NQ-CP and 169/NQ-CP, assigning specific targets to each sector and locality. Localities that have achieved good results need to continue striving for higher levels; localities that have not met the targets must review their growth scenarios, identify breakthrough tasks, clearly assign responsibilities, and set implementation timelines.

Currently, 25 out of 34 localities need to make greater efforts to achieve the set growth targets.

Decisive disbursement of public investment

The Prime Minister requested the acceleration of progress on key national projects in transportation, railways, airports, energy, agricultural infrastructure, and projects serving APEC 2027; and the early implementation of large-scale rental housing projects for workers and laborers.

The Government will continue to publicly disclose

the disbursement results of each ministry, sector, and locality, linking them to the responsibility of the head of each agency.

In particular, the Prime Minister affirmed that the Government will cut public investment capital for ministries, sectors, and localities that are slow in disbursing funds or failing to meet targets. The results of implementing socio-economic development targets and public investment disbursement will be an important basis for evaluating the performance of all levels, sectors, and localities.

Unlocking Growth Drivers

The Prime Minister requested a focus on removing bottlenecks and definitively resolving outstanding projects to bring them into operation, generating budget revenue, creating jobs, and freeing up capital and land resources.

At the same time, it is necessary to create breakthroughs in new growth drivers through the development of science and technology, innovation, and digital transformation; to promptly issue the National Digital Master Architecture Framework, complete and connect national databases, improve the quality of online public service delivery, and promote the development of strategic technology products.

According to the Prime Minister, these are crucial tasks to achieve the 2026 growth target, while also creating a foundation for economic restructuring and innovation in the country's development model.

Continue to maintain political and social stability, firmly protect independence, sovereignty, unity, and territorial integrity, strengthen national defense and security, and proactively engage in foreign affairs and international integration, effectively implementing commitments and agreements with other countries and partners. Strengthen information and communication work to create social consensus, consolidate confidence and aspirations for national development among all segments of the population.

Pay attention to education, health, and social welfare.

The Prime Minister also requested focused preparation for the 2026-2027 school year; We propose that the Secretaries of the Provincial and City Party Committees, and the Chairmen of the People's Committees of the provinces and cities, work directly with the education and training sector to concretize and seriously and effectively implement Resolution No. 71-NQ/TW of the Politburo and the directives of the General Secretary and

the President on the preparation for the new school year, ensuring substantive changes and clear results in each school and locality, especially regarding the teaching staff, facilities, learning conditions for students, and the quality of education.

Actively carry out the 500-day campaign to search for, collect, and identify the remains of martyrs. Effectively implement the free medical examination program for the people; operate Bach Mai Hospital's second facility efficiently; and inaugurate and put into operation Viet Duc Hospital's second facility in the coming days.

Continuing to support localities and businesses

The Prime Minister stated that after the conference, the Government will assign ministries and agencies to address the localities' recommendations; and will continue working with localities whose growth has not met expectations, as well as with the business community and credit institutions, to resolve difficulties and promote growth while maintaining macroeconomic stability.

Concluding his speech, the Prime Minister expressed his hope to continue receiving the leadership and guidance of the Central Committee, the Politburo, the Secretariat, especially General Secretary and President To Lam; the coordination of the National Assembly, the Vietnam Fatherland Front, political and social organizations; and the support of the people, the business community, and international partners to achieve the country's development goals.



Địa phương kiên định mục tiêu tăng trưởng hai con số trong năm 2026

(Chinhphu.vn) – Tại Phiên họp Chính phủ thường kỳ tháng 6/2026 và Hội nghị trực tuyến Chính phủ với các địa phương sáng 4/7, lãnh đạo các địa phương tập trung báo cáo những kết quả nổi bật, thẳng thắn chỉ rõ khó khăn, vướng mắc và đề xuất giải pháp tháo gỡ. Điểm chung được nhấn mạnh là quyết tâm giữ vững mục tiêu tăng trưởng hai con số trong năm 2026, cụ thể hóa bằng các nhiệm vụ và giải pháp cho 6 tháng cuối năm.

Hà Nội: Không hạ mục tiêu tăng trưởng

Chủ tịch UBND TP. Hà Nội Vũ Đại Thắng cho biết, kinh tế Thủ đô tiếp tục phục hồi tích cực trong 6 tháng đầu năm với GRDP quý II dự kiến tăng trên 9%; thu ngân sách và giải ngân đầu tư công đều đạt kết quả khả quan.

Tuy nhiên, lãnh đạo thành phố nhìn nhận kết quả này vẫn chưa tương xứng với tiềm năng và chưa đạt mục tiêu tăng trưởng hai con số được Trung ương giao.

"Hà Nội xác định phải tăng tốc và bứt phá trong 6 tháng cuối năm, kiên định mục tiêu tăng trưởng hai con số, không điều chỉnh mục tiêu thấp hơn", Chủ tịch UBND thành phố khẳng định.



Dự án Khu đô thị thể thao Olympic tại Hà Nội

Theo Hà Nội, mục tiêu này được hỗ trợ bởi việc Luật Thủ đô 2026 chính thức có hiệu lực, nhiều dự án trọng điểm đã hoàn thành giải phóng mặt bằng và bước vào giai đoạn thi công, cùng hàng loạt dự án quy mô lớn sẽ được triển khai đồng loạt trong những tháng cuối năm.

Thành phố sẽ tập trung đẩy nhanh giải ngân đầu tư công; tháo gỡ các điểm nghẽn về quy hoạch, giải phóng mặt bằng và thủ tục đầu tư; thúc đẩy các dự án hạ tầng chiến lược, đường sắt đô thị, nhà ở xã hội và nhà ở cho thuê. Đồng thời, tiếp tục đầu tư cho giáo dục, y tế và an sinh xã hội, lấy người dân làm trung tâm của quá trình phát triển.

TPHCM: Quyết tâm tăng trưởng hai con số, đầu tư mạnh cho giáo dục

Chủ tịch UBND TPHCM Nguyễn Văn Đước cho biết, GRDP 6 tháng đầu năm tăng 8,55% – mức cao nhất trong 10 năm qua; môi trường đầu tư kinh doanh tiếp tục cải thiện khi số doanh nghiệp thành lập mới đã vượt số doanh nghiệp rút khỏi thị trường.



TPHCM đã phát động chiến dịch thi đua “150 ngày đêm hoàn thành 1.000 phòng học phục vụ cho năm học 2026-2027” trước ngày 5-9-2026

Để chuẩn bị năm học 2026-2027, thành phố phát động phong trào thi đua hoàn thành 1.000 phòng học mới trước ngày 5/9, từng bước nâng tỷ lệ phòng học trên dân số theo mục tiêu đề ra.

Bên cạnh đó, từ năm học 2026-2027, TPHCM triển khai chương trình cho học sinh mượn sách giáo khoa miễn phí, trước mắt áp dụng với các lớp 1, 6 và 10; đồng thời tiếp tục cấp miễn phí sách giáo khoa cho học sinh có hoàn cảnh khó khăn và học sinh dân tộc thiểu số.

“Dù còn nhiều khó khăn trong 6 tháng cuối năm, TPHCM quyết tâm thực hiện mục tiêu tăng trưởng hai con số và hoàn thành vượt mức dự toán thu ngân sách”, Chủ tịch UBND thành phố nhấn mạnh.

Hà Tĩnh: Công nghiệp tiếp tục là động lực tăng trưởng



Khu vực kinh tế Vũng Áng tiếp tục khẳng định vai trò đầu tàu, đóng góp quan trọng vào sự phát triển chung của tỉnh Hà Tĩnh

Chủ tịch UBND tỉnh Hà Tĩnh Phan Thiên Định cho biết, 6 tháng đầu năm 2026, GRDP của tỉnh tăng 12,79%, cao nhất trong 34 tỉnh, thành phố; trong đó công nghiệp - xây dựng tiếp tục là động lực tăng trưởng. Nhiều dự án công nghiệp lớn được đẩy nhanh tiến độ, Nhà máy Nhiệt điện Vũng Áng II đã vận hành thương mại cả hai tổ máy, Khu kinh tế Vũng Áng tiếp tục giữ vai trò đầu tàu phát triển của tỉnh. Đến nay, giải ngân vốn đầu tư công đạt 56,9% kế hoạch Thủ tướng giao. Hà Tĩnh cũng xử lý dứt điểm nhiều dự án tồn đọng, đặc biệt chấm dứt hoạt động dự án khai thác và tuyển quặng sắt Thạch Khê sau hơn 15 năm vướng mắc, tạo cơ sở để Trung ương xem xét phương án khai thác hiệu quả nguồn tài nguyên này. Bên cạnh kết quả đạt được, tỉnh nhìn nhận quy mô kinh tế còn nhỏ, tăng trưởng vẫn phụ thuộc vào một số doanh nghiệp, dự án lớn; đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số chưa thực sự trở thành động lực phát triển. Trong 6 tháng cuối năm, Hà Tĩnh sẽ tập trung đẩy nhanh các dự án đầu tư công và hạ tầng khu công nghiệp; triển khai các dự án năng lượng theo Quy hoạch điện VIII; phát huy vai trò Khu kinh tế Vũng Áng và tăng cường kết nối với cửa khẩu Cầu Treo, khai thác hiệu quả hành lang kinh tế Đông - Tây và lợi thế cảng biển nước sâu.

Gia Lai: Cải thiện môi trường đầu tư, phấn đấu tăng trưởng 10,2%

Chủ tịch UBND tỉnh Gia Lai Phạm Anh Tuấn cho biết, kinh tế - xã hội 6 tháng đầu năm của tỉnh tăng trưởng tích cực, trong đó công nghiệp có nhiều chuyển biến, thu ngân sách đạt hơn 15.626 tỷ đồng, tăng 63,3% so với cùng kỳ.

Công tác xúc tiến đầu tư tiếp tục là điểm sáng với 165 dự án đăng ký mới, gấp 2,42 lần cùng kỳ năm trước; hơn 2.000 doanh nghiệp được thành lập mới, cho thấy môi trường đầu tư kinh doanh tiếp tục được cải thiện.

“Với kết quả đạt được và khả năng thu hút đầu tư, Gia Lai quyết tâm đạt mục tiêu tăng trưởng 10,2% trong năm 2026”, Chủ tịch UBND tỉnh khẳng định.

Để hoàn thành mục tiêu này, tỉnh tập trung quy hoạch đất đai, xây dựng vùng nguyên liệu lớn để liên doanh, liên kết. Đồng thời, tích cực triển khai các dự án đã được chấp thuận chủ trương đầu tư với số vốn trên 350.000 tỷ đồng. Gia Lai cũng quyết liệt giải ngân vốn đầu tư công để đảm bảo 100% vốn được giải ngân.

Gia Lai sẽ tiếp tục cải thiện môi trường đầu tư kinh doanh, đẩy nhanh xử lý thủ tục cho nhà đầu tư, triển khai các cam kết sau Hội nghị xúc tiến đầu tư năm 2026; ưu tiên thu hút các dự án công nghiệp chế biến, logistics, đô thị, du lịch, năng lượng tái tạo, nông nghiệp công nghệ cao, trí tuệ nhân tạo và kinh tế số; Tiếp tục hoàn thiện mô hình chính quyền địa phương hai cấp, đẩy mạnh cải cách hành chính, chuyển đổi số, nâng cao chất lượng phục vụ người dân, doanh nghiệp; tăng cường kỷ luật, kỷ cương hành chính và trách nhiệm người đứng đầu, quyết tâm không để phát sinh nhiệm vụ quá hạn trong thực hiện chỉ đạo của Chính phủ và UBND tỉnh.



Dự án cao tốc đường bộ Quy Nhơn - Pleiku

Localities Firmly Aim for Double-Digit Growth in 2026



General Secretary and President To Lam, along with other Party and State leaders, at the regular Government meeting in June 2026 and the online Government conference with localities.

(Chinhphu.vn) – At the regular Government meeting in June 2026 and the online Government conference with localities on the morning of July 4th, leaders of localities focused on reporting outstanding results, frankly pointing out difficulties and obstacles, and proposing solutions to overcome them. A common point emphasized was the determination to maintain the double-digit growth target in 2026, specifically outlined in tasks and solutions for the last six months of the year.

Hanoi: No Lowering of Growth Target

Chairman of the Hanoi People's Committee, Vu Dai Thang, stated that the capital's economy continued its positive recovery in the first six months of the year, with GRDP in the second quarter projected to increase by over 9%; budget revenue and public investment disbursement both achieved positive results.

However, city leaders acknowledge that these results are still not commensurate with the potential and have not reached the double-digit growth target assigned by the Central Government.

"Hanoi is determined to accelerate and make breakthroughs in the last six months of the year, steadfastly pursuing the double-digit growth target, without adjusting the target lower", the

Chairman of the People's Committee affirmed. According to Hanoi, this goal is supported by the official entry into force of the 2026 Capital City Law, the completion of land clearance for many key projects, and the commencement of construction, along with a series of large-scale projects to be implemented simultaneously in the final months of the year. The city will focus on accelerating public investment disbursement; Remove bottlenecks in planning, land clearance, and investment procedures; promote strategic infrastructure projects, urban railways, social housing, and rental housing. At the same time, continue investing in education, healthcare, and social welfare, placing people at the center of the development process.

Ho Chi Minh City: Determined to Achieve Double-Digit Growth, Investing Strongly in Education

Chairman of the Ho Chi Minh City People's Committee, Nguyen Van Duoc, stated that the city's GRDP in the first six months of the year increased by 8.55% – the highest rate in the past 10 years; the investment and business environment continues to improve as the number of newly established businesses has exceeded the number of businesses leaving the market.

To prepare for the 2026-2027 school year, the city is launching a campaign to complete 1,000 new classrooms before September 5th, gradually increasing the ratio of classrooms to population according to the set target.

In addition, starting from the 2026-2027 school year, Ho Chi Minh City will implement a program to provide free textbooks for students, initially for grades 1, 6, and 10; and will continue to provide free textbooks for students from disadvantaged backgrounds and ethnic minorities.

"Despite many difficulties in the last six months of the year, Ho Chi Minh City is determined to achieve double-digit growth and exceed the budget revenue forecast," the Chairman of the City People's Committee emphasized.

Ha Tinh: Industry continues to be the driving force of growth

Chairman of the People's Committee of Ha Tinh province, Phan Thien Dinh, said that in the first six months of 2016, the province's GRDP increased by 12.79%, the highest among 34 provinces and cities; in which industry and construction continued to be the driving force of growth. Many large industrial projects have been accelerated, the Vung Ang II Thermal Power Plant has commenced commercial operation of both units, and the Vung Ang Economic Zone continues to play a leading role in the province's development.

To date, the disbursement of public investment capital has reached 56.9% of the plan assigned by the Prime Minister. Ha Tinh province has also definitively resolved many outstanding projects, especially terminating the Thach Khe iron ore mining and processing project after more than 15 years of delays, creating a basis for the central government to consider effective exploitation methods for this resource.

Besides the achievements, the province acknowledges that its economic scale is still small, growth still depends on a few large enterprises and projects; innovation and digital transformation have not yet truly become the driving force for development.

In the last six months of the year, Ha Tinh will focus on accelerating public investment projects and industrial park infrastructure; implementing energy projects according to the Power Development Plan VIII; promoting the role of the Vung Ang Economic Zone and strengthening connections with the Cau Treo border gate, effectively exploiting the East-West economic corridor and the advantages of its deep-water seaport.

Gia Lai: Improving the Investment Environment, Striving for 10.2% Growth

Chairman of the Gia Lai Provincial People's Committee, Pham Anh Tuan, stated that the province's socio-economic development in the first six months of the year showed positive growth, with significant progress in industry and budget revenue reaching over 15,626 billion VND, a 63.3% increase compared to the same period last year. Investment promotion continued to be a highlight with 165 newly registered projects, 2.42 times more than the same period last year; over 2,000 new businesses were established, demonstrating the continued improvement of the investment and business environment.

"With the results achieved and the ability to attract investment, Gia Lai is determined to achieve the target of 10.2% growth in 2026," the Chairman of the Provincial People's Committee affirmed.

To achieve this goal, the province is focusing on land planning and building large raw material areas for joint ventures and linkages. Simultaneously, Gia Lai is actively implementing projects that have received investment approval with a capital of over 350,000 billion VND. Gia Lai is also resolutely disbursing public investment capital to ensure 100% disbursement. Gia Lai will continue to improve the investment and business environment, expedite procedures for investors, and implement commitments made after the 2026 Investment Promotion Conference; prioritizing the attraction of projects in processing industries, logistics, urban development, tourism, renewable energy, high-tech agriculture, artificial intelligence, and the digital economy; continuing to improve the two-tiered local government model, promoting administrative reform, digital transformation, and improving the quality of service to citizens and businesses; strengthening administrative discipline and accountability of leaders, and resolutely ensuring that no tasks are overdue in the implementation of directives from the Government and the Provincial People's Committee.

Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó tổ chức của giảng viên trường đại học tư thục trên địa bàn Thành phố Hà Nội

Factors Affecting the Organizational Commitment of Lecturers at Private Universities in Hanoi

Th.S Vũ Thị Lệ Giang¹, Th.S Nguyễn Thị Như Quỳnh²,
Th.S Nguyễn Thị Hương Quỳnh³

Ngày nhận bài: 18/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 07/07/2026

Tóm tắt:

Nghiên cứu xác định các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó tổ chức (GBTC) của 258 giảng viên tại các trường đại học tư thục ở Hà Nội. Dựa trên mô hình của Meyer và Allen (1991), nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng qua SmartPLS 4. Kết quả cho thấy 04 nhân tố: Đào tạo phát triển (DTPT), Thu nhập (TN), Niềm tin tổ chức (NTTC) và Đặc điểm công việc (DDCV) đều tác động tích cực đến GBTC; trong đó DTPT có ảnh hưởng mạnh nhất ($\beta=0,367$). Nghiên cứu đề xuất 05 nhóm giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và ổn định đội ngũ giảng viên

Từ khóa: Sự gắn bó tổ chức; Cam kết với tổ chức; Các nhân tố; Giảng viên đại học tư thục

Abstract:

This study identifies factors influencing organizational commitment (OC) among 258 lecturers at private universities in Hanoi. Based on the model of Meyer and Allen (1991), the study uses quantitative methods via SmartPLS 4. The results show that four factors: Training and Development (TD), Income (TN), Organizational Trust (NTTC), and Job Characteristics (DDCV) all have a positive impact on OC; among them, TDPT has the strongest influence ($\beta=0.367$). The study proposes five groups of solutions to improve the competitiveness and stability of the lecturer workforce.

Keywords: Organizational commitment; Commitment to the organization; Factors; Private university lecturers

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh tự chủ giáo dục, các trường đại học tư thục đối mặt với áp lực cạnh tranh gay gắt, nơi đội ngũ giảng viên trình độ cao chính là tài sản cốt lõi quyết định uy tín học thuật và chất lượng đào tạo. Tuy nhiên, đặc thù khu vực ngoài công lập thường có tỷ lệ biến động nhân sự cao. Nếu không có cơ chế giữ chân hiệu quả, nhà trường dễ đối mặt với tình trạng chảy máu chất xám, gây mất ổn định vận hành. Khi giảng viên thực sự gắn bó, họ không chỉ an tâm công tác mà còn phát huy tối đa nhiệt huyết, đóng góp vào sự phát triển bền vững của tổ chức.

Xuất phát từ thực tiễn đó, nghiên cứu này tập trung trả lời các câu hỏi: “Nhân tố nào ảnh hưởng đến sự

gắn bó của giảng viên?”, “Mức độ tác động của chúng ra sao?” và “Giải pháp nào giúp nhà trường xây dựng đội ngũ giảng viên bền vững?”. Bằng phương pháp định lượng qua phần mềm SmartPLS 4, kết quả nghiên cứu kỳ vọng cung cấp cơ sở khoa học giúp các nhà quản trị giáo dục tại Hà Nội điều chỉnh chính sách nhân sự, gia tăng lợi thế cạnh tranh trong kỷ nguyên hội nhập.

2. Cơ sở lý thuyết, phương pháp nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Sự gắn bó tổ chức của giảng viên

Sự gắn bó tổ chức được tiếp cận đa chiều từ góc độ hành vi đến tâm lý học. Porter và cộng sự (1974) cùng Mowday và cộng sự (1979) định nghĩa đây là niềm tin

^{1,2,3}Trường Đại học Đại Nam

manh mẽ, sự chấp nhận mục tiêu tổ chức và sẵn lòng nỗ lực vượt bậc để duy trì tư cách thành viên. Dưới góc độ tâm lý, Schaufeli và cộng sự (2002) nhấn mạnh sự gắn bó là trạng thái tích cực trong công việc thông qua sự nhiệt huyết, tận tâm và say mê. Tại Việt Nam, các nghiên cứu của Quân, H. N., & Đặng, T. H. P. (2015), Bùi, N. V., & Phạm, T. C. (2020) xem xét khái niệm này như kết quả của mối quan hệ trao đổi, đại diện cho lòng trung thành và tinh thần sẵn sàng đặt lợi ích tổ chức lên trên cá nhân. Đặc biệt, nghiên cứu này kế thừa mô hình của Meyer và Allen (1991), nhìn nhận sự gắn bó là một cấu trúc đa thành phần bao gồm: gắn bó cảm xúc, gắn bó tính toán và gắn bó chuẩn mực. Cách tiếp cận này giúp đánh giá toàn diện động lực giữ chân giảng viên tại các trường đại học tư thục hiện nay.

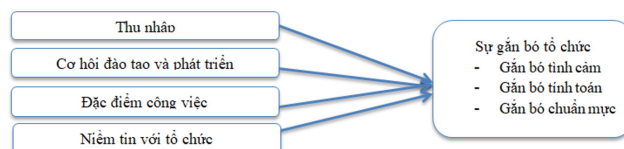
2.1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó tổ chức của giảng viên trường đại học tư thục

Các nhân tố tác động đến sự gắn bó tổ chức là chủ đề được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm với các hệ thống chỉ báo đa dạng. Tại Việt Nam, Đoàn, T. T. H. (2012), tiếp cận thông qua mô hình 6 nhân tố, nhấn mạnh đặc điểm công việc, đào tạo và thăng tiến. Phạm, T. H., & Nguyễn, M. T. (2013), tập trung vào 4 yếu tố quản trị cốt lõi gồm cơ hội thăng tiến, đánh giá công việc, tiền lương và mô tả công việc. Đáng chú ý, Bùi, N. V., & Phạm, T. C. (2020) chứng minh tiền lương và phúc lợi có tác động mạnh nhất, trong khi Nguyễn, V. A. (2021) lại đề cao vai trò của môi trường làm việc và phong cách lãnh đạo trong việc giữ chân nhân sự. Tổng hợp các công trình nghiên cứu và xem xét đặc thù môi trường đại học tư thục tại Hà Nội, nơi giảng viên kỳ vọng sự giao thoa giữa thu nhập thỏa đáng, tự do học thuật và phát triển chuyên môn, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu gồm 4 nhóm nhân tố chính tác động đến sự gắn bó tổ chức (GBTC): (1) Đào tạo và phát triển (DTPT), (2) Thu nhập (TN), (3) Đặc điểm công việc (DDCV) và (4) Niềm tin tổ chức (NTTC). Việc lựa chọn này đảm bảo tính bao quát cả về giá trị vật chất lẫn tinh thần trong mối quan hệ giữa giảng viên và nhà trường.

2.2. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Kế thừa và lựa chọn một số cơ sở lý thuyết và nghiên cứu thang đo nhân tố của các nghiên cứu trước đây và điều chỉnh cho phù hợp với mục tiêu nghiên cứu và đặc điểm cụ thể của các trường đại học tư thục, phương pháp luận được thiết kế dựa trên sự kết hợp của các yếu tố đo lường mức độ sẵn lòng gắn bó tổ chức của giảng viên, bao gồm: (1) Thu nhập; (2) Cơ hội đào tạo và phát triển; (3) Đặc điểm công việc; (4) Niềm tin tổ chức.

Mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu

(Nhóm tác giả tổng hợp và đề xuất)

Giả thuyết nghiên cứu:

H1: Thu nhập có ảnh hưởng thuận chiều với sự gắn bó tổ chức.

H2: Cơ hội đào tạo và phát triển có ảnh hưởng thuận chiều với sự gắn bó tổ chức.

H3: Đặc điểm công việc có ảnh hưởng thuận chiều với sự gắn bó tổ chức.

H4: Niềm tin tổ chức có ảnh hưởng thuận chiều với sự gắn bó tổ chức.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu kết hợp phương pháp định tính và định lượng. Trong giai đoạn sơ bộ, tác giả thảo luận nhóm với 10 giảng viên (n=10) tại các trường đại học tư thục ở Hà Nội để hiệu chỉnh thang đo và thuật ngữ phù hợp với bối cảnh giáo dục ngoài công lập.

Giai đoạn định lượng sử dụng bảng câu hỏi thang đo Likert 5 mức độ, thu thập dữ liệu từ tháng 02/2026 đến tháng 04/2026 bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Quy mô mẫu được xác định theo quy tắc của Comrey và Lee (1992) và Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). Với 27 biến quan sát, tác giả phát ra 270 phiếu (vượt mức tối thiểu 135 mẫu theo tỷ lệ 1:5) nhằm gia tăng độ tin cậy cho mô hình PLS-SEM. Sau khi làm sạch, 258 phiếu hợp lệ được đưa vào phân tích chính thức bằng phần mềm SmartPLS 4 để đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc.

4. Kết quả nghiên cứu

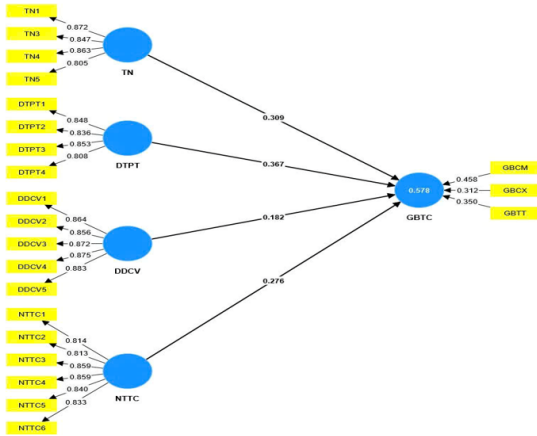
4.2. Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu

4.2.1. Kết quả xây dựng mô hình cấu trúc đối với biến SGBTC của giảng viên

Do mô hình nghiên cứu có dạng mô hình cấu trúc đo đó biến SGBTC là biến bậc hai, do vậy để đánh giá và phân tích được mô hình nghiên cứu này cần sử dụng công cụ phân tích mô hình cấu trúc. Nhóm tác giả lựa chọn công cụ phần mềm smartPLS để thực hiện. Bước đầu tiên là xây dựng mô hình cấu trúc của biến phụ thuộc “CKTC của giảng viên” tiềm ẩn với 3 biến thành phần là “gắn bó chuẩn mực”, “gắn bó tính toán” và “gắn bó cảm xúc”. Phương pháp sử dụng là phương pháp lặp lại chỉ báo.

4.2.2. Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu chính thức

Mô hình nghiên cứu chính thức được đề xuất phân giả thuyết đặt ra được đưa vào phân tích mô hình cấu trúc PLS-SEM algorithm để đánh giá và kiểm định các giả thuyết đặt ra tại hình 2 dưới đây:



Hình 2: Mô hình nghiên cứu chính thức

Nguồn: Kết quả thử nghiệm của nhóm nghiên cứu

Chất lượng các biến quan sát được đánh giá qua hệ số tải ngoài (outer loading). Sau thử nghiệm lần đầu, biến TN2 bị loại bỏ do hệ số tải ngoài không đạt chuẩn ($0,257 < 0,7$). Kết quả thử nghiệm lần hai cho thấy tất cả các biến quan sát còn lại đều có hệ số tải ngoài lớn hơn 0,7. Điều này khẳng định các biến quan sát trong mô hình đều đảm bảo giá trị hội tụ và có ý nghĩa thống kê.

4.2.3. Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Đánh giá độ tin cậy của thang đo các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó tổ chức của giảng viên đại học tại địa bàn Thành phố Hà Nội bằng phương pháp PLS-SEM thông qua hai chỉ số chính là hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR).

Bảng 1. Bảng tổng hợp độ tin cậy thang đo của các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó tổ chức của giảng viên đại học tại địa bàn Thành phố Hà Nội

	Cronbach's Alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
DDCV	0.920	0.920	0.940	0.757
DTPT	0.857	0.861	0.903	0.699
NTTC	0.914	0.916	0.933	0.700
TN	0.869	0.875	0.910	0.717
GBCM	0.866	0.867	0.900	0.599
GBCX	0.893	0.894	0.918	0.652
GBTT	0.888	0.890	0.915	0.642

Nguồn: Kết quả thử nghiệm của nhóm nghiên cứu

Kết quả tại bảng 1 cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của các nhân tố dao động từ 0,751 đến 0,941, đều đạt

ngưỡng $> 0,7$ theo tiêu chuẩn của DeVellis, R. F. (2012). Đồng thời, độ tin cậy tổng hợp (CR) của tất cả các biến quan sát cũng vượt mức 0,7 (Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988)). Như vậy, các thang đo đều đảm bảo độ tin cậy nội tại, không có biến quan sát nào bị loại và đủ điều kiện để thực hiện các bước phân tích nhân tố tiếp theo

4.2.4. Giá trị hội tụ, giá trị phân biệt

Chỉ số trung bình phương sai trích (AVE) của nhân tố “Đặc điểm công việc” (DDCV) là 0,757, “Đào tạo phát triển” (DTPT) là 0,699, “Niềm tin tổ chức” (NTTC) là 0,700, “Thu nhập” (TN) là 0,717, “Gắn bó chuẩn mực” (GBCM) là 0,599, “Gắn bó cảm xúc” (GBCX) là 0,652 và “Gắn bó tính toán” (GBTT) là 0,642. Như vậy, giá trị AVE của tất cả các biến đều lớn hơn 0,5 (Hock & Ringle, 2010), điều này cho thấy các thang đo trong mô hình đạt yêu cầu về giá trị hội tụ

Giá trị phân biệt bằng chỉ số Cross Loadings cho thấy mỗi chỉ báo đều có hệ số tải cao nhất lên biến tiềm ẩn tương ứng mà nó được thiết kế để đo lường. Điều này xác nhận rằng không có hiện tượng chồng lấn khái niệm giữa các thang đo

4.2.6. Phân tích mô hình cấu trúc

Mô hình cấu trúc được xác định thông qua bootstrapping trên PLS SEM. Khoảng tin cậy hiệu chỉnh độ lệch cho thấy hầu hết các mối quan hệ trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê ở mức 95% vì khoảng tin cậy không chứa giá trị 0.

Bảng 2. Phân tích giá trị R²

	R-square	R-square adjusted
GBTC	0.578	0.572

Nguồn: Kết quả thử nghiệm của nhóm nghiên cứu

Giá trị R² cho biến mục tiêu GB là 0.578 như vậy các biến độc lập trong mô hình giải thích được 57.8% sự biến thiên của biến GBTC. Mức R² xấp xỉ 0.6 là mức khá. Điều này cho thấy mô hình có ý nghĩa thực tiễn và khả năng dự báo tốt.

Bảng 3. Phân tích giá trị f²

	DDCV	DTPT	GBTC	NTTC	TN
DDCV			0.071		
DTPT			0.269		
GBTC					
NTTC			0.151		
TN			0.201		

Nguồn: Kết quả thử nghiệm của nhóm nghiên cứu

Chỉ số f² được sử dụng để đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng biến độc lập khi bị loại bỏ khỏi mô hình đối

với biến phụ thuộc. Theo tiêu chuẩn của Cohen (1988), các mức giá trị 0,02; 0,15 và 0,35 tương ứng với tác động nhỏ, trung bình và lớn. Kết quả tại Bảng 8 cho thấy DTPT ($f^2 = 0,269$) và TN ($f^2 = 0,201$) có quy mô tác động ở mức trung bình đến sự gắn bó tổ chức (GBTC). NTTC ($f^2 = 0,151$) có quy mô tác động ở mức cận trung bình. DDCV ($f^2 = 0,07$) có quy mô tác động ở mức nhỏ.

Bảng 4. Kết quả kiểm định giả thuyết

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics	P-values
DDCV->GBTC	0.182	0.183	0.042	4.350	0.000
DTPT->GBTC	0.367	0.368	0.044	8.281	0.000
NTTC->GBTC	0.276	0.278	0.047	5.894	0.000
TN->GBTC	0.309	0.310	0.043	7.194	0.000

Nguồn: Kết quả thử nghiệm của nhóm nghiên cứu

Kết quả tại bảng 2 cho thấy tất cả 4 giả thuyết (H1 đến H4) đều được chấp nhận ở độ tin cậy 95% ($P\text{-value} = 0.000$ và $T\text{-statistics} > 1.96$). Điều này khẳng định Đặc điểm công việc, Đào tạo phát triển, Niềm tin tổ chức và Thu nhập đều tác động thuận chiều đến sự gắn bó tổ chức của giảng viên. Về mức độ tác động, Đào tạo phát triển ảnh hưởng mạnh nhất ($\beta = 0,367$), tiếp theo lần lượt là Thu nhập ($\beta = 0,309$), Niềm tin tổ chức ($\beta = 0,276$) và Đặc điểm công việc ($\beta = 0,182$).

5. Thảo luận và kết luận

5.1. Thảo luận và hàm ý quản trị

Kết quả thực nghiệm đã kiểm định thành công cấu trúc bậc hai của sự gắn bó tổ chức và xác nhận vai trò quan trọng của 4 nhân tố tiền đề. Đặc biệt, khác với một số nghiên cứu trước đây đề cao yếu tố tiền lương, tại môi trường tự thực hiện này, giảng viên đặc biệt coi trọng "Đào tạo phát triển", xem việc hỗ trợ học tập chuyên sâu và hợp tác quốc tế là động lực then chốt để khẳng định giá trị bản thân. Từ đó, nhóm tác giả đề xuất 5 nhóm giải pháp cho các nhà quản trị giáo dục. Thứ nhất, về đào tạo nhà trường cần xây dựng lộ trình thăng tiến minh bạch, hỗ trợ kinh phí nghiên cứu khoa học. Thứ hai, về thu nhập nhà trường cần đảm bảo mức lương cạnh tranh, công bằng, đi kèm các khoản khen thưởng kịp thời. Thứ ba, về quản trị và công việc nên tôn trọng quyền tự do học thuật, minh bạch hóa chính sách, tinh gọn thủ tục hành chính giúp giảng viên phát huy sự sáng tạo. Cuối cùng là về môi trường cần xây dựng văn hóa tổ chức thân thiện, thúc đẩy sự chia sẻ và kết nối nhằm nâng cao gắn bó cảm xúc.

5.2. Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu thực hiện lấy mẫu thuận tiện với kích thước mẫu ($n=258$) ở phạm vi Hà Nội nên tính đại diện chưa thể bao quát toàn quốc. Mô hình hiện tại cũng chưa xem xét đến tác động của các biến số như văn hóa tổ chức hay phong cách lãnh đạo, mở ra hướng đi cho các nghiên cứu tiếp theo trong tương lai.

Nguồn tài trợ: Nghiên cứu này được tài trợ bởi

Trường Đại học Đại Nam trong đề tài mã số: DT2526-20

Tài liệu tham khảo

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.
- Bùi, N. V., & Phạm, T. C. (2020). Nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, nghiên cứu thực nghiệm tại Công ty TNHH Hùng Cá. *Tạp chí Khoa học Đại học Văn Hiến*, 7(2).
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory and applications* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Đoàn, T. T. H. (2012). Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của cán bộ công nhân viên đối với Trường Cao đẳng Văn hóa nghệ thuật và Du lịch Nha Trang [Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Nha Trang].
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Nguyễn, V. A. (2021). Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*.
- Phạm, T. H., & Nguyễn, M. T. (2013). Quản trị nguồn nhân lực và sự gắn kết của nhân viên. *Tạp chí Phát triển Kinh tế*.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Quân, H. N., & Đặng, T. H. P. (2015). Mối quan hệ trao đổi và sự gắn kết của nhân viên. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.

MỐI QUAN HỆ GIỮA TRẢI NGHIỆM VÀ HÀNH VI CỦA KHÁCH DU LỊCH: TIẾP CẬN TỪ CÁC KHUNG LÝ THUYẾT

The Relationship Between Tourism Experience and Tourist Behavior: A Theoretical Framework Perspective

Nguyễn Thu Hà¹

Ngày nhận bài: 18/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 07/07/2026

Tóm tắt

Trải nghiệm du lịch là yếu tố quan trọng trong việc giải thích hành vi của khách du lịch và nâng cao năng lực cạnh tranh của điểm đến. Bài báo phân tích các khung lý thuyết được vận dụng phổ biến trong nghiên cứu trải nghiệm du lịch. Kết quả cho thấy bốn khung lý thuyết được sử dụng rộng rãi gồm Thuyết Hành vi có kế hoạch (TPB), Lý thuyết Marketing trải nghiệm, Lý thuyết Cam kết - Niềm tin (Commitment Trust Theory) và Lý thuyết Kích thích - Chủ thể - Phản ứng (SOR). Mỗi lý thuyết giải thích trải nghiệm du lịch từ một góc độ khác nhau, bao gồm sự hình thành ý định hành vi, giá trị trải nghiệm, mối quan hệ giữa khách du lịch với điểm đến và tác động của các yếu tố môi trường đến nhận thức, cảm xúc và hành vi. Bài báo khẳng định rằng việc kết hợp các khung lý thuyết sẽ giúp giải thích toàn diện hơn hành vi của khách du lịch, đồng thời cung cấp cơ sở lý luận cho các nghiên cứu tiếp theo và hỗ trợ quản trị trải nghiệm tại điểm đến.

Từ khóa: Trải nghiệm du lịch; Hành vi khách du lịch; Marketing trải nghiệm; TPB; SOR

Abstract

Tourism experience plays a pivotal role in explaining tourist behavior and enhancing destination competitiveness. This paper examines the major theoretical frameworks commonly employed in tourism experience research. The review identifies four widely adopted theoretical frameworks: the Theory of Planned Behavior (TPB), Experiential Marketing Theory, Commitment - Trust Theory, and the Stimulus - Organism - Response (SOR) Theory. Each framework explains tourism experience from a distinct perspective, encompassing the formation of behavioral intentions, the creation of experiential value, the development of relationships between tourists and destinations, and the influence of environmental stimuli on tourists' cognition, emotions, and behavioral responses. The paper argues that integrating these theoretical frameworks provides a more comprehensive understanding of tourist behavior. Furthermore, the review offers a valuable theoretical foundation for future research and provides practical implications for destination experience management.

Keywords: Tourism experience; Tourist behavior; Experiential marketing; Theory of Planned Behavior (TPB); Stimulus-Organism-Response (SOR).

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh nền kinh tế trải nghiệm phát triển mạnh mẽ, trải nghiệm của khách hàng đã trở thành yếu tố quan trọng tạo nên lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp dịch vụ, đặc biệt trong lĩnh vực du lịch. Khác với cách tiếp cận truyền thống chỉ tập trung vào chất lượng sản phẩm và dịch vụ, nhiều nghiên cứu nhấn mạnh rằng giá trị khách du lịch nhận được còn đến từ những trải nghiệm mang tính cá nhân, cảm xúc và đáng nhớ trong suốt hành trình (Holbrook & Hirschman, 1982; Pine & Gilmore, 1998). Vì vậy, trải nghiệm du lịch ngày càng được xem là yếu tố quyết định sự hài lòng, ý định quay lại và lòng trung thành của khách du lịch.

Sự phát triển của nghiên cứu về trải nghiệm đã dẫn đến việc vận dụng nhiều khung lý thuyết nhằm giải thích hành vi của khách du lịch, trong đó nổi bật là Thuyết Hành vi có kế hoạch (TPB), Lý thuyết Marketing trải nghiệm, Lý thuyết Cam kết - Niềm tin (Commitment-Trust Theory) và Lý thuyết Kích thích - Chủ thể - Phản ứng (SOR). Mỗi lý thuyết tiếp cận trải nghiệm dưới những góc nhìn khác nhau, từ quá trình hình thành ý định hành vi, vai trò của cảm xúc và trải nghiệm, đến cơ chế xây dựng lòng trung thành và mối quan hệ giữa khách du lịch với điểm đến. Mặc dù các khung lý thuyết này đã được ứng dụng rộng rãi trong nghiên cứu du lịch,

¹Trường Đại học Mở - Địa chất

phần lớn các công trình chỉ tập trung vào từng lý thuyết riêng lẻ, trong khi các nghiên cứu tổng hợp và so sánh một cách hệ thống còn khá hạn chế. Điều này gây khó khăn cho việc lựa chọn cơ sở lý thuyết phù hợp trong nghiên cứu trải nghiệm du lịch.

Trên cơ sở đó, bài báo này tổng hợp và phân tích các khung lý thuyết tiêu biểu được sử dụng trong nghiên cứu trải nghiệm du lịch, đồng thời đánh giá khả năng vận dụng của từng lý thuyết trong giải thích hành vi khách du lịch. Kết quả nghiên cứu góp phần cung cấp cơ sở tham khảo cho các nghiên cứu tiếp theo cũng như hỗ trợ các nhà quản lý trong việc thiết kế và nâng cao trải nghiệm của khách du lịch.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Khái niệm trải nghiệm

Khái niệm trải nghiệm được quan tâm từ những năm 1980 khi Holbrook và Hirschman (1982) cho rằng hành vi tiêu dùng không chỉ chịu tác động bởi các yếu tố lý trí mà còn được hình thành từ cảm xúc, tưởng tượng và các phản ứng mang tính hưởng thụ. Quan điểm này mở ra cách tiếp cận mới trong nghiên cứu hành vi người tiêu dùng, nhấn mạnh vai trò của cảm xúc và sự tương tác giữa khách hàng với sản phẩm, dịch vụ.

Pine và Gilmore (1998) phát triển khái niệm nền kinh tế trải nghiệm (Experience Economy), xem trải nghiệm là một giá trị kinh tế bên cạnh hàng hóa và dịch vụ. Schmitt (1999) cùng Carù và Cova (2003) tiếp tục khẳng định trải nghiệm được hình thành thông qua sự tương tác giữa doanh nghiệp và khách hàng, trong đó khách hàng giữ vai trò đồng sáng tạo giá trị. Như vậy, trải nghiệm có thể được hiểu là tổng hợp các phản ứng về nhận thức, cảm xúc và hành vi của khách hàng trong quá trình tương tác với sản phẩm, dịch vụ hoặc môi trường tiêu dùng.

2.2. Trải nghiệm du lịch

Trong lĩnh vực du lịch, trải nghiệm được xem là kết quả của sự tương tác giữa khách du lịch với điểm đến, dịch vụ, cộng đồng địa phương và môi trường trong suốt hành trình du lịch (Quan & Wang, 2004). Trải nghiệm du lịch mang tính cá nhân, đa chiều và chịu ảnh hưởng bởi cảm xúc, bối cảnh cũng như mức độ tham gia của khách du lịch.

Theo Pine và Gilmore (1998), trải nghiệm du lịch được tạo nên từ sự kết hợp giữa cảm giác, cảm xúc và mức độ tham gia vào các hoạt động tại điểm đến. Kim và cộng sự (2012) cho rằng chỉ những trải nghiệm đáng nhớ (Memorable Tourism Experience) mới có tác động lâu dài đến hành vi của khách du lịch. Các nghiên cứu cũng cho thấy trải nghiệm tích cực góp phần nâng cao

sự hài lòng, ý định quay trở lại và truyền miệng tích cực, trong khi trải nghiệm tiêu cực có thể làm giảm lòng trung thành đối với điểm đến (Hosany & Witham, 2010; Tung & Ritchie, 2011; Hosany & Prayag, 2013).

Như vậy, trải nghiệm du lịch là một khái niệm đa chiều, phản ánh các khía cạnh nhận thức, cảm xúc và hành vi của khách du lịch trong suốt quá trình trước, trong và sau chuyến đi. Với vai trò kết nối các thuộc tính của điểm đến với hành vi sau trải nghiệm, khái niệm này đã trở thành nền tảng cho nhiều nghiên cứu về sự hài lòng, lòng trung thành và hành vi của khách du lịch.

3. Các khung lý thuyết trong nghiên cứu trải nghiệm du lịch

3.1. Thuyết Hành vi có kế hoạch (Theory of Planned Behavior –TPB)

Thuyết Hành vi có kế hoạch do Ajzen (1991) phát triển là một trong những khung lý thuyết được sử dụng rộng rãi để giải thích và dự đoán hành vi của con người. Theo TPB, hành vi của cá nhân chịu ảnh hưởng trực tiếp bởi ý định hành vi, trong khi ý định được hình thành từ ba thành phần gồm thái độ đối với hành vi, chuẩn mực chủ quan và nhận thức về khả năng kiểm soát hành vi. Nhờ khả năng giải thích quá trình hình thành ý định và hành vi, TPB được ứng dụng phổ biến trong nghiên cứu hành vi khách du lịch, đặc biệt đối với lựa chọn điểm đến, ý định quay lại và hành vi tiêu dùng.

Trong nghiên cứu du lịch, TPB được vận dụng để lý giải cách trải nghiệm tác động đến ý định và hành vi của khách du lịch thông qua sự thay đổi về thái độ, ảnh hưởng xã hội và nhận thức kiểm soát hành vi. Nhiều nghiên cứu cho thấy những trải nghiệm tích cực góp phần hình thành thái độ thuận lợi đối với điểm đến, từ đó gia tăng ý định quay lại và tiếp tục tham gia các hoạt động du lịch trong tương lai (Hussain và cộng sự, 2020). Bên cạnh đó, chuẩn mực chủ quan cũng đóng vai trò quan trọng khi quyết định của khách du lịch chịu tác động từ gia đình, bạn bè và cộng đồng. Thành phần thứ ba của TPB là nhận thức về khả năng kiểm soát hành vi, phản ánh mức độ mà cá nhân tin rằng mình có đủ nguồn lực và điều kiện để thực hiện hành vi. Theo Ajzen (2002), khi khách du lịch nhận thấy mình có đủ thời gian, tài chính và khả năng tiếp cận các dịch vụ du lịch, họ sẽ có xu hướng thực hiện chuyến đi nhiều hơn. Kết quả nghiên cứu của Wang và cộng sự (2019) cũng cho thấy cảm nhận tích cực về khả năng kiểm soát trong quá trình trải nghiệm góp phần nâng cao sự hài lòng và ý định quay trở lại điểm đến.

3.2. Lý thuyết Marketing trải nghiệm (Experiential Marketing Theory)

Lý thuyết Marketing trải nghiệm được phát triển từ nền tảng của nền kinh tế trải nghiệm (Experience Economy) do Pine và Gilmore (1998) đề xuất. Theo quan điểm này, trong bối cảnh cạnh tranh hiện đại, giá trị mà doanh nghiệp hay điểm đến mang lại không chỉ đến từ sản phẩm hoặc dịch vụ mà còn từ khả năng tạo ra những trải nghiệm độc đáo và đáng nhớ cho khách hàng. Trải nghiệm được hình thành thông qua sự tham gia của khách hàng vào bốn nhóm hoạt động gồm giải trí, giáo dục, thẩm mỹ và thoát ly thực tại, qua đó tạo ra giá trị cảm xúc và tăng cường sự gắn kết với thương hiệu hoặc điểm đến. Schmitt (1999) tiếp tục mở rộng lý thuyết này khi đề xuất năm mô đun trải nghiệm chiến lược gồm trải nghiệm cảm giác, cảm xúc, nhận thức, hành động và tương tác xã hội. Theo tác giả, khách hàng không chỉ đánh giá giá trị dựa trên các thuộc tính chức năng mà còn thông qua cảm nhận, cảm xúc và sự tương tác trong suốt quá trình trải nghiệm.

Trong du lịch, trải nghiệm không chỉ được tạo nên từ chất lượng dịch vụ mà còn từ sự tương tác với môi trường, văn hóa địa phương và mức độ tham gia của khách du lịch vào các hoạt động tại điểm đến. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã khẳng định vai trò của trải nghiệm trong việc giải thích hành vi của khách du lịch. Hosany và Witham (2010) cho thấy cảm xúc tích cực trong quá trình trải nghiệm có ảnh hưởng đến sự hài lòng và ý định giới thiệu điểm đến. Kim và cộng sự (2012) nhấn mạnh vai trò của các yếu tố thẩm mỹ trong việc hình thành trải nghiệm du lịch đáng nhớ. Bên cạnh đó, Coudounaris và Sthapit (2017) chỉ ra rằng các hoạt động trải nghiệm văn hóa, ẩm thực và giao lưu với cộng đồng địa phương góp phần tăng cường sự gắn kết cảm xúc và thúc đẩy truyền miệng điện tử (eWOM), trong khi Wang và cộng sự (2019) khẳng định trải nghiệm tích cực có ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng và lòng trung thành của khách du lịch.

3.3. Lý thuyết Cam kết - Niềm tin (Commitment-Trust Theory)

Lý thuyết Cam kết - Niềm tin do Morgan và Hunt (1994) đề xuất là một trong những nền tảng quan trọng của marketing mối quan hệ. Theo lý thuyết này, niềm tin và cam kết là hai yếu tố cốt lõi quyết định việc hình thành và duy trì mối quan hệ lâu dài giữa khách hàng với doanh nghiệp. Khi khách hàng tin tưởng vào chất lượng sản phẩm, dịch vụ và cam kết của nhà cung cấp, họ có xu hướng tiếp tục sử dụng dịch vụ, duy trì mối quan hệ và hình thành lòng trung thành.

Trong lĩnh vực du lịch, lý thuyết này được vận dụng để giải thích quá trình chuyển hóa trải nghiệm thành sự gắn kết với điểm đến. Các nghiên cứu cho thấy những trải nghiệm tích cực góp phần củng cố niềm tin của khách du lịch đối với điểm đến và các nhà cung cấp dịch vụ, từ đó gia tăng cam kết, ý định quay trở lại và hành vi truyền miệng tích cực (Lee và cộng sự, 2011; Chi & Qu, 2009; Coudounaris & Sthapit, 2017). Bên cạnh đó, niềm tin còn được hình thành từ chất lượng dịch vụ, sự tương tác với cộng đồng địa phương, giá trị văn hóa và khả năng đáp ứng kỳ vọng của điểm đến. Khi những yếu tố này được duy trì ổn định, khách du lịch có xu hướng phát triển cam kết lâu dài và gia tăng lòng trung thành (Cheng và cộng sự, 2014; Mauri và cộng sự, 2016).

3.4. Lý thuyết Kích thích - Chủ thể - Phản ứng (Stimulus-Organism-Response Theory – SOR)

Lý thuyết Kích thích - Chủ thể - Phản ứng (SOR) do Mehrabian và Russell (1974) phát triển nhằm giải thích cơ chế tác động của các yếu tố môi trường đến hành vi con người. Theo mô hình này, các yếu tố kích thích từ môi trường (S) ảnh hưởng đến trạng thái nhận thức và cảm xúc của cá nhân (O), từ đó dẫn đến các phản ứng hành vi (R). Nhờ khả năng giải thích mối quan hệ giữa môi trường, cảm xúc và hành vi, SOR được ứng dụng rộng rãi trong nghiên cứu hành vi khách du lịch.

Trong nghiên cứu du lịch, SOR được sử dụng để lý giải cách các yếu tố của điểm đến như cảnh quan, môi trường, chất lượng dịch vụ, hoạt động trải nghiệm và giá trị văn hóa tác động đến nhận thức, cảm xúc của khách du lịch, từ đó ảnh hưởng đến sự hài lòng, ý định quay trở lại và hành vi truyền miệng. Nhiều nghiên cứu cho thấy những kích thích tích cực từ điểm đến có khả năng tạo ra trạng thái cảm xúc tích cực, hình thành trải nghiệm đáng nhớ và thúc đẩy các phản ứng hành vi mong muốn (Bigné và cộng sự, 2008; Hosany & Witham, 2010; Shin & Kang, 2015). Các nghiên cứu cũng mở rộng ứng dụng SOR trong nhiều bối cảnh như khách sạn, lễ hội, du lịch văn hóa và du lịch ẩm thực. Kết quả đều cho thấy các yếu tố kích thích của điểm đến không tác động trực tiếp đến hành vi mà thông qua trạng thái nhận thức và cảm xúc của khách du lịch (Lee và cộng sự, 2005; Kivela & Crotts, 2006). Điều này khẳng định vai trò trung gian của trải nghiệm trong việc chuyển hóa các thuộc tính của điểm đến thành hành vi sau chuyến đi.

4. Kết luận và hàm ý

4.1. Kết luận

Các khung lý thuyết về trải nghiệm du lịch tuy có cách tiếp cận khác nhau nhưng đều góp phần giải

thích hành vi của khách du lịch từ những góc độ bổ sung lẫn nhau. Thuyết Hành vi có kế hoạch (TPB) tập trung làm rõ quá trình hình thành ý định hành vi thông qua thái độ, chuẩn mực chủ quan và nhận thức về khả năng kiểm soát hành vi (Ajzen, 1991), nên phù hợp để dự báo ý định lựa chọn điểm đến và quay trở lại. Tuy nhiên, TPB chưa phản ánh đầy đủ vai trò của cảm xúc và giá trị trải nghiệm.

Khắc phục hạn chế này, Marketing trải nghiệm nhấn mạnh trải nghiệm là nguồn tạo ra giá trị, trong đó cảm xúc, sự tham gia và những trải nghiệm đáng nhớ là nền tảng hình thành sự hài lòng và lòng trung thành của khách du lịch (Pine & Gilmore, 1998; Schmitt, 1999). Trong khi đó, Lý thuyết Kích thích - Chủ thể - Phản ứng (SOR) giải thích cơ chế mà các yếu tố môi trường của điểm đến tác động đến nhận thức và cảm xúc, từ đó dẫn đến các phản ứng hành vi của khách du lịch (Mehrabian & Russell, 1974). Trên cơ sở các trải nghiệm tích cực được hình thành, Lý thuyết Cam kết - Niềm tin tiếp tục lý giải cách niềm tin và cam kết được phát triển, góp phần duy trì mối quan hệ lâu dài giữa khách du lịch với điểm đến và thúc đẩy lòng trung thành (Morgan & Hunt, 1994).

Kết quả tổng hợp và phân tích cho thấy mỗi lý thuyết tiếp cận trải nghiệm dưới những góc nhìn khác nhau và có giá trị trong việc giải thích hành vi của khách du lịch. Đây là cơ sở tham khảo hữu ích cho các nghiên cứu tiếp theo cũng như cho các nhà quản lý trong việc thiết kế và quản trị trải nghiệm du lịch hiệu quả. Trong tương lai, cần có thêm các nghiên cứu thực nghiệm để kiểm định và hoàn thiện các mô hình tích hợp trong những bối cảnh du lịch cụ thể.

4.2. Hàm ý

Từ kết quả tổng quan có thể thấy, các nghiên cứu trong tương lai nên xem xét kết hợp nhiều khung lý thuyết thay vì chỉ sử dụng một lý thuyết đơn lẻ. Việc tích hợp các lý thuyết sẽ giúp giải thích tốt hơn mối quan hệ giữa các yếu tố của điểm đến, trải nghiệm, sự hài lòng và lòng trung thành của khách du lịch trong các bối cảnh nghiên cứu khác nhau.

Về mặt thực tiễn, các nhà quản lý điểm đến và doanh nghiệp du lịch cần chuyển từ tư duy cung cấp dịch vụ sang tư duy quản trị trải nghiệm. Việc thiết kế các sản phẩm và dịch vụ dựa trên cảm xúc, sự tương tác và bản sắc địa phương sẽ góp phần tạo ra những trải nghiệm đáng nhớ, nâng cao sự hài lòng, gia tăng ý định quay trở lại và thúc đẩy hành vi truyền miệng tích cực của khách du lịch.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Bigné, E., Andreu, L., & Gnoth, J. (2008). The theme park experience: An analysis of pleasure, arousal and satisfaction. *Tourism Management*, 29(3), 508–520.
- Carù, A., & Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience: A more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, 3(2), 267–286.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140.
- Hosany, S., & Prayag, G. (2013). Patterns of tourists' emotional responses, satisfaction, and intention to recommend. *Journal of Business Research*, 66(6), 730–737.
- Kim, J. H., Ritchie, J. R. B., & McCormick, B. (2012). Development of a scale to measure memorable tourism experiences. *Journal of Travel Research*, 51(1), 12–25.
- Kivela, J., & Crotts, J. C. (2006). Tourism and gastronomy: Gastronomy's influence on how tourists experience a destination. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(3), 354–377.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1998). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Quan, S., & Wang, N. (2004). Towards a structural model of the tourist experience: An illustration from food experiences in tourism. *Tourism Management*, 25(3), 297–305.
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. Free Press.
- Tsai, C.-T. (Simon). (2016). Memorable tourist experiences and place attachment when consuming local food. *International Journal of Tourism Research*, 18(6), 536–548.
- Wang, Y., & Fesenmaier, D. R. (2019). The impact of experiential and emotional factors on tourist satisfaction and loyalty: A study of a major tourist destination. *Tourism Management*, 71, 141–150.

MỘT SỐ GIẢI PHÁP TĂNG CƯỜNG LIÊN KẾT PHÁT TRIỂN KINH TẾ DU LỊCH BỀN VỮNG VÙNG ĐỒNG BẰNG SÔNG HỒNG

SOME SOLUTIONS TO STRENGTHEN ECONOMIC AND TOURISM LINKAGES FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE RED RIVER DELTA REGION

ThS. Lê Thị Hiền¹

Ngày nhận bài: 15/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 05/07/2026

Tóm tắt:

Liên kết phát triển kinh tế du lịch bền vững ở vùng đồng bằng Sông Hồng không chỉ giúp tối ưu hóa lợi ích kinh tế mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc bảo tồn các giá trị văn hóa và thiên nhiên đặc trưng của khu vực. Với hệ thống di sản phong phú và cảnh quan nổi bật, sự liên kết phát triển kinh tế du lịch sẽ tạo động lực cho sự phát triển du lịch toàn diện và bền vững, đồng thời nâng cao chất lượng dịch vụ và đảm bảo khai thác tài nguyên một cách hợp lý, tránh tác động tiêu cực đến môi trường.

Từ khóa: Liên kết, phát triển, du lịch, bền vững, giải pháp, mục tiêu

Abstract:

The linkage for sustainable economic tourism development in the Red River Delta not only optimizes economic benefits but also plays a crucial role in preserving the region's distinctive cultural and natural values. With a rich heritage system that includes the Thăng Long Imperial Citadel, Bát Tràng pottery village, Bái Đính Pagoda, and iconic landscapes such as Hạ Long Bay, collaboration among localities, businesses, and communities serves as a driving force for comprehensive and sustainable tourism growth. Strong partnerships not only enhance service quality but also ensure the responsible exploitation of resources, minimizing negative environmental impacts.

Keywords: Linkage, development, tourism, sustainability, solutions, objectives.

Đặt vấn đề:

Sự liên kết phát triển kinh tế du lịch bền vững, hiệu quả ở đồng bằng Sông Hồng sẽ là chìa khóa để xây dựng một ngành du lịch có trách nhiệm, kết hợp hài hòa giữa phát triển kinh tế và bảo vệ hệ sinh thái, đồng thời thúc đẩy giao lưu văn hóa giữa các vùng miền. Đây không chỉ là chiến lược phát triển cần thiết mà còn là nền tảng để du lịch vùng đồng bằng Sông Hồng trở thành điểm đến hấp dẫn, bền vững và đóng góp tích cực vào sự phát triển chung của nền kinh tế đất nước.

1. Nội dung về liên kết phát triển kinh tế du lịch bền vững vùng Đồng bằng sông Hồng

Liên kết phát triển kinh tế du lịch bền vững là quá

trình hợp tác giữa các bên liên quan trong lĩnh vực du lịch nhằm đảm bảo sự tăng trưởng kinh tế đi đôi với bảo vệ môi trường và duy trì bản sắc văn hóa địa phương. Khái niệm này xuất phát từ nhu cầu cân bằng giữa lợi ích kinh tế, bảo tồn tài nguyên tự nhiên và đảm bảo quyền lợi của cộng đồng địa phương. Trong bối cảnh toàn cầu hóa, du lịch không chỉ là một ngành kinh tế quan trọng mà còn là một công cụ chiến lược giúp thúc đẩy phát triển vùng, tạo cơ hội việc làm và nâng cao chất lượng cuộc sống.

Liên kết phát triển kinh tế du lịch bền vững có thể được thực hiện thông qua nhiều mô hình khác nhau, như: liên kết giữa các địa phương có tiềm năng du lịch

¹Khoa Kinh tế chính trị, Học viện Báo chí và Tuyên truyền
Thuanhien11@gmail.com
Lethihien@ajc.edu.vn

nhằm xây dựng tuyến du lịch liên vùng, giúp tối ưu hóa tài nguyên và tạo sự hấp dẫn đối với du khách; liên kết giữa doanh nghiệp và cộng đồng doanh nghiệp lữ hành, khách sạn, nhà hàng và cộng đồng địa phương để đảm bảo du khách có trải nghiệm chân thực, đồng thời hỗ trợ phát triển kinh tế cho người dân địa phương; liên kết, hợp tác giữa chính quyền và khu vực tư nhân giúp tối ưu hóa đầu tư, nâng cao chất lượng dịch vụ và thúc đẩy sự phát triển bền vững của du lịch; liên kết giữa các quốc gia trong việc trao đổi kinh nghiệm, quảng bá du lịch và triển khai các chính sách bảo vệ môi trường trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

Vùng đồng bằng Sông Hồng là một trong những khu vực có tiềm năng phát triển du lịch đa dạng với hệ thống di sản văn hóa, danh lam thắng cảnh và nền kinh tế năng động. Tuy nhiên, để đảm bảo sự phát triển bền vững, việc liên kết giữa các địa phương, doanh nghiệp và cộng đồng là yếu tố tất yếu.

Thứ nhất, liên kết phát triển kinh tế du lịch bền vững giúp tối ưu hóa tài nguyên du lịch. Đồng bằng Sông Hồng sở hữu nhiều di tích lịch sử như Hoàng thành Thăng Long, chùa Bái Đính, làng nghề truyền thống Bát Tràng và các thắng cảnh tự nhiên như vịnh Hạ Long. Việc hợp tác giữa các địa phương giúp xây dựng các tuyến du lịch liên vùng, khai thác hiệu quả tài nguyên mà vẫn đảm bảo bảo tồn và phát triển bền vững.

Thứ hai, liên kết phát triển kinh tế du lịch bền vững hỗ trợ phát triển kinh tế địa phương, tạo việc làm và nâng cao thu nhập cho người dân. Đồng thời, khi các doanh nghiệp, chính quyền và cộng đồng phối hợp, họ có thể cung cấp các sản phẩm và dịch vụ có giá trị cao hơn và đảm bảo lợi ích công bằng cho tất cả các bên.

Thứ ba, liên kết phát triển kinh tế du lịch bền vững giúp giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường và xã hội do có sự tham gia của nhiều bên liên quan, giúp kiểm soát ô nhiễm, bảo vệ văn hóa bản địa và giảm tình trạng khai thác tài nguyên quá mức.

Do đó, liên kết phát triển kinh tế du lịch bền vững ở vùng đồng bằng Sông Hồng không chỉ là nhu cầu cấp thiết mà còn là chiến lược quan trọng để đảm bảo sự phát triển toàn diện và lâu dài của khu vực.

2. Đề xuất một số giải pháp tăng cường liên kết phát triển kinh tế du lịch bền vững vùng Đồng bằng sông Hồng

a. Nâng cao chất lượng, hiệu quả thực hiện các nội dung, hình thức liên kết phát triển kinh tế du lịch Vùng

Cần xây dựng các mô hình liên kết vùng hiệu quả thông qua việc thành lập các hiệp hội, tổ chức du lịch vùng, các chương trình hợp tác và phối hợp giữa các địa phương. Đồng thời, cần xây dựng các cơ chế và chính sách hỗ trợ nhằm thúc đẩy quá trình liên kết và hợp tác giữa các địa phương trong vùng. Cần tăng cường nghiên cứu và đổi mới trong ngành du lịch là yếu tố then chốt giúp nâng cao chất lượng và hiệu quả phát triển du lịch, thông qua các hoạt động nghiên cứu, khảo sát thị trường và nhu cầu của du khách nhằm phát hiện các xu hướng mới và phát triển các sản phẩm du lịch phù hợp. Đồng thời, cần khuyến khích và hỗ trợ các hoạt động đổi mới, sáng tạo trong ngành du lịch nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và trải nghiệm của du khách.

Các địa phương cần tăng cường hợp tác với các tổ chức quốc tế trong lĩnh vực du lịch, nhằm học hỏi kinh nghiệm, nâng cao năng lực quản lý và tổ chức du lịch mà còn góp phần xây dựng những sản phẩm du lịch chất lượng cao, phù hợp với nhu cầu của du khách quốc tế, tiếp cận các nguồn lực và công nghệ tiên tiến. Việc hợp tác này cũng giúp quảng bá hình ảnh du lịch của vùng ra thế giới. Tham gia các hội chợ, triển lãm du lịch quốc tế là cơ hội tốt để quảng bá hình ảnh du lịch của vùng, đồng thời tìm kiếm các đối tác, nhà đầu tư tiềm năng.

Việc nâng cao chất lượng sản phẩm du lịch liên kết địa phương đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các yếu tố như phát triển sản phẩm du lịch mới, cải thiện chất lượng dịch vụ, đa dạng hóa các hình thức liên kết du lịch mới nhằm đa dạng hóa các sản phẩm du lịch, giúp vùng Đồng bằng sông Hồng khai thác tối đa tiềm năng du lịch của từng địa phương, đáp ứng nhu cầu đa dạng của du khách, đồng thời đảm bảo phát triển bền vững, góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống của người dân và thúc đẩy kinh tế vùng phát triển, tăng cường liên kết, phối hợp chặt chẽ giữa các địa phương thông qua các hình thức liên kết du lịch như sau: *một*, liên kết du lịch cộng đồng, phát triển du lịch cộng đồng, nơi du khách có thể trải nghiệm cuộc sống và văn hóa của người dân địa phương. Các địa phương có thể hợp tác để tạo ra các tour du lịch cộng đồng liên vùng, giúp du khách có cái nhìn toàn diện về văn hóa và đời sống của vùng Đồng bằng sông Hồng; *hai*, liên kết du lịch sinh thái, phát triển các tour du lịch sinh thái, kết hợp giữa các khu bảo tồn thiên

nhiên, vườn quốc gia và các điểm du lịch sinh thái khác trong vùng không chỉ giúp bảo vệ môi trường mà còn tạo ra những trải nghiệm du lịch mới mẻ, hấp dẫn cho du khách; *ba*, liên kết du lịch văn hóa - lịch sử, khai thác các giá trị văn hóa, lịch sử đặc trưng của vùng để phát triển các tour du lịch văn hóa - lịch sử, tạo ra các tuyến du lịch liên vùng, giúp du khách khám phá các di tích lịch sử, làng nghề truyền thống và các lễ hội văn hóa đặc sắc; *bốn*, liên kết du lịch nông thôn, phát triển du lịch nông thôn, nơi du khách đặc biệt khách nước ngoài có thể trải nghiệm cuộc sống và công việc của người nông dân tạo ra các tour du lịch nông thôn liên vùng, giúp du khách khám phá các làng quê, trang trại và các hoạt động nông nghiệp truyền thống, *năm*, liên kết du lịch ẩm thực là hình thức du lịch rất thịnh hành và mang lại hiệu quả cao, du khách có thể thưởng thức các món ăn đặc sản của vùng Đồng bằng sông Hồng hoặc kết hợp tổ chức các sự kiện, lễ hội ẩm thực, tạo ra các tour du lịch ẩm thực liên vùng, giúp du khách khám phá và thưởng thức các món ăn đặc trưng của từng địa phương; *sáu*, liên kết du lịch thể thao, khám phá, mạo hiểm, kết hợp giữa các điểm du lịch có hoạt động mạo hiểm như leo núi, chèo thuyền, đạp xe địa hình, tạo ra các tour du lịch mạo hiểm liên vùng, thu hút những du khách yêu thích khám phá và thử thách; *bảy*, liên kết du lịch hội nghị, hội thảo, phát triển du lịch hội nghị, hội thảo, đáp ứng nhu cầu cho các doanh nghiệp, đơn vị có thể tổ chức các sự kiện, hội nghị, hội thảo kết hợp với du lịch; *tám*, liên kết du lịch giáo dục, du khách có thể tham gia các chương trình học tập, nghiên cứu, các khóa đào tạo ngắn hạn, dài hạn kết hợp với khám phá các điểm du lịch; *chín*, liên kết du lịch y tế, có thể kết hợp giữa du lịch và chăm sóc sức khỏe, các địa phương có thể hợp tác với các bệnh viện, trung tâm y tế để tạo ra các gói dịch vụ du lịch y tế liên vùng, đáp ứng nhu cầu chăm sóc sức khỏe của du khách.

Ngoài ra, việc bảo vệ tài nguyên thiên nhiên là yếu tố quan trọng để phát triển du lịch bền vững. Các địa phương cần phối hợp thực hiện các biện pháp bảo vệ môi trường, bảo tồn các khu vực sinh thái, di sản văn hóa, nhằm duy trì sự hấp dẫn của các điểm du lịch. Các địa phương cần khuyến khích phát triển các loại hình du lịch xanh, du lịch sinh thái, nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường.

b. Phát huy vai trò, cộng đồng trách nhiệm, năng lực của các chủ thể tham gia hoạt động liên kết phát triển kinh tế du lịch Vùng

Chính quyền địa phương cần hoàn thiện khung pháp lý, ban hành các quy định, chính sách cụ thể vừa nâng cao hiệu quả liên kết phát triển du lịch vùng vừa phải bảo vệ môi trường. Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát và xử lý vi phạm liên quan đến hoạt động du lịch giúp nâng cao ý thức và trách nhiệm của các chủ thể tham gia. Khuyến khích hợp tác công – tư bằng cách chính quyền địa phương khuyến khích và tạo điều kiện cho các doanh nghiệp tham gia vào các dự án bảo vệ môi trường và phát triển du lịch bền vững. Việc hợp tác công - tư sẽ giúp huy động nguồn lực và kinh nghiệm từ khu vực tư nhân, đồng thời nâng cao trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Tăng cường hợp tác với các tổ chức quốc tế trong lĩnh vực bảo vệ môi trường và phát triển du lịch bền vững giúp tiếp cận các nguồn lực và công nghệ tiên tiến và nâng cao trách nhiệm và cam kết của các chủ thể tham gia. Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý và giám sát hoạt động du lịch, giúp nâng cao hiệu quả quản lý và bảo vệ môi trường. Các hệ thống quản lý thông minh, ứng dụng di động có thể giúp theo dõi, đánh giá và báo cáo tình trạng môi trường tại các điểm du lịch.

Cộng đồng địa phương cần được khuyến khích tham gia vào các hoạt động bảo vệ môi trường và phát triển du lịch bền vững. Phát triển các mô hình du lịch cộng đồng, nơi người dân địa phương trực tiếp tham gia vào các hoạt động du lịch và bảo vệ môi trường giúp nâng cao thu nhập cho người dân và tạo ra những trải nghiệm du lịch độc đáo, hấp dẫn cho du khách.

Cần tăng cường vai trò của chính quyền địa phương xây dựng và ban hành các chính sách hỗ trợ phát triển du lịch, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp và cộng đồng tham gia vào hoạt động du lịch. Các chính sách này có thể bao gồm ưu đãi về thuế, hỗ trợ tài chính, và các biện pháp khuyến khích đầu tư vào hạ tầng du lịch.

Chính quyền cần tạo ra một môi trường pháp lý minh bạch, thuận lợi cho các hoạt động du lịch. Việc này bao gồm việc đơn giản hóa các thủ tục hành chính, đảm bảo quyền lợi của các doanh nghiệp và du khách, và tăng cường công tác quản lý, giám sát các hoạt động du lịch. Từ đó các doanh nghiệp có điều kiện tăng cường hợp

tác, liên kết với nhau để tạo ra các sản phẩm du lịch đa dạng, hấp dẫn.

c. Hoàn thiện hạ tầng kỹ thuật, tích cực chuyển đổi số nhằm đẩy nhanh quá trình liên kết du lịch Vùng

Trước hết, cần xây dựng và nâng cấp hệ thống giao thông, các tuyến đường bộ, đường sắt, đường thủy và đường hàng không để cải thiện khả năng kết nối giữa các điểm du lịch trong vùng, tăng cường phát triển các phương tiện giao thông công cộng như xe buýt, tàu điện ngầm, và xe điện. Điều này không chỉ giúp giảm thời gian di chuyển mà còn nâng cao trải nghiệm của du khách, tạo điều kiện thuận lợi cho du khách di chuyển giữa các điểm du lịch, giảm thiểu rủi ro giao thông và chi phí vận chuyển.

Thứ hai, cần nâng cấp hạ tầng công nghệ thông tin, xây dựng mạng lưới internet tốc độ cao, đảm bảo phủ sóng internet tốc độ cao tại tất cả các điểm du lịch, giúp du khách dễ dàng truy cập thông tin và sử dụng các dịch vụ trực tuyến, đồng thời phát triển hạ tầng viễn thông bằng việc nâng cấp hệ thống viễn thông để đảm bảo chất lượng dịch vụ liên lạc, hỗ trợ du khách trong việc liên lạc và sử dụng các dịch vụ di động.

Thứ ba, tích cực chuyển đổi số. Chuyển đổi số là quá trình ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông để tối ưu hóa các hoạt động du lịch và quản lý du lịch. Để thúc đẩy quá trình này, cần xây dựng và triển khai các nền tảng số hỗ trợ du lịch như các trang web, ứng dụng di động và hệ thống quản lý thông tin du lịch. Khuyến khích các doanh nghiệp và tổ chức phát triển và ứng dụng các giải pháp công nghệ xanh trong hoạt động du lịch giúp giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường và tạo ra những trải nghiệm du lịch mới mẻ, hấp dẫn cho du khách.

Thứ tư, ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý du lịch. Xây dựng, phát triển hệ thống quản lý du lịch thông minh, sử dụng công nghệ trí tuệ nhân tạo (AI) và dữ liệu lớn (Big Data) để quản lý và phân tích dữ liệu du lịch, từ đó đưa ra các quyết định chiến lược.

Thứ năm, đẩy mạnh chuyển đổi số trong quảng bá du lịch. Các địa phương cần phối hợp xây dựng và quảng bá thương hiệu du lịch chung cho vùng Đồng bằng sông Hồng. Sử dụng công nghệ thực tế ảo (VR) và thực tế tăng cường (AR) để tạo ra các trải nghiệm du lịch ảo,

giúp du khách có thể khám phá các điểm du lịch từ xa và tăng cường sự hấp dẫn của các điểm đến. Phát triển các nền tảng truyền thông số bằng cách sử dụng các nền tảng truyền thông số như mạng xã hội, trang web và ứng dụng di động để quảng bá hình ảnh du lịch, thu hút du khách và tạo ra các chiến dịch quảng cáo hiệu quả.

Thứ sáu, việc phát triển các cơ sở lưu trú và dịch vụ du lịch chất lượng cao là yếu tố cốt lõi để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của du khách và góp phần thúc đẩy sự phát triển bền vững của ngành du lịch. Các địa phương cần tạo điều kiện thuận lợi cho việc đầu tư xây dựng các cơ sở lưu trú với đa dạng các loại hình từ khách sạn 5 sao, resort cao cấp đến các nhà nghỉ, homestay và hostel phù hợp với nhiều đối tượng du khách khác nhau. Để đạt được điều này, cần xây dựng các kế hoạch và chiến lược phát triển cụ thể, đồng thời hợp tác chặt chẽ với các doanh nghiệp và cộng đồng địa phương.

d. Đầu tư phát triển nguồn nhân lực du lịch, xây dựng những tập thể liên kết, tập thể sáng tạo

Nguồn nhân lực du lịch hiện nay còn nhiều hạn chế về cả số lượng và chất lượng. Theo báo cáo của Viện Nghiên cứu Phát triển Du lịch, mặc dù số lượng lao động trong ngành du lịch đã tăng lên đáng kể, nhưng chất lượng đào tạo và kỹ năng của lao động vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu thực tiễn¹. Đặc biệt, sự thiếu hụt về kỹ năng số và khả năng ứng dụng công nghệ trong quản lý và phục vụ du khách là một thách thức lớn. Vì vậy cần đào tạo kỹ năng số cho nhân viên du lịch bằng cách tổ chức các khóa đào tạo về kỹ năng số cho nhân viên trong ngành du lịch, giúp họ nắm vững các công nghệ mới và áp dụng vào công việc; phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, hợp tác với các trường đại học, viện nghiên cứu để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu của ngành du lịch trong bối cảnh chuyển đổi số./.

Tài liệu tham khảo:

1. Nguyễn Thị Minh Phượng (2020), Liên kết phát triển du lịch liên tỉnh miền Trung Việt Nam: Lý luận và thực tiễn, NXB Chính trị Quốc gia Sự thật, Hà Nội.
2. Phạm Thái Thủy (2020), Liên kết phát triển du lịch nông thôn ở thành phố Việt Trì, tỉnh Phú Thọ, Tập 22, Tạp chí Khoa học và Công nghệ, Đại học Hùng Vương.

THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP NHẪM PHÁT TRIỂN KẾT NỐI TÀI CHÍNH GIỮA VIỆT NAM - TRUNG QUỐC GIAI ĐOẠN HIỆN NAY

CURRENT SITUATION AND POLICY SOLUTIONS FOR STRENGTHENING FINANCIAL CONNECTIVITY BETWEEN VIETNAM AND CHINA

Trần Thị Thanh Hương¹

Ngày nhận bài: 18/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 06/07/2026

Tóm tắt:

Nghiên cứu đánh giá thực trạng kết nối tài chính giữa Việt Nam và Trung Quốc, đồng thời đề xuất các giải pháp thúc đẩy thanh toán và hợp tác tài chính song phương trong bối cảnh hội nhập kinh tế ngày càng sâu rộng. Trên cơ sở tổng hợp dữ liệu thứ cấp và phân tích chính sách, nghiên cứu cho thấy mặc dù quan hệ thương mại và đầu tư giữa hai nước tăng trưởng mạnh, hệ thống thanh toán song phương vẫn chưa phát triển tương xứng. Những kết quả tích cực bước đầu bao gồm sự mở rộng thanh toán bằng bản tệ (VND/CNY) trong thương mại biên giới và sự gia tăng hợp tác giữa các ngân hàng thương mại. Tuy nhiên, quá trình kết nối tài chính vẫn đối mặt với nhiều hạn chế như sự phụ thuộc lớn vào đồng USD, các rào cản trong quản lý dòng vốn và sự thiếu hụt hạ tầng thanh toán xuyên biên giới trực tiếp. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các giải pháp về hoàn thiện khuôn khổ pháp lý cho thanh toán bản tệ, thúc đẩy hợp tác tiền tệ song phương, phát triển hạ tầng thanh toán hiện đại và mở rộng các công cụ phòng ngừa rủi ro tỷ giá. Kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở tham khảo cho các nhà hoạch định chính sách, ngân hàng và doanh nghiệp trong việc nâng cao hiệu quả kết nối tài chính Việt Nam – Trung Quốc.

Từ khóa: Kết nối tài chính, Thanh toán xuyên biên giới, Việt Nam - Trung Quốc, Bản tệ, Tỷ giá.

Abstract

This study evaluates the current state of financial connectivity between Vietnam and China and proposes solutions to enhance bilateral payment and financial cooperation in the context of deepening economic integration. Based on secondary data analysis and policy review, the findings indicate that despite the rapid growth of trade and investment relations, bilateral financial connectivity has not yet matched the scale of economic exchanges. Positive developments include the expansion of local currency settlements (VND/CNY) in border trade and increased cooperation among commercial banks. However, major challenges remain, including the heavy reliance on the US dollar, capital management constraints, and the lack of efficient cross-border payment infrastructure. To address these issues, the study proposes measures to strengthen the legal framework for local currency settlements, promote bilateral monetary cooperation, modernize payment infrastructure, and expand exchange-rate risk hedging instruments. The findings provide useful implications for policymakers, financial institutions, and businesses seeking to improve the efficiency of Vietnam-China financial connectivity.

Keywords: Financial connectivity, Cross-border payment, Vietnam - China, Local currency, Exchange rate.

I. Phần mở đầu

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, quan hệ kinh tế, thương mại và đầu tư giữa

Việt Nam và Trung Quốc không ngừng phát triển. Trung Quốc hiện là đối tác thương mại lớn nhất của Việt Nam, tạo ra nhu cầu ngày càng cao đối với các hoạt động thanh toán và luân chuyển vốn xuyên biên giới. Tuy nhiên, hệ

¹Email: tthuong@uneti.edu.vn - Khoa Tài chính Ngân hàng và Bảo hiểm, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp

thống kết nối tài chính giữa hai nước vẫn chưa phát triển tương xứng với quy mô giao thương.

Phần lớn các giao dịch thương mại và đầu tư song phương hiện vẫn sử dụng đồng USD làm phương tiện thanh toán, làm gia tăng chi phí giao dịch, thời gian xử lý và rủi ro tỷ giá. Mặc dù cơ chế thanh toán bằng bản tệ (VND/CNY) đã được triển khai trong thương mại biên giới, phạm vi áp dụng còn hạn chế và chưa đáp ứng nhu cầu của các giao dịch chính ngạch quy mô lớn. Do đó, nghiên cứu thực trạng và giải pháp phát triển kết nối tài chính giữa Việt Nam và Trung Quốc có ý nghĩa quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả thanh toán, thúc đẩy thương mại và đầu tư song phương..

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát : Đánh giá thực trạng kết nối tài chính giữa Việt Nam và Trung Quốc, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả thanh toán và hợp tác tài chính song phương trong giai đoạn tới.

Mục tiêu cụ thể :

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về kết nối tài chính và thanh toán xuyên biên giới.
- Phân tích thực trạng các hoạt động kết nối tài chính giữa Việt Nam và Trung Quốc, bao gồm thanh toán thương mại, hợp tác ngân hàng và ứng dụng công nghệ tài chính.
- Xác định những hạn chế, rào cản trong cơ chế thanh toán và luân chuyển vốn giữa hai nước.
- Đề xuất các giải pháp nhằm thúc đẩy kết nối tài chính và giảm chi phí giao dịch xuyên biên giới.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Các cơ chế, chính sách, hạ tầng thanh toán và hoạt động kết nối tài chính giữa Việt Nam và Trung Quốc.

Phạm vi nghiên cứu: Nghiên cứu tập trung vào các hoạt động thanh toán, thương mại và đầu tư giữa hai nước trong giai đoạn từ sau đại dịch COVID-19 đến nay, đồng thời đề xuất giải pháp cho giai đoạn tiếp theo.

4. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài

Về mặt lý luận, nghiên cứu góp phần bổ sung cơ sở khoa học về kết nối tài chính quốc tế và thanh toán bằng bản tệ giữa các nền kinh tế có quan hệ thương mại chặt chẽ.

Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở tham khảo cho các cơ quan quản lý, ngân hàng thương mại và doanh nghiệp trong việc hoàn thiện cơ chế thanh toán, quản lý rủi ro tỷ giá và thúc đẩy hợp tác tài chính Việt Nam – Trung Quốc.

II. Cơ sở lý luận về kết nối tài chính và thanh toán quốc tế

2.1. Các khái niệm cơ bản

Theo ADB (2021), kết nối tài chính là quá trình hội nhập các hệ thống tài chính thông qua sự liên thông của hạ tầng thanh toán, sự hiện diện xuyên biên giới của các định chế tài chính và sự tương thích về chính sách quản lý. Kết nối tài chính góp phần nâng cao hiệu quả phân bổ nguồn lực và giảm thiểu rủi ro kinh tế vĩ mô (Lane & Milesi-Ferretti, 2008).

Thanh toán xuyên biên giới là các giao dịch tài chính giữa các chủ thể thuộc hai quốc gia khác nhau (CPMI-BIS, 2020). Hệ thống thanh toán truyền thống chủ yếu dựa vào mạng lưới ngân hàng đại lý và SWIFT, nhưng vẫn tồn tại những hạn chế về chi phí, tốc độ xử lý và tính minh bạch..

2.2. Các trụ cột của kết nối tài chính song phương

Kết nối tài chính giữa hai quốc gia thường dựa trên ba trụ cột chính. Thứ nhất, hạ tầng thanh toán và bù trừ trực tiếp giúp giảm chi phí và thời gian giao dịch (Bech et al., 2020). Thứ hai, sự hiện diện của các định chế tài chính tại thị trường đối tác tạo điều kiện thuận lợi cho thanh toán và tài trợ thương mại. Thứ ba, các thỏa thuận hoán đổi tiền tệ song phương đóng vai trò hỗ trợ thanh khoản và thúc đẩy sử dụng đồng bản tệ trong giao dịch quốc tế (Aizenman et al., 2015)..

2.3. Vai trò của thanh toán bằng bản tệ

Thanh toán bằng bản tệ (Local Currency Settlement - LCS) được xem là giải pháp quan trọng nhằm giảm sự phụ thuộc vào đồng USD trong thương mại song phương. Theo AMRO (2023), việc sử dụng trực tiếp VND và CNY giúp giảm rủi ro tỷ giá, hạn chế tác động từ các biến động bên ngoài và tiết kiệm chi phí chuyển đổi ngoại tệ. Đồng thời, cơ chế này góp phần nâng cao hiệu quả thanh toán và tăng cường kết nối tài chính giữa hai quốc gia (Ito et al., 2022; Maziad et al., 2011).

2.4. Các nhân tố chi phối quá trình kết nối tài chính

Mức độ kết nối tài chính chịu tác động của nhiều yếu tố. Trước hết, quy mô thương mại và đầu tư càng lớn thì nhu cầu thiết lập các kênh thanh toán và luân chuyển vốn trực tiếp càng cao (Portes & Rey, 2005). Bên cạnh đó, chính sách quản lý ngoại hối và mức độ mở cửa tài khoản vốn ảnh hưởng đáng kể đến khả năng lưu chuyển dòng vốn xuyên biên giới (Eichengreen, 2011). Ngoài ra, sự phát triển của công nghệ tài chính và tiền kỹ thuật số của ngân hàng trung ương (CBDC) đang mở ra các phương thức thanh toán mới với chi phí thấp và tốc độ xử lý cao hơn (Auer et al., 2021).

III. Phân tích thực trạng kết nối tài chính và thanh toán giữa Việt Nam – Trung Quốc giai đoạn hiện nay

Sự phát triển mạnh mẽ của quan hệ kinh tế giữa Việt Nam và Trung Quốc trong những năm gần đây đã tạo ra nhu cầu ngày càng lớn đối với các hoạt động kết nối tài chính và thanh toán xuyên biên giới. Trung Quốc liên tục duy trì vị thế là đối tác thương mại lớn nhất của Việt Nam với kim ngạch xuất nhập khẩu song phương đạt mức rất cao, đồng thời là một trong những nhà đầu tư nước ngoài quan trọng tại Việt Nam. Bên cạnh các ngành sản xuất truyền thống, dòng vốn đầu tư từ Trung Quốc đang có xu hướng dịch chuyển sang các lĩnh vực công nghệ cao, điện tử và năng lượng tái tạo. Sự mở rộng của các chuỗi cung ứng xuyên biên giới không chỉ làm gia tăng nhu cầu thanh toán quốc tế mà còn đặt ra yêu cầu đối với các dịch vụ tài trợ thương mại, quản lý dòng tiền và luân chuyển vốn xuyên quốc gia ngày càng phức tạp.

Trước nhu cầu đó, hệ thống kết nối tài chính giữa hai nước đã có những bước phát triển nhất định. Về mặt thể chế, Ngân hàng Nhà nước Việt Nam và Ngân hàng Nhân dân Trung Quốc đã từng bước xây dựng hành lang pháp lý cho hoạt động thanh toán xuyên biên giới bằng đồng bản tệ. Việc ban hành Thông tư số 19/2018/TT-NHNN cho phép sử dụng đồng Việt Nam (VND), đồng Nhân dân tệ (CNY) hoặc ngoại tệ tự do chuyển đổi trong thanh toán hàng hóa và dịch vụ khu vực biên giới đã tạo cơ sở pháp lý quan trọng cho hoạt động thanh toán biên mậu. Nhờ đó, thanh toán bằng bản tệ tại các khu vực cửa khẩu giữa hai nước diễn ra tương đối thuận lợi, góp phần giảm chi phí chuyển đổi ngoại tệ và hỗ trợ hoạt động thương mại biên giới.

Tuy nhiên, mức độ phát triển của thanh toán bằng bản tệ vẫn chưa tương xứng với quy mô giao thương song phương. Trong các giao dịch xuất nhập khẩu chính ngạch và các hợp đồng thương mại có giá trị lớn, đồng USD vẫn giữ vai trò là đồng tiền thanh toán chủ yếu. Điều này phản ánh sự phụ thuộc đáng kể của hệ thống thanh toán song phương vào các trung gian tài chính quốc tế. Phần lớn các giao dịch vẫn phải thực hiện thông qua mạng lưới ngân hàng đại lý và hệ thống SWIFT, dẫn đến chi phí giao dịch cao, thời gian xử lý kéo dài và phát sinh rủi ro tỷ giá kép đối với doanh nghiệp. Trong bối cảnh đó, việc Trung Quốc phát triển Hệ thống Thanh toán Liên ngân hàng Xuyên biên giới (CIPS) đã mở ra khả năng gia tăng các giao dịch bằng đồng Nhân dân tệ. Một số ngân hàng tại Việt Nam đã bước đầu kết nối với CIPS thông qua các đối tác Trung Quốc, góp phần cải thiện hiệu quả thanh toán đối với các doanh nghiệp có quan hệ thương mại và đầu tư với thị trường này.

Cùng với hạ tầng thanh toán, mạng lưới hợp tác giữa các định chế tài chính hai nước cũng được mở rộng đáng kể. Nhiều ngân hàng lớn của Trung Quốc đã hiện diện tại Việt Nam nhằm cung cấp các dịch vụ tín dụng, bảo lãnh, thanh toán quốc tế và tài trợ thương mại cho các doanh nghiệp Trung Quốc đầu tư tại Việt Nam. Ngược lại, các ngân hàng thương mại lớn của Việt Nam như BIDV, Vietcombank, Agribank và VietinBank đã thiết lập quan hệ đại lý với nhiều tổ chức tín dụng Trung Quốc, đồng thời triển khai các sản phẩm thanh toán bằng đồng Nhân dân tệ và các công cụ phòng ngừa rủi ro tỷ giá. Sự hiện diện ngày càng sâu rộng của các định chế tài chính góp phần tăng cường khả năng kết nối dòng vốn và hỗ trợ hoạt động thương mại, đầu tư giữa hai nền kinh tế.

Mặc dù đạt được những kết quả tích cực, quá trình kết nối tài chính giữa Việt Nam và Trung Quốc vẫn đối mặt với nhiều hạn chế. Trước hết, chính sách quản lý tài khoản vốn và kiểm soát ngoại hối của Trung Quốc còn tương đối chặt chẽ, khiến việc luân chuyển đồng Nhân dân tệ xuyên biên giới và chuyển lợi nhuận đầu tư phải tuân thủ nhiều thủ tục phức tạp. Điều này phần nào làm giảm động lực sử dụng đồng bản tệ trong các giao dịch thương mại và đầu tư quy mô lớn. Bên cạnh đó, Việt Nam và Trung Quốc hiện chưa thiết lập được một thỏa thuận hoán đổi tiền tệ song phương quy mô lớn như mô hình đang được áp dụng giữa Trung Quốc với một số quốc gia ASEAN khác. Việc thiếu vắng cơ chế hỗ trợ thanh khoản ở cấp độ vĩ mô làm hạn chế khả năng cung ứng nguồn vốn bằng đồng Nhân dân tệ của các ngân hàng thương mại, từ đó ảnh hưởng đến quá trình mở rộng thanh toán bản tệ.

Ngoài ra, mặc dù công nghệ tài chính phát triển nhanh trong những năm gần đây, việc ứng dụng FinTech vào thanh toán thương mại và đầu tư xuyên biên giới vẫn còn hạn chế. Các nền tảng như Alipay và WeChat Pay chủ yếu phục vụ thanh toán bán lẻ và du lịch, trong khi các giải pháp thanh toán doanh nghiệp với doanh nghiệp (B2B) chưa được triển khai rộng rãi. Điều này cho thấy tiềm năng ứng dụng công nghệ số trong thúc đẩy kết nối tài chính giữa hai nước vẫn còn rất lớn nhưng chưa được khai thác hiệu quả.

Nhìn chung, kết nối tài chính giữa Việt Nam và Trung Quốc đã có những bước tiến đáng kể thông qua sự phát triển của thương mại, đầu tư, hạ tầng thanh toán và hợp tác ngân hàng. Tuy nhiên, sự phụ thuộc vào đồng USD, hạn chế của cơ chế thanh toán bản tệ, rào cản về quản lý dòng vốn và mức độ ứng dụng công nghệ tài chính còn thấp vẫn là những nút thắt quan trọng cần được tháo gỡ

nhằm nâng cao hiệu quả kết nối tài chính và hỗ trợ quan hệ hợp tác kinh tế song phương trong giai đoạn tới.

IV: Đề xuất giải pháp nhằm thúc đẩy kết nối tài chính Việt Nam – Trung Quốc giai đoạn tới

Để nâng cao hiệu quả kết nối tài chính giữa Việt Nam và Trung Quốc, cần triển khai đồng bộ các giải pháp về thể chế, hạ tầng thanh toán và năng lực của các chủ thể tham gia thị trường.

Trước hết, cơ quan quản lý hai nước cần tăng cường phối hợp trong việc hoàn thiện khuôn khổ pháp lý cho thanh toán xuyên biên giới bằng đồng bản tệ. Việc nghiên cứu thiết lập cơ chế hoán đổi tiền tệ song phương giữa Ngân hàng Nhà nước Việt Nam và Ngân hàng Nhân dân Trung Quốc sẽ góp phần nâng cao khả năng cung ứng thanh khoản bằng VND và CNY, giảm sự phụ thuộc vào đồng USD và tạo điều kiện mở rộng thanh toán bản tệ trong thương mại và đầu tư song phương.

Bên cạnh đó, cần thúc đẩy hiện đại hóa hạ tầng thanh toán thông qua việc tăng cường kết nối giữa các hệ thống thanh toán của hai nước, đồng thời nghiên cứu khả năng ứng dụng các công nghệ mới như blockchain và tiền kỹ thuật số của ngân hàng trung ương (CBDC) trong thanh toán xuyên biên giới. Những giải pháp này có thể góp phần rút ngắn thời gian xử lý giao dịch, giảm chi phí trung gian và nâng cao tính minh bạch của hệ thống thanh toán.

Đối với các ngân hàng thương mại, cần mở rộng các sản phẩm thanh toán bằng đồng CNY, phát triển các công cụ phòng ngừa rủi ro tỷ giá và đẩy mạnh số hóa hoạt động tài trợ thương mại. Đồng thời, các ngân hàng cần nâng cao vai trò tư vấn, hỗ trợ doanh nghiệp tiếp cận các phương thức thanh toán bằng bản tệ và quản trị hiệu quả các rủi ro tài chính trong hoạt động xuất nhập khẩu.

V. Kết luận

Mối quan hệ đối tác hợp tác chiến lược toàn diện Việt Nam - Trung Quốc đang bước vào giai đoạn phát triển chiều sâu, trong đó, kết nối kinh tế và thương mại tiếp tục đóng vai trò trụ cột. Tuy nhiên, để hiện thực hóa những tiềm năng khổng lồ này, hệ thống mạch máu tài chính kết nối hai nền kinh tế cần phải được khơi thông mạnh mẽ hơn nữa.

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng, việc quá phụ thuộc vào đồng USD và những hạn chế về hạ tầng thanh toán bù trừ trực tiếp đang là những lực cản lớn đối với dòng vốn song phương. Để vượt qua các thách thức này, cần có sự nỗ lực đồng bộ từ cả ba phía: Chính phủ (thông qua các thỏa thuận hoán đổi tiền tệ và nói lỏng khuôn khổ pháp lý), Hạ tầng công nghệ (tích hợp hệ thống thanh toán và

nghiên cứu CBDC), và Ngân hàng thương mại (cung cấp công cụ phái sinh và số hóa tài trợ thương mại). Việc hiện thực hóa các giải pháp này không chỉ giúp tiết kiệm hàng tỷ USD chi phí giao dịch cho doanh nghiệp hai nước mỗi năm, mà còn góp phần quan trọng vào việc nâng cao tính độc lập tự chủ của nền tài chính quốc gia trước những biến động của kinh tế toàn cầu.

Tài liệu tham khảo

1. Báo Điện tử Chính phủ. (2023, Ngày 15 tháng 10). Nâng tầm hợp tác kinh tế, thương mại, đầu tư Việt Nam - Trung Quốc.
2. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. (2018). Thông tư số 19/2018/TT-NHNN ngày 28/08/2018 hướng dẫn về quản lý ngoại hối đối với hoạt động thương mại biên giới Việt Nam - Trung Quốc.
3. Cục Đầu tư nước ngoài - Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2024). Báo cáo tình hình thu hút đầu tư nước ngoài (FDI) tại Việt Nam.
4. Aizenman, J., Jinjark, Y., & Park, D. (2015). International reserves and swap lines: Substitutes or complements? *International Review of Economics & Finance*, 35, 5–18.
5. ASEAN+3 Macroeconomic Research Office (AMRO). (2023). ASEAN+3 regional economic outlook (AREO) 2023: Navigating the post-pandemic structural shifts.
6. Asian Development Bank (ADB). (2021). Asian economic integration report 2021: Making digital platforms work for Asia and the Pacific.
7. Auer, R., Haene, P., & Holden, H. (2021). Multi-CBDC arrangements and the future of cross-border payments (BIS Papers No. 115). Bank for International Settlements.
8. Bech, M., Faruqui, U., & Shirai, S. (2020). Payments without borders. *BIS Quarterly Review*, March 2020, 53–65.
9. Committee on Payments and Market Infrastructures (CPMI). (2020). Enhancing cross-border payments: Building blocks of a global roadmap. Bank for International Settlements.
10. Eichengreen, B. (2011). *Exorbitant privilege: The rise and fall of the dollar and the future of the international monetary system*. Oxford University Press.
11. Ito, H., McCauley, R. N., & Shimizu, J. (2022). Currency invoicing in global trade: A new dataset. *Journal of International Money and Finance*, 124, 102621.
12. Portes, R., & Rey, H. (2005). The determinants of cross-border equity flows. *Journal of International Economics*, 65(2), 269–296.

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ: THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP BUSINESS STRATEGIES OF VIETNAMESE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: CURRENT SITUATION AND SOLUTIONS

Phạm Hương Thanh¹

Ngày nhận bài: 18/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 05/07/2026

Tóm tắt:

Trong bối cảnh cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư và xu hướng chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ trên phạm vi toàn cầu, các doanh nghiệp Việt Nam đang phải đối mặt với nhiều cơ hội và thách thức mới trong quá trình phát triển. Chuyển đổi số không chỉ là việc ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động sản xuất kinh doanh mà còn là quá trình tái cấu trúc mô hình kinh doanh, phương thức quản trị và chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp. Bài viết phân tích thực trạng chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số thông qua các số liệu thống kê từ Bộ Thông tin và Truyền thông, VCCI và các báo cáo quốc tế. Kết quả nghiên cứu cho thấy mức độ ứng dụng công nghệ số trong doanh nghiệp Việt Nam đã được cải thiện nhưng vẫn còn nhiều hạn chế về nguồn lực, nhân lực công nghệ và chiến lược chuyển đổi số. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh trong bối cảnh chuyển đổi số.

Từ khóa: Chiến lược kinh doanh; chuyển đổi số; doanh nghiệp Việt Nam; kinh tế số; năng lực cạnh tranh.

Abstract:

Digital transformation has become a critical factor influencing business strategies and competitiveness of enterprises in the era of the Fourth Industrial Revolution. In Vietnam, the rapid development of digital technologies has created both opportunities and challenges for enterprises in adapting their business models and strategic orientations. This study aims to analyze the current situation of business strategies adopted by Vietnamese enterprises in the context of digital transformation. The research is based on secondary data collected from reports of the Ministry of Information and Communications, the General Statistics Office of Vietnam, and international organizations.

The findings indicate that although the level of digital technology adoption among Vietnamese enterprises has increased in recent years, many firms still face significant challenges related to limited technological capabilities, insufficient digital skills, and the lack of comprehensive digital transformation strategies. These constraints reduce the effectiveness of digital transformation in enhancing business performance and competitiveness. Based on the research results, this paper proposes several strategic recommendations to support Vietnamese enterprises in developing effective business strategies in the digital transformation era, thereby improving competitiveness and promoting sustainable development.

1. Đặt vấn đề

Sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ số đang làm thay đổi sâu sắc môi trường kinh doanh toàn cầu. Các công nghệ như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), điện toán

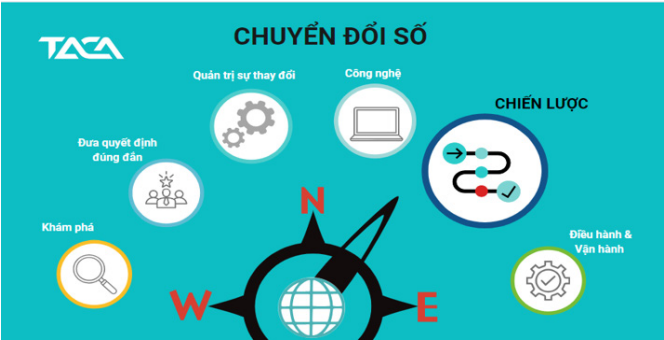
đám mây (Cloud Computing) và Internet vạn vật (IoT) đang mở ra nhiều cơ hội mới cho doanh nghiệp trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động và cải thiện năng lực cạnh tranh. Theo báo cáo của Ngân hàng Thế giới (2023), các doanh

¹Email: phthanh@uneti.edu.vn - Trường Đại học Kinh tế Kỹ thuật Công nghiệp

ngành ứng dụng công nghệ số có thể nâng cao năng suất lao động từ 20% đến 30%.

Tại Việt Nam, chuyển đổi số đã được Chính phủ xác định là một trong những động lực quan trọng thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Theo Bộ Thông tin và Truyền thông (2023), kinh tế số của Việt Nam năm 2022 chiếm khoảng **14,26% GDP** và dự kiến đạt khoảng **20% GDP vào năm 2025**. Điều này cho thấy vai trò ngày càng quan trọng của chuyển đổi số trong nền kinh tế.

Tuy nhiên, quá trình chuyển đổi số trong các doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn gặp nhiều khó khăn. Theo khảo sát của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), nhiều doanh nghiệp chưa có chiến lược chuyển đổi số rõ ràng và thiếu nguồn lực để triển khai các giải pháp công nghệ. Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình chuyển đổi số có ý nghĩa quan trọng nhằm giúp doanh nghiệp thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.



2. Thực trạng chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số

2.1 Mức độ ứng dụng công nghệ số trong doanh nghiệp

Trong những năm gần đây, cùng với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin và Internet, các doanh nghiệp Việt Nam đã bắt đầu quan tâm hơn đến việc ứng dụng công nghệ số vào hoạt động sản xuất kinh doanh. Việc áp dụng các nền tảng công nghệ số giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả quản lý, tối ưu hóa quy trình hoạt động và cải thiện khả năng tiếp cận thị trường.

Tuy nhiên, mức độ ứng dụng công nghệ số trong doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn chưa đồng đều giữa các ngành và giữa các loại hình doanh nghiệp. Các doanh nghiệp lớn thường có điều kiện tài chính và nguồn lực công nghệ tốt hơn nên khả năng ứng dụng công nghệ số cao hơn so với các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Trong khi đó, các doanh nghiệp nhỏ và vừa – chiếm khoảng **97% tổng số doanh nghiệp tại Việt Nam** – thường gặp khó khăn trong việc đầu tư cho hạ tầng công nghệ và nguồn nhân lực số.

Theo số liệu từ Bộ Thông tin và Truyền thông (2023), tỷ lệ doanh nghiệp Việt Nam sử dụng các công nghệ số vẫn còn ở mức trung bình và chủ yếu tập trung vào các hệ thống quản lý cơ bản.

Bảng 1. Mức độ ứng dụng công nghệ số trong doanh nghiệp Việt Nam

Nội dung ứng dụng công nghệ	Tỷ lệ doanh nghiệp áp dụng (%)
Phần mềm quản trị doanh nghiệp (ERP)	60
Thương mại điện tử	45
Hệ thống quản lý khách hàng (CRM)	32
Phân tích dữ liệu (Big Data)	18
Trí tuệ nhân tạo (AI)	10
Có chiến lược chuyển đổi số rõ ràng	20

Nguồn: Bộ Thông tin và Truyền thông (2023)

Bảng 1 cho thấy khoảng **60% doanh nghiệp đã sử dụng phần mềm quản trị doanh nghiệp (ERP)** và **45% doanh nghiệp tham gia thương mại điện tử**, trong khi tỷ lệ doanh nghiệp sử dụng các công nghệ tiên tiến như **Big Data (18%)** và **trí tuệ nhân tạo (10%)** còn khá thấp. Đặc biệt, chỉ khoảng **20% doanh nghiệp có chiến lược chuyển đổi số rõ ràng**, cho thấy nhiều doanh nghiệp vẫn chưa có định hướng dài hạn trong việc ứng dụng công nghệ số.

Điều này phản ánh thực tế rằng quá trình chuyển đổi số của các doanh nghiệp Việt Nam vẫn đang ở giai đoạn đầu và chủ yếu tập trung vào việc số hóa một số hoạt động quản lý hoặc bán hàng, thay vì tái cấu trúc toàn bộ mô hình kinh doanh dựa trên nền tảng số.

2.2 Những rào cản trong quá trình chuyển đổi số

Mặc dù nhận thức về tầm quan trọng của chuyển đổi số ngày càng được nâng cao, nhiều doanh nghiệp vẫn gặp phải những khó khăn đáng kể trong quá trình triển khai. Theo khảo sát của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), một số rào cản chính đang ảnh hưởng đến quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp.

Bảng 2. Các rào cản trong quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp

Rào cản	Tỷ lệ doanh nghiệp gặp phải (%)
Thiếu nguồn lực tài chính	48
Thiếu nhân lực công nghệ	40
Thiếu chiến lược chuyển đổi số	35
Hạ tầng công nghệ chưa đáp ứng	28
Thiếu nhận thức về chuyển đổi số	22

Nguồn: VCCI (2023)

Qua bảng số liệu ta thấy **nguồn lực tài chính** là rào cản lớn nhất đối với nhiều doanh nghiệp. Việc đầu tư cho các hệ thống công nghệ thông tin, phần mềm quản trị và hạ tầng dữ liệu đòi hỏi chi phí khá lớn, trong khi phần lớn doanh nghiệp Việt Nam có quy mô nhỏ và khả năng tích lũy vốn còn hạn chế.

Tiếp theo là **nhân lực công nghệ** cũng là một thách thức đáng kể. Quá trình chuyển đổi số đòi hỏi đội ngũ nhân lực có kiến thức về công nghệ thông tin, phân tích dữ liệu và quản trị hệ thống số. Tuy nhiên, nguồn nhân lực có kỹ năng số tại Việt Nam hiện nay vẫn còn thiếu hụt, đặc biệt trong các lĩnh vực công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo và khoa học dữ liệu.

Ngoài ra, nhiều doanh nghiệp vẫn **chưa xây dựng được chiến lược chuyển đổi số rõ ràng**. Việc triển khai các dự án công nghệ thường mang tính rời rạc và thiếu sự gắn kết với chiến lược kinh doanh tổng thể của doanh nghiệp. Điều này dẫn đến tình trạng đầu tư công nghệ nhưng không mang lại hiệu quả rõ rệt trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Một rào cản khác là **hạ tầng công nghệ chưa đồng bộ**, đặc biệt ở các doanh nghiệp truyền thống hoặc ở các địa phương ngoài các trung tâm kinh tế lớn. Hạ tầng mạng, hệ thống dữ liệu và các nền tảng công nghệ còn hạn chế khiến việc triển khai các giải pháp chuyển đổi số gặp nhiều khó khăn.

2.3 Phân tích chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp trong bối cảnh chuyển đổi số

Để đánh giá vị thế của doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số, việc sử dụng mô hình phân tích SWOT giúp xác định các yếu tố nội tại và các yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Bảng 3. Phân tích SWOT đối với chiến lược chuyển đổi số

Điểm mạnh (Strengths)	Điểm yếu (Weaknesses)
Thị trường số phát triển nhanh	Thiếu chiến lược chuyển đổi số rõ ràng
Tỷ lệ sử dụng Internet cao	Nguồn lực tài chính hạn chế
Chính phủ thúc đẩy chuyển đổi số	Thiếu nhân lực công nghệ
Hệ sinh thái startup công nghệ phát triển	Hạ tầng công nghệ chưa đồng bộ
Cơ hội (Opportunities)	Thách thức (Threats)
Kinh tế số tăng trưởng mạnh	Cạnh tranh toàn cầu gia tăng
Công nghệ số ngày càng phổ biến	Rủi ro an ninh mạng
Thương mại điện tử phát triển	Khoảng cách công nghệ với các nước phát triển

Phân tích SWOT cho thấy doanh nghiệp Việt Nam có nhiều điểm mạnh và cơ hội trong quá trình chuyển đổi số. Việt Nam là một trong những quốc gia có tốc độ phát triển Internet và kinh

tế số nhanh trong khu vực. Tỷ lệ người dùng Internet cao cùng với sự phát triển của thương mại điện tử tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp triển khai các mô hình kinh doanh số.

Bên cạnh đó, Chính phủ Việt Nam đang triển khai nhiều chương trình thúc đẩy chuyển đổi số và phát triển kinh tế số. Các chính sách này tạo môi trường thuận lợi cho doanh nghiệp ứng dụng công nghệ số vào hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tuy nhiên, doanh nghiệp Việt Nam cũng đang phải đối mặt với nhiều **điểm yếu và thách thức**. Năng lực công nghệ và khả năng đổi mới sáng tạo của nhiều doanh nghiệp còn hạn chế. Ngoài ra, sự cạnh tranh từ các doanh nghiệp quốc tế và các nền tảng công nghệ toàn cầu cũng tạo ra áp lực lớn đối với doanh nghiệp trong nước.

Do đó, việc xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp với xu hướng chuyển đổi số là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp tận dụng cơ hội và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Trên cơ sở kết quả phân tích SWOT, các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số có thể được tổng hợp trong ma trận SO – WO – ST – WT như trình bày ở Bảng 4

Bảng 4. Ma trận chiến lược SO – WO – ST – WT của doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh chuyển đổi số

Nhóm chiến lược	Nội dung chiến lược
SO (Strengths – Opportunities)	Tận dụng sự phát triển của thị trường số và thương mại điện tử để mở rộng kênh bán hàng trực tuyến; khai thác lợi thế về dữ liệu khách hàng và hạ tầng Internet để phát triển các mô hình kinh doanh số; tận dụng các chính sách hỗ trợ chuyển đổi số của Chính phủ để đầu tư công nghệ và nâng cao năng lực quản trị.
WO (Weaknesses – Opportunities)	Tận dụng các nền tảng công nghệ và dịch vụ số từ các doanh nghiệp công nghệ để khắc phục hạn chế về nguồn lực; đẩy mạnh đào tạo kỹ năng số cho người lao động nhằm nâng cao năng lực công nghệ; tận dụng các chương trình hỗ trợ chuyển đổi số để nâng cao năng lực quản trị và đổi mới mô hình kinh doanh.
ST (Strengths – Threats)	Phát huy lợi thế hiểu biết thị trường nội địa để phát triển các sản phẩm và dịch vụ số phù hợp với nhu cầu khách hàng; tăng cường ứng dụng công nghệ nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và giảm chi phí; đầu tư các giải pháp bảo mật thông tin để hạn chế rủi ro an ninh mạng trong môi trường kinh doanh số.
WT (Weaknesses – Threats)	Xây dựng lộ trình chuyển đổi số phù hợp với quy mô doanh nghiệp nhằm giảm thiểu rủi ro đầu tư; tăng cường năng lực quản trị công nghệ và quản trị rủi ro; nâng cao năng lực tài chính và hợp tác với các đối tác công nghệ để từng bước triển khai chuyển đổi số hiệu quả.

2.4 Phân tích môi trường cạnh tranh theo mô hình Porter

Chuyển đổi số không chỉ làm thay đổi cách thức hoạt động của doanh nghiệp mà còn làm thay đổi cấu trúc cạnh tranh của thị trường. Theo mô hình **5 lực lượng cạnh tranh của Porter**, quá trình chuyển đổi số đã tạo ra những tác động đáng kể đến môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp.

Bảng 5. Phân tích mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Porter

Lực lượng cạnh tranh	Tác động trong chuyển đổi số
Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp	Gia tăng do sự xuất hiện của doanh nghiệp số
Đối thủ mới gia nhập	Rào cản gia nhập giảm nhờ công nghệ số
Sản phẩm thay thế	Nhiều dịch vụ số thay thế mô hình truyền thống
Quyền lực khách hàng	Tăng do khách hàng dễ tiếp cận thông tin
Quyền lực nhà cung cấp	Phụ thuộc vào các nền tảng công nghệ

Từ bảng 4 ta thấy, Trước hết, **mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành ngày càng gia tăng** do sự xuất hiện của nhiều doanh nghiệp số và các nền tảng công nghệ mới. Các doanh nghiệp ứng dụng công nghệ số có thể cung cấp sản phẩm và dịch vụ với chi phí thấp hơn và tốc độ nhanh hơn, từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh đáng kể.

Thứ hai, rào cản gia nhập ngành đang giảm xuống nhờ sự phát triển của công nghệ số. Các doanh nghiệp mới có thể dễ dàng tham gia thị trường thông qua các nền tảng trực tuyến mà không cần đầu tư lớn vào cơ sở hạ tầng truyền thống.

Thứ ba, sự xuất hiện của các sản phẩm và dịch vụ thay thế ngày càng nhiều trong môi trường kinh doanh số. Ví dụ, các nền tảng thương mại điện tử và dịch vụ số có thể thay thế các mô hình kinh doanh truyền thống trong nhiều ngành.

Thứ tư, quyền lực của khách hàng ngày càng gia tăng. Nhờ Internet và các nền tảng số, khách hàng có thể dễ dàng tiếp cận thông tin, so sánh sản phẩm và lựa chọn nhà cung cấp phù hợp. Điều này buộc các doanh nghiệp phải nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Cuối cùng, quyền lực của các nhà cung cấp công nghệ cũng ngày càng lớn. Nhiều doanh nghiệp phụ thuộc vào các nền tảng công nghệ lớn như các dịch vụ điện toán đám mây hoặc các nền tảng thương mại điện tử, điều này có thể ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

Như vậy, phân tích theo mô hình Porter cho thấy chuyển đổi số đang tạo ra cả cơ hội và thách thức đối với doanh nghiệp Việt Nam. Trong bối cảnh đó, việc xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp với xu hướng chuyển đổi số là điều kiện quan trọng giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

3. Giải pháp nâng cao hiệu quả chiến lược kinh doanh trong bối cảnh chuyển đổi số

Để tận dụng cơ hội từ chuyển đổi số, các doanh nghiệp cần thực hiện một số giải pháp sau:

Thứ nhất, doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược chuyển đổi số gắn với chiến lược kinh doanh tổng thể nhằm đảm bảo việc ứng dụng công nghệ mang lại giá trị thực sự.

Thứ hai, tăng cường đầu tư cho hạ tầng công nghệ và các nền tảng quản trị doanh nghiệp hiện đại như ERP, CRM và hệ thống phân tích dữ liệu.

Thứ ba, phát triển nguồn nhân lực số thông qua đào tạo kỹ năng công nghệ cho người lao động và thu hút nhân lực công nghệ cao.

Thứ tư, tăng cường hợp tác với các doanh nghiệp công nghệ và các tổ chức nghiên cứu nhằm tiếp cận các giải pháp công nghệ mới.

Như vậy, việc triển khai đồng bộ các giải pháp về chiến lược, công nghệ, nguồn nhân lực và mô hình kinh doanh sẽ giúp doanh nghiệp Việt Nam tận dụng hiệu quả các cơ hội từ chuyển đổi số. Điều này không chỉ góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp mà còn thúc đẩy sự phát triển bền vững của nền kinh tế số tại Việt Nam.

4. Kết luận

Chuyển đổi số đang trở thành xu hướng tất yếu trong quá trình phát triển của doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam, chuyển đổi số không chỉ là cơ hội để nâng cao năng lực cạnh tranh mà còn là yêu cầu cần thiết để thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

Kết quả nghiên cứu cho thấy mặc dù nhiều doanh nghiệp đã bước đầu triển khai chuyển đổi số, nhưng vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế về nguồn lực, công nghệ và chiến lược. Do đó, việc xây dựng chiến lược kinh doanh gắn với chuyển đổi số là yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp tận dụng các cơ hội từ công nghệ và phát triển bền vững trong tương lai.

Tài liệu tham khảo

- Bộ Thông tin và Truyền thông (2023), Báo cáo chuyển đổi số quốc gia năm 2023, Hà Nội.
- Bộ Công Thương (2023), Báo cáo thương mại điện tử Việt Nam 2023, Hà Nội.
- Tổng cục Thống kê (2023), Niên giám thống kê Việt Nam 2023, Nhà xuất bản Thống kê.
- Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam – VCCI (2023), Báo cáo chuyển đổi số doanh nghiệp Việt Nam, Hà Nội.

Vai trò then chốt của kế toán quản trị trong thực hành ESG: Kinh nghiệm quốc tế và bài học cho các doanh nghiệp Việt Nam

The key role of management accounting in ESG practice: International experience and lessons for Vietnamese businesses

Lê Thị Hiền¹

Ngày nhận bài: 10/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 05/07/2026

Tóm tắt

Trong bối cảnh chuyển đổi xanh toàn cầu, kế toán quản trị đã chuyển đổi vai trò từ quản trị chi phí truyền thống sang tích hợp các giá trị bền vững vào hệ thống ra quyết định chiến lược của doanh nghiệp. Bài viết nghiên cứu vai trò then chốt của kế toán quản trị trong việc thúc đẩy thực hành ESG tại các doanh nghiệp, tập trung vào việc phân tích kinh nghiệm quốc tế từ các quốc gia tiên phong và rút ra bài học thực tiễn cho các doanh nghiệp Việt Nam.

Từ khóa: kế toán quản trị, kế toán quản trị bền vững, thực hành ESG, phát triển bền vững, kinh nghiệm quốc tế về phát triển bền vững.

1. Đặt vấn đề

Cuộc cách mạng bền vững đang tái định hình nền kinh tế toàn cầu, trong đó ESG (Environmental, Social, and Governance) không còn là một lựa chọn mà đã trở thành “giấy thông hành” để doanh nghiệp tiếp cận vốn và thị trường quốc tế. Tại Việt Nam, cam kết Net Zero vào năm 2050 tại COP26 đã đặt ra áp lực lớn cho cộng đồng doanh nghiệp trong việc minh bạch hóa các tác động môi trường và xã hội. Tuy nhiên, thực tế cho thấy có một khoảng cách lớn giữa nhận thức và thực thi: nhiều doanh nghiệp Việt Nam vẫn đang loay hoay với bài toán làm thế nào để đo lường và báo cáo các chỉ số ESG đặc biệt là các chỉ số phi tài chính một cách tin cậy.

Trong bối cảnh đó, kế toán quản trị (KTQT) nổi lên như một công cụ quản trị chiến lược giúp thu hẹp khoảng cách này. Không chỉ dừng lại ở việc ghi chép, KTQT hiện đại đóng vai trò là kiến trúc sư thiết lập hệ thống dữ liệu, kiểm soát nội bộ và phân tích hiệu quả của các sáng kiến xanh. Bài báo này sẽ đi sâu vào việc phân tích các mô hình KTQT bền vững trên thế giới, từ đó đúc kết những bài học thực thiết thực cho các doanh nghiệp Việt Nam trong công cuộc chuyển đổi xanh.

2. Vai trò chiến lược của kế toán quản trị trong việc thực hành ESG

Kế toán quản trị truyền thống, theo định nghĩa của IFAC (Liên đoàn Kế toán Quốc tế), tập trung vào việc thu thập, xử lý, phân tích và cung cấp thông tin tài chính và phi tài chính phục vụ cho các nhà quản trị nội bộ nhằm ra quyết định, lập kế hoạch và kiểm soát hoạt động. Tuy nhiên, khi các yếu tố ngoại ứng môi trường và xã hội bắt đầu tác động trực tiếp đến rủi ro dòng tiền và giá trị ròng của doanh nghiệp, khung lý thuyết của KTQT buộc phải tiến hóa thành Kế toán quản trị bền vững (Sustainable Management Accounting - SMA). Thật vậy, theo Hahn và Kühnen (2013), thông qua việc cung cấp thông tin tài chính và phi tài chính, KTQT hỗ trợ trong việc ra các quyết định kinh doanh, tạo điều kiện cho việc thực hiện các chiến lược và từ đó dẫn đến sự phát triển bền vững. Ngoài ra, theo Hummel và Schlick (2016), KTQT không chỉ giới hạn trong việc cung cấp thông tin mà còn tạo ra giá trị bền vững cho các bên liên quan.

Trong cấu phần ESG, vai trò của KTQT phân bổ sâu sắc vào cả 3 trụ cột:

* **Trụ cột E (Environmental):** KTQT thực hiện kế toán quản trị môi trường (EMA), theo dõi, đo lường dòng chảy năng lượng, vật liệu và tài chính hóa các hao tổn môi trường.

* **Trụ cột S (Social):** KTQT quản trị chi phí nhân sự,

¹Trường Đại học Ngoại thương

an toàn lao động, đo lường năng suất xanh và phân tích dòng tiền đảm bảo việc làm thỏa đáng, chuyển đổi công bằng.

***Trụ cột G (Governance):** KTQT thiết lập kiến trúc kiểm soát nội bộ, ma trận quản trị rủi ro khí hậu và tích hợp KPI bền vững vào cấu trúc lương thưởng của ban điều hành.

Theo đó, KTQT không chỉ là một chức năng hỗ trợ mà là trung tâm của việc thực thi chiến lược ESG thông qua các vai trò sau:

Thiết lập “Ngôn ngữ chung” cho dữ liệu phi tài chính: Thách thức lớn nhất của ESG là tính định tính và rời rạc của dữ liệu. KTQT giúp chuẩn hóa các thông tin như phát thải carbon, tiêu thụ nước, hay tỷ lệ đa dạng nhân sự thành các chỉ số có thể đo lường và so sánh được. Việc áp dụng các chuẩn mực như IFRS S1 và S2 giúp KTQT đồng bộ hóa báo cáo bền vững với báo cáo tài chính, tạo niềm tin cho các nhà đầu tư.

Tích hợp ESG vào chu kỳ ra quyết định: KTQT tích hợp các yếu tố bền vững vào quá trình lập ngân sách và đánh giá dự án. Thay vì chỉ tập trung vào ROI (Tỷ suất hoàn vốn) ngắn hạn, KTQT sử dụng các công cụ như LCC (Kế toán chi phí vòng đời), SROI (tỷ suất hoàn vốn xã hội)... để tính toán các chi phí môi trường tiềm ẩn, từ đó hướng dòng vốn vào các dự án xanh có giá trị dài hạn.

Quản trị rủi ro và tuân thủ: Trong kỷ nguyên của các quy định nghiêm ngặt như CSRD (Chỉ thị báo cáo bền vững doanh nghiệp) của EU, KTQT đóng vai trò thiết lập hệ thống kiểm soát nội bộ để đảm bảo tính xác thực của dữ liệu, ngăn chặn rủi ro “tẩy xanh” (greenwashing) - một vấn đề đang gây tổn hại nghiêm trọng đến uy tín của nhiều doanh nghiệp.

3. Kinh nghiệm quốc tế về vận dụng kế toán quản trị trong thực hành ESG

Để các công cụ KTQT bền vững không dừng lại ở mức độ khung khái niệm, nhiều quốc gia phát triển và các tập đoàn đa quốc gia đã tiên phong luật hóa, chuẩn hóa các mô hình kế toán xanh vào hệ điều hành doanh nghiệp. Nghiên cứu sâu các bài học thực tiễn từ Nhật Bản, Châu Âu hay các nước thuộc khối OECD sẽ bóc tách rõ nét cơ chế “tài chính hóa” các mục tiêu ESG nhằm điều hướng hành vi vi mô trong lòng doanh nghiệp.

Mô hình “Sustainable Living Plan” của Unilever

Unilever là minh chứng điển hình cho việc vận dụng

KTQT thúc đẩy phát triển bền vững. Họ đã bổ nhiệm một Phó Chủ tịch điều hành phụ trách kinh doanh bền vững và báo cáo bền vững, đảm bảo rằng các chỉ số ESG được báo cáo trực tiếp cho Hội đồng quản trị (SGX RegCo, 2024). Unilever sử dụng hệ thống phân tích dữ liệu tiên tiến để theo dõi dấu chân carbon của từng dòng sản phẩm, giúp họ cắt giảm chi phí năng lượng hàng trăm triệu Euro và tăng cường sự gắn kết của nhà đầu tư. Bộ phận kế toán quản trị của Unilever đóng vai trò trung tâm triển khai việc thu thập, đo lường, phân tích dữ liệu và lập báo cáo ESG (SGX RegCo, 2024).

Triết lý “Accounting for Sustainability” của Patagonia

Patagonia không chỉ coi ESG là báo cáo mà là cốt lõi của mô hình kinh doanh. Họ sử dụng công cụ Higg Index để định lượng tác động môi trường trong toàn bộ chuỗi cung ứng. KTQT tại Patagonia đóng vai trò phân tích chi phí - lợi ích của việc sử dụng vật liệu tái chế, chứng minh rằng đầu tư vào môi trường có thể đi đôi với lợi nhuận bền vững. Thậm chí, họ còn thực hiện kế toán carbon một cách cực kỳ khắt khe để đạt được mục tiêu trung hòa carbon.

Khung pháp lý và chuẩn hóa tại Singapore và EU

Singapore là quốc gia đi đầu tại Châu Á trong việc bắt buộc báo cáo khí hậu theo tiêu chuẩn ISSB (Ủy ban Chuẩn mực Bền vững Quốc tế) đối với các công ty niêm yết từ năm 2025. Trong khi đó, EU với CSRD yêu cầu tính trọng yếu kép (double materiality) - nghĩa là doanh nghiệp phải báo cáo cả tác động của ESG đến tài chính doanh nghiệp và tác động của doanh nghiệp đến môi trường và xã hội. Điều này buộc bộ phận KTQT phải tái cấu trúc toàn bộ hệ thống thông tin để đáp ứng yêu cầu kiểm toán của bên thứ ba (SGX RegCo.,2024).

Định giá carbon nội bộ tại EU

Tại EU, dưới áp lực của Hệ thống trao đổi hạn ngạch phát thải (EU ETS), các tập đoàn đa quốc gia (như AkzoNobel, Unilever...) đã biến KTQT thành công cụ điều hướng hành vi xanh thông qua việc định giá carbon nội bộ (Internal Carbon Pricing - ICP).

Theo đó, bộ phận KTQT chủ động đưa ra một mức thuế carbon giả định (Shadow Price - ví dụ: 40 EUR/tấn CO₂e) và áp trực tiếp vào báo cáo kết quả hoạt động của từng nhà máy, từng bộ phận hoặc từng dòng sản phẩm. Các phân xưởng sử dụng công nghệ lạc hậu, phát thải lớn sẽ phải gánh mức chi phí carbon nội bộ cao, làm sụt giảm chỉ số lợi nhuận hoạt động có thể kiểm soát

(Controllable Margin) - chỉ số liên kết trực tiếp nhằm đánh giá hiệu quả bộ phận và gắn với quỹ lương thưởng của bộ phận. Cơ chế tài chính này buộc các cấp quản lý trung gian phải chủ động tìm giải pháp giảm phát thải để bảo vệ lợi ích kinh tế của bộ phận mình.

Lập ngân sách vốn rủi ro ESG tại các quốc gia phát triển

Khi thẩm định dự án đầu tư công nghệ xanh, các doanh nghiệp tại Mỹ và các nước OECD không còn sử dụng các mô hình NPV hay IRR truyền thống vốn có xu hướng loại bỏ dự án xanh do chi phí đầu tư ban đầu lớn và thời gian hoàn vốn dài.

KTQT tại các quốc gia này áp dụng mô hình dòng tiền điều chỉnh rủi ro. Mô hình này tính toán bổ sung hai dòng tiền đặc thù: (1) Dòng tiền từ các lợi ích tài chính gián tiếp (giảm chi phí bảo hiểm, tiếp cận nguồn vốn vay tín dụng xanh với lãi suất ưu đãi thấp hơn từ 0.5% - 1.5%); và (2) Dòng tiền từ chi phí rủi ro tránh được (chi phí phạt vi phạm môi trường, chi phí mất thị trường do đối tác cắt hợp đồng chuỗi cung ứng). Nhờ đó, các dự án đầu tư bền vững đạt được các chỉ số tài chính thuyết phục trước Hội đồng quản trị.

Hệ thống kế toán quản trị bền vững tại các doanh nghiệp nhà nước tại Ai Cập

Chính phủ Ai Cập đã bắt buộc các doanh nghiệp nhà nước tham gia dự án phát triển đô thị phải áp dụng Hệ thống kế toán quản trị bền vững (SMA). Hệ thống này được vận hành trên nền tảng ERP tiên tiến để theo dõi 7 chỉ số KPI cốt lõi về ESG (như tính liêm chính, minh bạch, công bằng xã hội và quản trị rủi ro). Đây được xem là một công cụ chính trị để đảm bảo tính minh bạch và chống tham nhũng sau các thất bại tài chính trong quá khứ (Ali Alsaid, 2024).

4. Thực trạng và thách thức đối với doanh nghiệp Việt Nam

Tại Việt Nam, các doanh nghiệp đang phải đối diện với áp lực rất lớn, buộc phải “xanh hóa” nhằm đáp ứng yêu cầu tuân thủ và yêu cầu thị trường. Tuy nhiên, các doanh nghiệp đang gặp rất nhiều thách thức trong quá trình chuyển đổi xanh, điển hình là:

Chất lượng nhân sự: Đội ngũ kế toán tại Việt Nam chủ yếu được đào tạo về kế toán tài chính truyền thống, thiếu kỹ năng về đo lường các chỉ số phi tài chính và phân tích ESG.

Hệ thống công nghệ thông tin: Việc thu thập dữ liệu và đo lường các chỉ tiêu ESG hiện nay tại Việt Nam phần lớn vẫn thực hiện thủ công qua Excel, dẫn đến sai sót và thiếu tính hệ thống.

Tâm lý “Công nhận hơn thực thi”: Một nghiên cứu cho thấy nhiều doanh nghiệp Việt Nam ưu tiên việc đạt được các giải thưởng bền vững hơn là thực hiện các thay đổi cốt lõi trong quy trình vận hành. Chỉ có khoảng 25-31% doanh nghiệp đạt giải thưởng bền vững tại Việt Nam có báo cáo được xác thực bởi bên thứ ba (MCG, 2026).

5. Bài học cho các doanh nghiệp Việt Nam

Từ bức tranh toàn cảnh về các mô hình vận dụng kế toán quản trị bền vững thành công trên thế giới, khi soi rọi vào thực tế nội địa, các doanh nghiệp Việt Nam đang đứng trước một khoảng cách khá lớn về cả tư duy lẫn năng lực thực thi. Việc nghiêm túc đúc kết các bài học kinh nghiệm từ những quốc gia đi trước không chỉ giúp doanh nghiệp nội địa tránh được những sai lầm mang tính hệ thống, mà còn là chìa khóa để rút ngắn lộ trình tích hợp ESG vào hệ điều hành tài chính của doanh nghiệp.

(1) Bài học về quản trị: Cam kết từ cấp cao nhất

ESG không phải là công việc của riêng phòng Marketing hay Nhân sự. Giống như Unilever, doanh nghiệp Việt Nam cần có sự tham gia của CFO và bộ phận KTQT ngay từ khâu lập chiến lược để đảm bảo các mục tiêu xanh có nguồn lực tài chính tương xứng.

(2) Bài học về việc áp dụng các công cụ kế toán quản trị

Phá vỡ “hố đen” thông tin bằng cách chuyển ngôn ngữ định tính sang định lượng

Một trong những thất bại lớn nhất của doanh nghiệp khi triển khai ESG là sa vào bẫy “định tính” – đưa ra những cam kết rất vĩ mô nhưng không có số liệu chứng minh. Bộ công cụ KTQT chính là chiếc cầu nối dịch chuyển các khái niệm sinh thái, xã hội trừu tượng thành ngôn ngữ tài chính và dòng tiền – ngôn ngữ duy nhất mà các nhà quản trị và nhà đầu tư thực sự hiểu.

Tiền tệ hóa các lãng phí ẩn bằng công cụ kế toán dòng vật chất (MFCA)

Trong kế toán tài chính truyền thống, chi phí nguyên vật liệu hỏng, chi phí xử lý chất thải thường bị gộp chung vào “chi phí quản lý phân xưởng” hoặc “giá vốn hàng bán”. Điều này che giấu đi bản chất của sự lãng phí tài nguyên – cốt lõi của chữ “E” (Môi trường).

Thay đổi tư duy đầu tư ngắn hạn thông qua Chi phí vòng đời (LCC)

Nếu chỉ dùng các chỉ số tài chính ngắn hạn như ROI hay NPV thuần túy để thẩm định, các dự án đầu tư ESG (như lắp điện mặt trời, hệ thống tuần hoàn nước) hầu hết sẽ bị bóp nghẹt ngay từ đầu vì chi phí Capex ban đầu quá cao. LCC cho phép doanh nghiệp đánh giá toàn bộ tác động kinh tế và môi trường của một sản phẩm trong suốt vòng đời của nó, bao gồm các giai đoạn: khai thác nguyên liệu thô, sản xuất, phân phối, sử dụng và tiêu hủy. Thay vì chỉ tập trung vào chi phí ngắn hạn, công cụ này giúp doanh nghiệp đánh giá tổng thể giá trị từ giai đoạn khai thác nguyên liệu đến khi tiêu hủy sản phẩm.

Đồng bộ hóa mục tiêu bền vững vào hệ thống động lực nội bộ (SBSC)

Chiến lược ESG của Hội đồng quản trị sẽ mãi mãi nằm trên giấy nếu các trưởng bộ phận bên dưới vẫn bị áp KPI theo kiểu cũ (chỉ chạy theo sản lượng và doanh số). Việc kết hợp ESG vào Thẻ điểm cân bằng (BSC) được thực hiện bằng cách tích hợp trực tiếp các mục tiêu và chỉ số hiệu suất chính (KPI) về môi trường, xã hội và quản trị vào cấu trúc quản trị và đo lường của tổ chức.

(3) Bài học về dữ liệu: Đầu tư vào công nghệ và chuẩn hóa

Thay vì đợi đến khi có quy định bắt buộc, doanh nghiệp nên chủ động áp dụng các phần mềm quản trị dữ liệu ESG để đảm bảo tính minh bạch. Việc tuân thủ các chuẩn mực quốc tế như GRI hay ISSB ngay từ đầu sẽ giúp doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận các nguồn vốn xanh từ nước ngoài.

6. Kết luận

Thực hành ESG không phải là một chiến dịch tiếp thị ngắn hạn mà là một cuộc đại cải tổ mang tính sống còn đối với năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam trong kỷ nguyên Net Zero. Để cuộc chuyển đổi này diễn ra thực chất và hiệu quả, hệ thống kế toán quản trị bền vững giữ vai trò là mắt xích điều hướng không thể thay thế. Bằng cách chuyển hóa các mục tiêu phát triển bền vững định tính thành những con số chi phí, dòng tiền và KPI định lượng cụ thể, KTQT giúp loại bỏ rủi ro tẩy xanh, khơi thông các nguồn vốn tín dụng ưu đãi quốc tế và tạo động lực tự thân cho người lao động. Việc học hỏi các mô hình tiên tiến như MFCA của Nhật Bản hay ICP của Châu Âu... và quyết liệt thực hiện lộ trình nâng cấp số hóa, đổi mới tư duy bộ máy kế toán là chìa khóa vàng giúp doanh nghiệp Việt Nam chuyển mình thành công, vững vàng tham gia vào chuỗi giá trị toàn cầu.

Kế toán quản trị chính là “la bàn” giúp doanh nghiệp định hướng trong cuộc chuyển đổi xanh đầy thách thức này. Kinh nghiệm từ các tập đoàn toàn cầu như Unilever hay Patagonia cho thấy, thành công không đến từ việc báo cáo bóng bẩy, mà đến từ việc tích hợp thực chất các giá trị ESG vào từng con số và quyết định kinh doanh. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam, việc nâng cấp vai trò của KTQT không chỉ là để tuân thủ pháp luật, mà là chiến lược cốt lõi để tồn tại và bứt phá trong nền kinh tế xanh tương lai.

Tài liệu tham khảo

1. Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*.
2. Hummel, K., & Schlick, C. (2016). The relationship between sustainability performance and sustainability disclosure – Reconciling voluntary disclosure theory and legitimacy theory. *Journal of Accounting and Public Policy*, 35(5).
3. SGX RegCo. (2024, October 7). SGX RegCo to Incorporate IFRS Standards Into Mandatory Climate Reporting Rules.
4. Roger Leonard Burritt, 2006, Environmental management accounting applications and eco-efficiency: case studies from Japan. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/230771038_Environmental_management_accounting_applications_and_eco-efficiency_Case_studies_from_Japan
5. Loai Ali Zeenalabden Ali Alsaied, 2024, Sustainability Management Accounting in Urban Development: A Case Study of an Egyptian State-Owned Enterprise, Retrieved from <https://doi.org/10.3390/su16188235>
6. MCG, 2026, Esg insights 2026
7. Andrew Kenney, 2018, Patagonia: A case study in managing a mission, *Journal of Accountancy*. Retrieved from <https://www.journalofaccountancy.com/issues/2018/jul/patagonia-benefit-corporation/>
8. <https://www.accountingforsustainability.org/en/knowledge-hub/case-studies/unilever-enhancing-investor-engagement.html>

Đánh giá tác động của việc chuyển đổi từ thuế khoán sang thuế kê khai đối với việc tuân thủ thuế của các hộ kinh doanh tại thành phố Hồ Chí Minh

Assessing the impact of the transition from the presumptive tax regime to the declaration-based tax regime on tax compliance among business households in Ho Chi Minh City

Nguyễn Huỳnh Chí Hiền¹, Nguyễn Minh Kha²
(Khoa Kinh Tế, Trường Đại học Nông Lâm Thành phố Hồ Chí Minh)

Ngày nhận bài: 15/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 06/07/2026

Tóm tắt:

Nghiên cứu được thực hiện nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến hành vi tuân thủ thuế của hộ kinh doanh tại TP. Hồ Chí Minh trong bối cảnh chuyển đổi từ thuế khoán sang thuế kê khai từ năm 2026. Dựa trên dữ liệu khảo sát 201 hộ và các phương pháp định lượng (Cronbach's Alpha, EFA, hồi quy tuyến tính), Kết quả cho thấy có 5 nhân tố ảnh hưởng đến tuân thủ thuế gồm: công tác kế toán, chi phí tuân thủ thuế, hỗ trợ từ cơ quan thuế, kiến thức thuế và năng lực số. Từ đó, tác giả đề xuất các giải pháp thực tiễn giúp nâng cao sự tuân thủ thuế trong giai đoạn chuyển đổi hiện nay.

Từ khóa: Tuân thủ thuế, hộ kinh doanh, kê khai thuế, TP. Hồ Chí Minh, hỗ trợ thuế.

Abstract:

This research was conducted to identify the factors affecting the tax compliance behavior of household businesses in Ho Chi Minh City in the context of the transition from a lump-sum tax to a declaration-based tax system starting in 2026. Based on survey data from 201 households and quantitative methods (Cronbach's Alpha, EFA, linear regression), the results show that five factors influence tax compliance: accounting practices, tax compliance costs, support from tax authorities, tax knowledge, and digital skills. Consequently, the author proposes practical solutions to enhance tax compliance during the current transition period.

Keywords: Tax compliance, household businesses, tax declaration, Ho Chi Minh City, tax support.

1. Đặt vấn đề

Khu vực hộ kinh doanh hiện đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong cấu trúc nền kinh tế với hơn 5 triệu hộ cá thể, đóng góp gần 30% GDP và tạo ra 25,8 triệu việc làm (chiếm hơn 50% tổng lượng lao động toàn quốc). Riêng tại trung tâm kinh tế năng động như Thành phố Hồ Chí Minh, quy mô hiện đã đạt mức hơn 250.000 hộ đang hoạt động. Tuy nhiên, nghịch lý diễn ra là số thuế nộp vào ngân sách hiện chưa tương xứng với quy mô thực tế, với tỷ lệ thất thu dưới cơ chế thuế khoán truyền thống từng được ghi nhận lên tới 20% - 30%. Để khắc phục triệt để tình trạng này, chủ trương bắt buộc chuyển đổi từ phương pháp thuế khoán sang kê khai thuế đang được đẩy mạnh, đặt ra hàng loạt yêu cầu khắt khe về minh bạch sổ sách kế toán và áp dụng hóa đơn điện tử.

Dù vậy, mức độ tuân thủ pháp luật thuế của các hộ kinh doanh trong giai đoạn chuyển giao này đang chịu tác động mạnh mẽ bởi nhiều rào cản nội tại như: sự am hiểu kiến thức thuế, năng lực thiết lập bộ máy kế toán, áp lực chi phí tuân thủ và đặc biệt là năng lực ứng dụng công nghệ số. Xuất phát từ tính cấp thiết đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm đánh giá và đo lường mức độ tác động của các nhân tố đến hành vi tuân thủ thuế của hộ kinh doanh trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, từ đó đề xuất các hàm ý quản trị giúp cơ quan quản lý nâng cao hiệu quả thu thuế trong kỷ nguyên số hóa.

2. Cơ sở lý luận và phương pháp nghiên cứu

2.1 Cơ sở lý luận

Nghiên cứu sử dụng khái niệm tuân thủ thuế của OECD – việc người nộp thuế tự nguyện thực hiện đầy

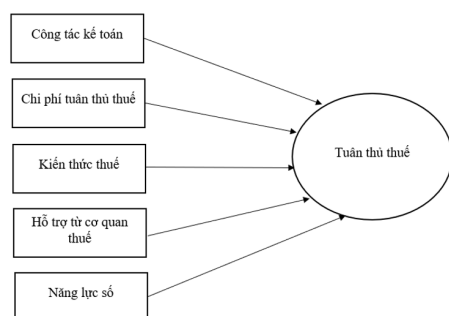
¹Tác giả chính.

²Tác giả liên hệ. Email: kha.nguyenminh@hcmuaf.edu.vn

đủ, chính xác và đúng hạn nghĩa vụ tài chính – làm nền tảng. Trong bối cảnh chuyển đổi từ thuế khoán sang kê khai, hành vi tuân thủ của hộ kinh doanh chịu chi phối bởi nhiều yếu tố mới và khắt khe hơn. Để giải thích sự tác động này, nghiên cứu kế thừa chọn lọc các lý thuyết từ ba góc độ chính: quản lý nội bộ với vai trò cốt lõi của công tác kế toán giúp minh bạch dữ liệu (Hoang et al., 2020); tâm lý - hành vi nhấn mạnh kiến thức thuế vững vàng và sự hỗ trợ từ cơ quan thuế (Nguyen, 2022); cùng với góc độ kinh tế - công nghệ tập trung vào áp lực chi phí tuân thủ và năng lực số (Bruce-Twum et al., 2022). Sự giao thoa của ba hướng tiếp cận này cung cấp cơ sở lý luận toàn diện, làm cơ sở vững chắc để xây dựng mô hình nghiên cứu định lượng gồm 5 nhân tố tác động đến sự tuân thủ pháp luật thuế của hộ kinh doanh tại TP. Hồ Chí Minh.

2.2 Mô hình nghiên cứu

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Tác giả đề xuất

Dựa trên các lý thuyết nền tảng và bối cảnh đặc thù tại TP. Hồ Chí Minh, nghiên cứu đề xuất mô hình đánh giá sự tuân thủ thuế (TT) qua hàm tổng quát: $TT = f(KT, CP, HT, KN, NS)$. Trong đó, biến phụ thuộc tuân thủ thuế (TT) phản ánh mức độ chấp hành đầy đủ và kịp thời các nghĩa vụ thuế trong giai đoạn chuyển đổi, được tác động bởi 5 nhân tố độc lập:

- Công tác kế toán (KT): Năng lực tổ chức sổ sách, theo dõi doanh thu thực tế và quản lý hóa đơn.
- Chi phí tuân thủ thuế (CP): Các nguồn lực tài chính và thời gian hộ kinh doanh chi trả để thích ứng với quy định.
- Hỗ trợ từ cơ quan thuế (HT): Chất lượng hoạt động tư vấn, hướng dẫn trực tiếp và trực tuyến từ cơ quan quản lý.

- Kiến thức thuế (KN): Mức độ am hiểu của chủ hộ về chính sách và thủ tục pháp lý.

- Năng lực số (NS): Khả năng sử dụng thành thạo các nền tảng khai thuế và hóa đơn điện tử.

Sự kết hợp của 5 nhân tố sẽ tạo ra một cơ sở đánh giá khách quan nhằm làm rõ các động lực và rào cản tác động đến sự tự giác tuân thủ pháp luật thuế của hộ kinh doanh trong kỷ nguyên số hiện nay.

2.3. Giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên mô hình đề xuất và các lý thuyết nền tảng, nghiên cứu thiết lập 5 giả thuyết nhằm kiểm định mức độ tác động của các nhân tố đến sự tuân thủ thuế của hộ kinh doanh như sau:

H1: Công tác kế toán có tác động tích cực đến tuân thủ thuế, vì hệ thống sổ sách bài bản và chứng từ minh bạch giúp tối ưu hóa quy trình tự khai báo.

H2: Chi phí tuân thủ thuế có tác động tiêu cực, do sự gia tăng chi phí (phần mềm, nhân sự, thời gian) tạo thành rào cản tài chính, gây e ngại và làm giảm khả năng thực hiện nghĩa vụ.

H3: Sự hỗ trợ từ cơ quan thuế có tác động tích cực, bởi sự hướng dẫn và đồng hành kịp thời giúp tháo gỡ rào cản tâm lý, thúc đẩy tính tự nguyện chấp hành.

H4: Kiến thức thuế có tác động tích cực, vì sự am hiểu chính sách và quy trình lập tờ khai giúp chủ hộ nhận thức rõ trách nhiệm, giảm thiểu tối đa các sai sót vô ý.

H5: Năng lực số có tác động tích cực, do kỹ năng sử dụng thành thạo các nền tảng khai thuế và hóa đơn điện tử giúp xử lý thủ tục nhanh chóng và chuẩn xác hơn.

2.4 Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng dữ liệu sơ cấp qua khảo sát 201 hộ kinh doanh áp dụng phương pháp kê khai trên địa bàn TP. HCM, đáp ứng tiêu chuẩn cỡ mẫu tối thiểu của Hair et al. (2014) và Tabachnick & Fidell (1996). Dữ liệu được xử lý qua SPSS 27 với các tiêu chuẩn khắt khe: đánh giá độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha ($> 0,6$; tương quan biến-tổng $> 0,3$); phân tích nhân tố khám phá EFA (KMO từ 0,5 - 1; Sig $< 0,05$; phương sai trích $\geq 50\%$); phân tích tương quan Pearson; và hồi quy tuyến tính đa biến với việc kiểm soát tự tương quan (Durbin-Watson từ 1,5 - 2,5) cũng như đa cộng tuyến (VIF < 10).

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Bảng 1: Tóm tắt các chỉ số theo nhân tố

Nhân tố/ Biến	Thống kê mô tả	Độ tin cậy (Cronbach's Alpha)	Pearson Hệ số tương quan (r)	Hệ số Beta chuẩn hóa
Công tác kế toán (KT)	3.66 - 3.74	0.900	0.551	0.192
Chi phí tuân thủ (CP)	3.79 - 3.87	0.859	0.579	0.204
Kiến thức thuế (KN)	3.76 - 3.89	0.915	0.608	0.210
Năng lực số (NS)	3.69 - 3.76	0.891	0.629	0.168
Hỗ trợ từ cơ quan thuế (HT)	3.71 - 3.82	0.918	0.668	0.299
Tuân thủ thuế (TT)	3.68 - 3.85	0.839	1.000	-

Nguồn: Phân tích tổng hợp SPSS

Bảng 2: Tóm tắt các chỉ số theo cấp độ mô hình

Chỉ số phân tích/dánh giá	Kết quả cho biến độc lập	Kết quả cho biến phụ thuộc	Tổng thể hồi quy
Phân tích nhân tố (EFA)			
Hệ số KMO	0.891	0.811	-
Thử nghiệm Bartlett	< 0.001	< 0.001	-
Tổng phương sai được trích xuất	72.644% (5 Factors)	61.198% (1 Factor)	-
Phù hợp với mô hình hồi quy			
Hệ số R bình phương hiệu chỉnh	-	-	0.648 (64.8%)
ANOVA	-	-	< 0.001
Durbin-Watson	-	-	1.372

Nguồn: Phân tích tổng hợp SPSS

Kết quả hồi quy cho thấy cả 5 nhân tố đều có tác động cùng chiều đến hành vi tuân thủ thuế của hộ kinh doanh. Phương trình hồi quy chuẩn hóa được xác định như sau:

$$TT = 0,192KT + 0,204CP + 0,210KN + 0,168NS + 0,299HT + \varepsilon.$$

Kết quả chỉ ra cả 5 nhân tố đều tác động tích cực đến hành vi tuân thủ thuế. Trong đó, Hỗ trợ từ cơ quan thuế đóng vai trò then chốt với mức tác động mạnh nhất (0,299), kế đến là Kiến thức thuế (0,210). Đáng chú ý, yếu tố Chi phí tuân thủ (0,204) lại mang tác động cùng chiều, đi ngược với giả thuyết H2 ban đầu. Cuối cùng, hai yếu tố có mức độ tác động thấp hơn là Công tác kế toán (0,192) và Năng lực số (0,168).

4. Kết luận và kiến nghị

4.1 Kết luận

Nghiên cứu đã xác định 5 nhân tố tác động đến sự tuân thủ thuế của hộ kinh doanh tại TP. Hồ Chí Minh, với mức độ ảnh hưởng giảm dần lần lượt là: hỗ trợ từ cơ quan thuế, kiến thức thuế, chi phí tuân thủ thuế, công tác kế toán và năng lực số. Trong bối cảnh chuyển đổi sang cơ chế kê khai thuế, việc đồng bộ nâng cao chất lượng

hỗ trợ từ cơ quan quản lý, trang bị kiến thức pháp luật, tối ưu hóa công tác kế toán và thúc đẩy nền tảng công nghệ số sẽ đóng vai trò then chốt giúp cải thiện mức độ tự giác chấp hành của các hộ kinh doanh. Điều này không chỉ nâng cao hiệu lực quản lý thuế mà còn đảm bảo tính bền vững cho nguồn thu ngân sách nhà nước.

4.2 Kiến nghị

Về phía cơ quan quản lý nhà nước: Cơ quan thuế cần chủ động đa dạng hóa các kênh hỗ trợ, tư vấn giải đáp thắc mắc (như cổng thông tin trực tuyến, đường dây nóng, mạng xã hội) song song với việc tiếp tục đơn giản hóa thủ tục hành chính. Bên cạnh đó, việc thường xuyên tổ chức các chương trình tuyên truyền, tập huấn chuyên môn sẽ giúp hộ kinh doanh kịp thời nắm bắt và cập nhật các quy định mới về thuế kê khai và hóa đơn điện tử.

Về phía hộ kinh doanh: Các chủ hộ cần đặc biệt chú trọng việc xây dựng và duy trì hệ thống sổ sách kế toán, lưu trữ chứng từ đầy đủ nhằm đảm bảo tính minh bạch về doanh thu. Đáng chú ý, việc chi trả cho các phần mềm kế toán, hóa đơn điện tử hay thuê dịch vụ chuyên nghiệp nên được nhìn nhận là một khoản đầu tư thiết yếu giúp chuẩn hóa dữ liệu và phòng ngừa các rủi ro phạt vi phạm, thay vì chỉ coi đó là gánh nặng chi phí. Song song đó, chủ hộ cũng cần chủ động trau dồi kỹ năng công nghệ để có thể thao tác thành thạo trên các nền tảng khai thuế số dài hạn.

Tài liệu tham khảo

- Bruce-Twum, E., Schutte, D., & Asare, N. (2022). Determinants of Tax Compliance Costs of Small and Medium Enterprises in Emerging Economies: Evidence from Ghana. *Social Sciences & Humanities Open*, 6(1), 100343.
- Le, H. T. H., Tuyet, V. T. B., Hanh, C. T. B., & Do, Q. H. (2020). Factors affecting tax compliance among small- and medium-sized enterprises: Evidence from Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 209–217.
- Nguyen, T. H. (2022). The impact of non-economic factors on voluntary tax compliance behavior: A case study of small and medium enterprises in Vietnam. *Economies*, 10(8), 179.
- Tổng cục Thuế, 2025. Quyết định số 125/QĐ-TCT ban hành Quy trình quản lý, phân tích rủi ro nghĩa vụ thuế đối với hộ kinh doanh bằng việc ứng dụng trí tuệ nhân tạo. Ban hành năm 2025.

ỨNG DỤNG AI TRONG CHUYỂN ĐỔI XANH NGÀNH HÀNG KHÔNG VIỆT NAM: TỪ TỐI ƯU HÓA KHAI THÁC BAY ĐẾN HỆ SINH THÁI VẬN TẢI ĐA PHƯƠNG THỨC

Artificial Intelligence Applications in the Green Transformation of Vietnam's Aviation Industry: From Flight Operations Optimization to a Multimodal Transport Ecosystem

Tiến sĩ Chu Tuấn Linh

Ngày nhận bài: 16/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 08/07/2026

Tóm tắt:

Trong bối cảnh Việt Nam cam kết đạt phát thải ròng bằng “0” vào năm 2050, ngành hàng không đang đứng trước yêu cầu phải vừa duy trì tăng trưởng vừa giảm tác động môi trường nhưng vẫn phải đảm bảo hiệu quả về chi phí.

Bài viết đề xuất một khung ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) nhằm hỗ trợ chuyển đổi xanh cho ngành hàng không Việt Nam. Khung giải pháp bao gồm tối ưu hóa đường bay, quản lý hoạt động mặt đất, lựa chọn đội tàu bay phù hợp, hợp tác khai thác giữa các hãng hàng không, xây dựng hành lang hàng không xanh xuyên biên giới, quản lý bù đắp carbon và phát triển vận tải đa phương thức kết nối hàng không với đường sắt, metro và phương tiện giao thông công cộng.

Từ khóa: Trí tuệ nhân tạo (AI); Chuyển đổi xanh; Ngành hàng không; Tối ưu hóa đường bay; Quản lý hoạt động mặt đất; Hệ thống vận tải đa phương thức; Giảm phát thải; Tối ưu hóa đội tàu bay; Hàng không bền vững carbon; Ngành hàng không Việt Nam.

Abstract:

In the context of Vietnam's commitment to achieving net-zero emissions by 2050, the aviation industry faces the challenge of sustaining growth while reducing environmental impact and maintaining cost efficiency.

This paper proposes a framework for applying artificial intelligence (AI) to support the green transformation of Vietnam's aviation sector. The proposed solution framework includes flight route optimization, ground operations management, fleet selection optimization, inter-airline operational cooperation, development of cross-border green aviation corridors, carbon offset management, and the development of multimodal transport systems integrating aviation with railways, metro systems, and public transportation.

Keywords: Artificial Intelligence; Green Transformation; Aviation Industry; Flight Route Optimization; Ground Operations Management; Multimodal Transport Systems; Carbon Emissions Reduction; Sustainable Aviation; Fleet Optimization; Vietnam Aviation Sector.

Đặt vấn đề

Ngành hàng không đóng vai trò quan trọng trong phát triển kinh tế, du lịch và hội nhập quốc tế của Việt Nam. Các hãng hàng không như Vietnam Airlines, Vietjet Air, Bamboo Airways và Vietravel Airlines đang khai thác mạng lưới rộng lớn với các đường bay trọng điểm như Hà Nội - TP.HCM, Hà Nội - Đà

Nẵng, TP.HCM - Đà Nẵng, Hà Nội - Phú Quốc và TP.HCM - Phú Quốc.

Tuy nhiên, nhiên liệu hàng không hiện chiếm khoảng 25–30% tổng chi phí vận hành của hãng bay. Đồng thời, phát thải CO₂ từ hoạt động hàng không ngày càng chịu áp lực từ các cam kết môi trường quốc tế. Do đó, việc ứng dụng AI không chỉ giúp tối

ưu hóa chi phí mà còn góp phần hiện thực hóa mục tiêu phát triển bền vững.

1. AI trong dự báo thời tiết và tối ưu hóa đường bay có thể phân tích dữ liệu từ vệ tinh, radar khí tượng, lịch sử chuyến bay và hệ thống quản lý không lưu để dự báo thời tiết, nhiễu động và mật độ không lưu. Trên cơ sở đó, hệ thống đề xuất độ cao và quỹ đạo bay tối ưu theo thời gian thực.

Đối với các chuyến bay quốc tế của Vietnam Airlines hoặc Vietjet Air đến châu Âu, Đông Bắc Á và Australia, việc tối ưu hóa đường bay có thể giúp giảm thời gian hành trình, tiết kiệm nhiên liệu và giảm lượng CO₂ phát thải.

2. AI tối ưu hóa hoạt động mặt đất

Hoạt động taxi, chờ cất cánh và tìm vị trí đỗ là những nguyên nhân gây lãng phí nhiên liệu tại sân bay. AI có thể phân tích dữ liệu khai thác để xác định điểm nghẽn và đề xuất phương án điều phối tối ưu.

Giải pháp này đặc biệt phù hợp với các sân bay có mật độ khai thác cao như Nội Bài và Tân Sơn Nhất, đồng thời có thể được tích hợp ngay từ đầu tại sân bay Long Thành để nâng cao hiệu quả vận hành.

3. AI trong dự báo nhu cầu và lựa chọn quy mô tàu bay

Một trong những nguyên nhân gây phát thải không cần thiết là việc sử dụng tàu bay không phù hợp với nhu cầu thực tế.

AI có thể phân tích dữ liệu đặt vé, mùa du lịch, xu hướng kinh tế và hành vi khách hàng để dự báo nhu cầu theo từng đường bay.

Ví dụ, trên tuyến Hà Nội - Phú Quốc hoặc TP.HCM - Phú Quốc, nhu cầu thường tăng mạnh vào mùa du lịch nhưng giảm vào mùa thấp điểm. AI có thể đề xuất sử dụng loại tàu bay phù hợp với từng

giai đoạn thay vì duy trì cố định một cấu hình khai thác, từ đó tăng hệ số sử dụng ghế và giảm phát thải trên mỗi hành khách.

4. Hỗ trợ hợp tác giữa các hãng hàng không

AI có thể xác định các đường bay có dấu hiệu dư thừa năng lực cung ứng hoặc hệ số sử dụng ghế thấp. Trên cơ sở đó, hệ thống đề xuất các hình thức liên danh chung chuyến bay, chia sẻ tải cung ứng hoặc điều chỉnh tần suất khai thác giữa các hãng.

Điều này giúp giảm các chuyến bay có tỷ lệ lấp đầy thấp, tiết kiệm nhiên liệu và giảm phát thải CO₂ cho toàn ngành.

5. AI hỗ trợ phân tích thay thế đội tàu bay

Thông qua phân tích tuổi đời tàu bay, chi phí bảo dưỡng, mức tiêu hao nhiên liệu và hiệu quả khai thác, AI có thể xác định thời điểm phù hợp để nâng cấp hoặc thay thế đội tàu bay.

Các dòng máy bay thế hệ mới có thể tiết kiệm từ 15–25% nhiên liệu so với thế hệ trước, mang lại lợi ích lâu dài về kinh tế và môi trường.

6. AI trong vận tải đa phương thức

Trong tương lai, khi tuyến đường sắt tốc độ cao Bắc – Nam được đưa vào khai thác, AI có thể đóng vai trò trung tâm trong việc kết nối hàng không với đường sắt, metro, xe buýt và taxi điện.

Ví dụ, hành khách từ Nam Định hoặc Ninh Bình đi TP.HCM có thể được đề xuất hành trình kết hợp đường sắt tốc độ cao đến Hà Nội, sau đó nối chuyển bằng hàng không và tiếp tục sử dụng metro hoặc taxi điện tại điểm đến.

Hệ thống sẽ hiển thị tổng thời gian, tổng chi phí và tổng lượng CO₂ phát sinh của từng phương án, giúp khách hàng lựa chọn giải pháp tối ưu nhất.

7. AI phân tích đường bay tối ưu xuyên biên giới

Đối với các chuyến bay từ Việt Nam đến châu Âu hoặc Trung Đông, AI có thể phân tích nhiều hành lang hàng không khác nhau.

Hệ thống sẽ đánh giá đồng thời hướng gió, thời tiết, phí điều hành bay, mật độ không lưu và mức tiêu hao nhiên liệu dự kiến, cũng như chi phí bay quá cảnh qua từng nước khác nhau.

Ví dụ, các chuyến bay từ Hà Nội hoặc TP.HCM đến châu Âu có thể được xem xét trên các hành lang đi qua Trung Quốc, Mông Cổ, Kazakhstan, Uzbekistan hoặc một số quốc gia Trung Đông tùy điều kiện thực tế.

Trong nhiều trường hợp, tuyến đường dài hơn đôi chút nhưng có gió thuận mạnh có thể giúp tiết kiệm nhiên liệu nhiều hơn so với tuyến ngắn nhưng gặp gió ngược. Đây là giá trị nổi bật mà AI có thể mang lại.

8. AI và quản lý bù đắp phát thải carbon

Về mặt khoa học, việc bay qua khu vực có nhiều rừng không làm lượng CO₂ được hấp thụ trực tiếp nhanh hơn. Tuy nhiên, AI có thể kết nối dữ liệu phát thải từ từng chuyến bay với các chương trình trồng rừng, phục hồi hệ sinh thái và tín chỉ carbon.

Hệ thống sẽ đề xuất các dự án hấp thụ carbon phù hợp với lượng phát thải phát sinh, giúp doanh nghiệp xây dựng chiến lược phát triển bền vững và đáp ứng các tiêu chuẩn môi trường quốc tế.

9. Đề xuất lộ trình triển khai tại Việt Nam

Giai đoạn 2026 - 2030:

- Xây dựng nền tảng dữ liệu hàng không quốc gia.
- Thử nghiệm AI dự báo nhu cầu và tối ưu đường bay.

Giai đoạn 2030 - 2035:

- Triển khai AI quản lý hoạt động mặt đất tại Nội Bài, Tân Sơn Nhất và Long Thành.

- Đánh giá phát thải CO₂ theo thời gian thực.

Giai đoạn 2035 - 2045:

- Kết nối hàng không với đường sắt tốc độ cao Bắc - Nam.
- Xây dựng hệ sinh thái vận tải đa phương thức.
- Hình thành các hành lang hàng không xanh trong ASEAN.

10. Kết luận

AI không chỉ là công nghệ chuyển đổi số mà còn là động lực của chuyển đổi xanh trong ngành hàng không Việt Nam. Từ tối ưu hóa đường bay, quản lý hoạt động mặt đất, lựa chọn đội tàu bay, hợp tác khai thác, phát triển vận tải đa phương thức cho đến xây dựng hành lang hàng không xanh xuyên biên giới và quản lý bù đắp carbon, AI có khả năng mang lại lợi ích đồng thời về kinh tế, môi trường và trải nghiệm khách hàng. Đây là hướng đi phù hợp để ngành hàng không Việt Nam nâng cao năng lực cạnh tranh và tiến gần hơn tới mục tiêu phát thải ròng bằng “0” vào năm 2050.

Tài liệu tham khảo

1. Quyết định 896/QĐ-TTg phê duyệt Chiến lược quốc gia về biến đổi khí hậu đến năm 2050
2. Quyết định 888/QĐ-TTg về Đề án triển khai kết quả Hội nghị COP26
3. Nghị định 06/2022/NĐ-CP và Nghị định 119/2025/NĐ-CP quy định cụ thể về giảm phát thải khí nhà kính, phát triển thị trường carbon và các cơ chế quản lý liên quan.

NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA LƯƠNG THƯỜNG VÀ SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC ĐẾN Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC CỦA NHÂN VIÊN NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TẠI TỈNH NINH BÌNH ANALYZING THE IMPACT OF COMPENSATION AND JOB SATISFACTION ON COMMERCIAL BANK EMPLOYEES' TURNOVER INTENTION IN NINH BINH PROVINCE

Trần Thị Vân¹, Phạm Trung Hải^{2*}

Ngày nhận bài: 18/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 08/07/2026

TÓM TẮT

Nghiên cứu này phân tích tác động của lương thường đến ý định nghỉ việc của nhân viên ngân hàng thương mại tại tỉnh Ninh Bình, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của sự hài lòng công việc. Dữ liệu được thu thập từ 312 bảng khảo sát hợp lệ và xử lý bằng mô hình cấu trúc tuyến tính từng phần (PLS-SEM). Kết quả cho thấy lương thường tác động tiêu cực và có ý nghĩa thống kê đến ý định nghỉ việc ($\beta = -0,312$; $p < 0,001$), đồng thời tác động tích cực đến sự hài lòng công việc ($\beta = 0,547$; $p < 0,001$). Sự hài lòng công việc tiếp tục tác động tiêu cực đến ý định nghỉ việc ($\beta = -0,421$; $p < 0,001$) và đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa lương thường và ý định nghỉ việc. Mô hình giải thích 48,0% biến thiên của ý định nghỉ việc. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị nhằm hoàn thiện cơ chế lương thường, nâng cao sự hài lòng công việc và tăng khả năng giữ chân nhân viên ngân hàng tại địa phương. Kết quả nghiên cứu bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực trong ngành ngân hàng tại Việt Nam.

Từ khóa: Lương thường; Ý định nghỉ việc; Sự hài lòng công việc; Ngân hàng thương mại; Ninh Bình.

ABSTRACT

This study examines the impact of compensation on turnover intention among commercial bank employees in Ninh Binh province and tests the mediating role of job satisfaction. Data from 312 valid questionnaires were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The findings show that compensation has a negative and statistically significant effect on turnover intention ($\beta = -0.312$; $p < 0.001$) and a positive effect on job satisfaction ($\beta = 0.547$; $p < 0.001$). Job satisfaction also negatively affects turnover intention ($\beta = -0.421$; $p < 0.001$) and partially mediates the relationship between compensation and turnover intention. The model explains 48.0% of the variance in turnover intention. Based on these results, the study proposes managerial implications for improving compensation policies, enhancing job satisfaction, and strengthening employee retention in local commercial banks. The study contributes additional empirical evidence to the human resource management literature in the Vietnamese banking sector.

Keywords: Compensation; Turnover intention; Job satisfaction; Commercial banks; Ninh Binh.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng và chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ, nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng đối với hiệu quả hoạt động của các ngân hàng thương mại. Tuy nhiên, ý định nghỉ việc của nhân viên vẫn là thách thức lớn, làm gia tăng chi phí tuyển dụng, đào tạo và ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Trong các yếu tố tác động đến quyết định gắn bó của người lao động, lương thường được xem là công cụ đãi ngộ quan trọng, có khả năng ảnh hưởng đến sự hài lòng và ý định nghỉ việc của nhân viên.

Tại tỉnh Ninh Bình, mặc dù thị trường lao động ngân hàng có quy mô nhỏ hơn so với các trung tâm tài chính lớn, nhân viên vẫn phải đối mặt với áp lực công việc và yêu cầu thu nhập ngày càng cao. Mặc dù mối quan hệ giữa lương thường và ý định nghỉ việc đã được nghiên cứu rộng rãi, bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh ngân hàng thương mại cấp tỉnh, vẫn còn hạn chế. Đồng thời, vai trò trung gian của sự hài lòng công việc trong mối quan hệ này chưa được làm rõ đầy đủ (Tett & Meyer, 1993; Hom et al., 2017).

^{1,2} Khoa Quản trị và Marketing, Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp

*Tác giả liên hệ: pthai@uneti.edu.vn

Trên cơ sở đó, nghiên cứu được thực hiện nhằm đánh giá tác động của lương thưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên ngân hàng thương mại tại tỉnh Ninh Bình, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của sự hài lòng công việc. Kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực trong ngành ngân hàng và cung cấp cơ sở tham chiếu cho việc xây dựng chính sách giữ chân nhân viên.

2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Lương thưởng trong quản trị nguồn nhân lực ngân hàng

Lương thưởng là một công cụ quan trọng của quản trị nguồn nhân lực, có vai trò thu hút, tạo động lực và duy trì sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Theo Trần Kim Dung (2018), lương thưởng bao gồm tiền lương, tiền thưởng và các khoản đãi ngộ tài chính nhằm ghi nhận đóng góp của người lao động. Trong lĩnh vực ngân hàng, lương thưởng thường gắn với hiệu suất công việc, doanh số và mức độ hoàn thành mục tiêu.

Theo Maslow (1943), thu nhập giúp người lao động thỏa mãn các nhu cầu cơ bản và nhu cầu an toàn. Trong khi đó, Herzberg et al. (1959) cho rằng lương thưởng là yếu tố duy trì, góp phần hạn chế sự bất mãn trong công việc. Do đó, hệ thống lương thưởng không chỉ ảnh hưởng đến động lực làm việc mà còn tác động đến sự hài lòng và quyết định gắn bó của nhân viên.

2.2. Ý định nghỉ việc của nhân viên ngân hàng

Ý định nghỉ việc là xu hướng hoặc mong muốn rời bỏ tổ chức trong tương lai gần và được xem là chỉ báo quan trọng dự báo hành vi nghỉ việc thực tế (Mobley, 1977). Trong ngành ngân hàng, ý định nghỉ việc chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố như áp lực công việc, cơ hội phát triển, môi trường làm việc và chính sách đãi ngộ. Price (2001) cho rằng sự không tương xứng giữa đóng góp và phần thưởng nhận được có thể làm gia tăng xu hướng rời bỏ tổ chức.

2.3. Sự hài lòng công việc và vai trò trung gian

Sự hài lòng công việc phản ánh trạng thái đánh giá tích cực của người lao động đối với công việc và tổ chức (Spector, 1997). Nhiều nghiên cứu cho thấy lương thưởng hợp lý và công bằng có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc (Judge et al., 2010), trong khi sự hài lòng công việc có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định nghỉ việc (Tett & Meyer, 1993; Hom et al., 2017).

Trên cơ sở đó, lương thưởng được kỳ vọng không chỉ tác động trực tiếp đến ý định nghỉ việc mà còn tác động gián tiếp thông qua sự hài lòng công việc. Khi nhân viên cảm nhận chính sách đãi ngộ phù hợp hơn, họ có xu hướng hài lòng hơn

với công việc và giảm ý định rời bỏ tổ chức. Đây là cơ sở lý luận cho việc xem xét vai trò trung gian của sự hài lòng công việc trong nghiên cứu.

2.4. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

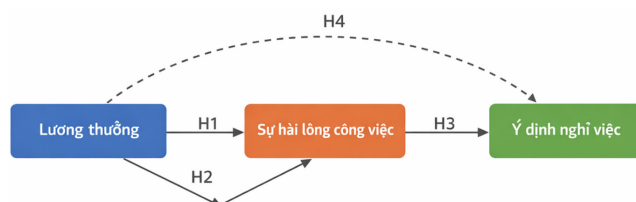
H1: Lương thưởng có tác động tiêu cực đến ý định nghỉ việc của nhân viên ngân hàng thương mại.

H2: Lương thưởng có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc của nhân viên ngân hàng thương mại.

H3: Sự hài lòng công việc có tác động tiêu cực đến ý định nghỉ việc của nhân viên ngân hàng thương mại.

H4: Sự hài lòng công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lương thưởng và ý định nghỉ việc của nhân viên ngân hàng thương mại.

Mô hình nghiên cứu đề xuất sử dụng lương thưởng (PAY) làm biến độc lập, sự hài lòng công việc (JS) làm biến trung gian và ý định nghỉ việc (TI) làm biến phụ thuộc.



Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu và mẫu khảo sát

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng thông qua khảo sát bằng bảng hỏi đối với nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Ninh Bình. Dữ liệu được thu thập bằng hình thức trực tiếp và trực tuyến trong giai đoạn từ tháng 10/2025 đến tháng 2 năm 2026. Trong 350 bảng hỏi phát ra, 312 bảng hợp lệ được sử dụng cho phân tích. Mẫu khảo sát gồm 54,5% nữ và 45,5% nam; phần lớn người trả lời thuộc nhóm tuổi 25–40 và có thâm niên công tác từ 3–10 năm. Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện; tuy nhiên, cỡ mẫu vẫn đáp ứng yêu cầu của phân tích PLS-SEM.

3.2. Thang đo và mã hóa biến

Các thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu trước và đo lường bằng thang Likert 5 mức. Thang đo lương thưởng (PAY) gồm 12 biến quan sát; thang đo sự hài lòng công việc (JS) và ý định nghỉ việc (TI) mỗi thang gồm 4 biến quan sát. Bảng hỏi được tham vấn chuyên gia và thử nghiệm sơ bộ trước khi khảo sát chính thức.

Bảng 1. Tóm tắt các thang đo sử dụng trong nghiên cứu

Biến	Ký hiệu	Số biến quan sát	Nguồn
Lương thưởng	PAY	12	Trần Kim Dung (2018)
Sự hài lòng công việc	JS	4	Spector (1997)
Ý định nghỉ việc	TI	4	Mobley (1977)

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ tài liệu tham khảo.

3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Dữ liệu được phân tích bằng mô hình PLS-SEM thông qua phần mềm SmartPLS (Hair et al., 2022). Quy trình phân tích gồm hai bước: (i) đánh giá mô hình đo lường thông qua độ tin cậy và giá trị hội tụ (outer loading, Cronbach's Alpha, CR, AVE); và (ii) đánh giá mô hình cấu trúc thông qua hệ số đường dẫn, giá trị R^2 và kiểm định giả thuyết bằng bootstrapping, đồng thời xem xét vai trò trung gian của sự hài lòng công việc.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Trước khi kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thang đo được đánh giá thông qua các hệ số tải ngoài, Cronbach's Alpha, CR và AVE. Kết quả được trình bày tại Bảng 2.

Bảng 2. Kết quả đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

Biến	Ký hiệu	Outer loading	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Lương thưởng (PAY)	PAY1	0,742	0,893	0,912	0,563
	PAY2	0,768			
	PAY3	0,781			
	PAY4	0,754			
	PAY5	0,793			
	PAY6	0,812			
	PAY7	0,769			
	PAY8	0,785			
	PAY9	0,758			
	PAY10	0,771			
Hài lòng công việc (JS)	PAY11	0,804	0,865	0,908	0,713
	PAY12	0,796			
	JS1	0,821			
	JS2	0,847			
Ý định nghỉ việc (TI)	JS3	0,866	0,841	0,893	0,676
	JS4	0,832			
	TI1	0,834			
	TI2	0,862			
	TI3	0,801			
	TI4	0,823			

Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu khảo sát.

Kết quả ở Bảng 2 cho thấy toàn bộ các biến quan sát đều có hệ số tải ngoài lớn hơn 0,7, đáp ứng yêu cầu về giá trị hội tụ của thang đo. Điều này cho thấy các biến quan sát có mức độ đóng góp phù hợp trong việc đo lường các khái niệm nghiên cứu.

Đồng thời, hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) của các thang đo đều lớn hơn 0,8, vượt ngưỡng khuyến

ngợi 0,7. Giá trị AVE của các cấu trúc đều lớn hơn 0,5. Như vậy, các thang đo lương thưởng, sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc đều đạt yêu cầu về độ tin cậy và giá trị hội tụ, tạo cơ sở để tiếp tục kiểm định mô hình cấu trúc.

4.2. Kết quả mô hình cấu trúc

Sau khi mô hình đo lường đạt yêu cầu, mô hình cấu trúc được đánh giá nhằm kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Các chỉ tiêu sử dụng bao gồm hệ số đường dẫn (β), giá trị thống kê t, mức ý nghĩa p-value và hệ số xác định (R^2).

Bảng 3. Kết quả kiểm định các mối quan hệ trong mô hình cấu trúc

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số β	t-value	p-value	Kết luận
H1	Lương thưởng $\rightarrow$ Ý định nghỉ việc	-0,312	5,864	<0,001	Chấp nhận
H2	Lương thưởng $\rightarrow$ Hài lòng công việc	0,547	9,372	<0,001	Chấp nhận
H3	Hài lòng công việc $\rightarrow$ Ý định nghỉ việc	-0,421	7,146	<0,001	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu khảo sát.

Bảng 4. Hệ số xác định (R^2) của các biến phụ thuộc

Biến phụ thuộc	R^2	Mức độ giải thích
Hài lòng công việc	0,299	Trung bình
Ý định nghỉ việc	0,480	Khá

Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu khảo sát.

Kết quả cho thấy lương thưởng có tác động tiêu cực đến ý định nghỉ việc ($\beta = -0,312$; $p < 0,001$) và tác động tích cực đến sự hài lòng công việc ($\beta = 0,547$; $p < 0,001$). Đồng thời, sự hài lòng công việc có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định nghỉ việc ($\beta = -0,421$; $p < 0,001$). Như vậy, các giả thuyết H1, H2 và H3 đều được chấp nhận.

Về khả năng giải thích, mô hình giải thích được 48,0% sự biến thiên của ý định nghỉ việc ($R^2 = 0,480$) và 29,9% sự biến thiên của sự hài lòng công việc ($R^2 = 0,299$), cho thấy mức độ giải thích của mô hình đạt từ trung bình đến khá..

4.3. Kiểm định vai trò trung gian của sự hài lòng công việc

Để kiểm định vai trò trung gian của sự hài lòng công việc trong mối quan hệ giữa lương thưởng và ý định nghỉ việc, nghiên cứu tiến hành phân tích tác động trực tiếp, tác động gián tiếp và tác động tổng hợp thông qua kỹ thuật bootstrapping trong mô hình PLS-SEM.

Bảng 5. Kết quả kiểm định vai trò trung gian

Mối quan hệ	Tác động	Hệ số β	t-value	p-value	Kết luận
Lương thưởng $\rightarrow$ Ý định nghỉ việc	Trực tiếp	-0,312	5,864	<0,001	Có ý nghĩa
Lương thưởng $\rightarrow$ Hài lòng công việc	Trực tiếp	0,547	9,372	<0,001	Có ý nghĩa
Hài lòng công việc $\rightarrow$ Ý định nghỉ việc	Trực tiếp	-0,421	7,146	<0,001	Có ý nghĩa
Lương thưởng $\rightarrow$ Hài lòng công việc $\rightarrow$ Ý định nghỉ việc	Gián tiếp	-0,230	6,214	<0,001	Có ý nghĩa
Lương thưởng $\rightarrow$ Ý định nghỉ việc	Tổng hợp	-0,542	—	—	Có ý nghĩa

Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu khảo sát.

Kết quả cho thấy lương thưởng có tác động trực tiếp tiêu cực đến ý định nghỉ việc ($\beta = -0,312$; $p < 0,001$), đồng thời tác động gián tiếp thông qua sự hài lòng công việc cũng có ý nghĩa thống kê ($\beta = -0,230$; $p < 0,001$). Tác động tổng hợp đạt $\beta = -0,542$, phản ánh ảnh hưởng đáng kể của lương thưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên.

Do cả tác động trực tiếp và gián tiếp đều có ý nghĩa thống kê, sự hài lòng công việc được xác định là biến trung gian một phần trong mối quan hệ giữa lương thưởng và ý định nghỉ việc. Kết quả này cho thấy lương thưởng không chỉ tác động trực tiếp đến xu hướng rời bỏ tổ chức mà còn gián tiếp thông qua việc nâng cao sự hài lòng công việc của nhân viên..

5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy lương thưởng có tác động tiêu cực và có ý nghĩa thống kê đến ý định nghỉ việc của nhân viên ngân hàng thương mại tại tỉnh Ninh Bình. Kết quả này phù hợp với Price (2001) và Hom et al. (2017), cho thấy khi nhân viên cảm nhận chính sách lương thưởng hợp lý và công bằng hơn, xu hướng rời bỏ tổ chức sẽ giảm.

Nghiên cứu cũng xác nhận lương thưởng có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc. Phát hiện này củng cố quan điểm rằng đãi ngộ tài chính không chỉ đáp ứng nhu cầu vật chất mà còn thể hiện sự ghi nhận của tổ chức đối với đóng góp của người lao động, phù hợp với kết quả của Judge et al. (2010) và Vũ Hoàng Nam và Lê Thanh Hà (2021).

Đồng thời, sự hài lòng công việc được xác định là biến trung gian một phần trong mối quan hệ giữa lương thưởng và ý định nghỉ việc. Điều này cho thấy hiệu quả của chính sách lương thưởng trong việc giữ chân nhân viên không chỉ đến từ giá trị kinh tế mà còn thông qua việc nâng cao mức độ hài lòng đối với công việc và tổ chức. Kết quả này nhất quán với mô hình của Tett và Meyer (1993).

Trong bối cảnh tỉnh Ninh Bình, kết quả nghiên cứu khẳng định lương thưởng vẫn là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến quyết định gắn bó của nhân viên ngân hàng. Nhìn chung, nghiên cứu góp phần làm rõ mối quan hệ giữa lương thưởng, sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc, đồng thời cung cấp cơ sở thực tiễn cho việc xây dựng chính sách giữ chân nhân viên trong các ngân hàng thương mại.

6. Kết luận

Nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm về tác động của lương thưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên ngân hàng thương mại tại tỉnh Ninh Bình. Kết quả cho thấy lương thưởng không chỉ có tác động trực tiếp đến ý định nghỉ việc mà còn ảnh hưởng gián tiếp thông qua sự hài lòng công việc. Điều này khẳng định vai trò trung tâm của chính sách đãi ngộ tài chính trong việc hình thành thái độ và hành vi gắn bó của nhân viên ngân hàng.

Bên cạnh đó, sự hài lòng công việc được xác định là cơ chế trung gian quan trọng, giúp lý giải cách thức mà lương thưởng tác động đến ý định nghỉ việc. Khi nhân viên cảm nhận chính sách lương thưởng hợp lý và công bằng hơn, mức độ hài lòng công việc có xu hướng tăng lên, từ đó làm giảm khả năng hình thành ý định rời bỏ tổ chức. Kết quả nghiên cứu vì vậy bổ sung thêm bằng chứng cho lý thuyết và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong ngành ngân hàng.

Tài liệu tham khảo

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Nguyễn Thị Minh Nhân (2020). Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của người lao động trong doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, (273), 45-53.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Trần Kim Dung (2018). *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- Vũ Hoàng Nam & Lê Thanh Hà (2021). Lương thưởng và sự hài lòng công việc của nhân viên ngân hàng. *Tạp chí Ngân hàng*, (8), 32-38.

CÁC YẾU TỐ CẤU THÀNH CỦA HOẠT ĐỘNG TIẾP THỊ TRUYỀN THÔNG XÃ HỘI

ELEMENTS OF SOCIAL MEDIA MARKETING ACTIVITIES

Lương Anh Ngọc¹

Tóm tắt:

Mua sắm trên thương mại điện tử ngày nay trở thành một trong những hình thức tiêu dùng quen thuộc, chủ chốt của người dân sau nhiều ảnh hưởng từ đại dịch Covid-19. Xu hướng giới trẻ và quan niệm tiêu dùng cũng có nhiều thay đổi sau đại dịch. Để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, các doanh nghiệp luôn cần phải đẩy mạnh hoạt động tiếp thị truyền thông xã hội. Bài viết phân tích các yếu tố cấu thành của hoạt động tiếp thị truyền thông xã hội nhằm giúp các doanh nghiệp ở Việt Nam xây dựng bài bản chiến lược tiếp thị truyền thông xã hội.

Từ khoá: tiếp thị, truyền thông xã hội, tiếp thị truyền thông, thương mại điện tử, mua sắm trực tuyến.

1. Đặt vấn đề

Truyền thông xã hội là thuật ngữ chỉ cách thức truyền thông sử dụng nền tảng các dịch vụ trực tuyến (các trang web trên Internet), có thể là dưới hình thức của các website mạng xã hội giao lưu chia sẻ thông tin cá nhân (MySpace, Facebook, Twitter, Google+...) hay các mạng chia sẻ những tài nguyên cụ thể (tài liệu-Scribd, ảnh-Flickr, video-Youtube...). Do có tính chất đối thoại, loại hình truyền thông này cho phép người dùng bình luận, trao đổi ý kiến. Từ đó, các tin tức có thể được chia sẻ và lan truyền nhanh chóng trong cộng đồng người dùng mạng xã hội. Nền tảng truyền thông xã hội có thể là một mạng xã hội trên trang web, blog, wiki, thế giới xã hội ảo và nó cũng có thể được tích hợp với các trang web khác nhau dưới dạng liên kết web, đánh giá và xếp hạng của người dùng, đề xuất và giới thiệu, danh sách mong muốn của người dùng tới các diễn đàn và cộng đồng khác nhau. Tiếp thị truyền thông xã hội được coi là một thành phần nổi bật của các hoạt động thương mại xã hội, bao gồm các công cụ như xếp hạng người dùng, đánh giá/đề xuất/giới thiệu, diễn đàn internet/cộng đồng trực tuyến, và mua sắm xã hội/mua theo nhóm. Là mục tiêu

chính của bất kỳ chương trình tiếp thị nào nhằm nâng cao giá trị của các bên liên quan và phát triển duy trì mối quan hệ bền chặt với khách hàng, nền tảng của mạng xã hội cũng là các mối quan hệ. Tiếp thị truyền thông xã hội là việc sử dụng phương thức truyền thông xã hội để làm marketing, giúp nâng cao nhận thức về giá trị, nâng cao thương hiệu và thúc đẩy mối quan hệ với khách hàng.

2. Lý thuyết về yếu tố cấu thành của hoạt động tiếp thị truyền thông xã hội

2.1. Giải trí

Giải trí được định nghĩa là việc con người né tránh hoặc chuyển hướng sự quan tâm khỏi các vấn đề hoặc ràng buộc thường nhật; giải phóng hoặc giảm cảm xúc căng thẳng; thư giãn; tận hưởng văn hóa hoặc thẩm mỹ; giết thời gian; và kích thích tình dục” (Muntinga và cộng sự, 2011). Có thể nói, giải trí là một khái niệm đề cập đến một loại hành động giúp giữ cho sự chú ý và quan tâm của khán giả, đối tượng hướng đến. Mục tiêu của việc giữ sự quan tâm là làm cho khán giả, đối tượng hướng đến vui vẻ, dễ tâm hoặc giảm căng thẳng bằng cách cung cấp một giai đoạn “thoát” ngắn khỏi thực tại và giúp họ quên đi những phiền muộn của mình. Với

¹Học viên cao học, lớp CH30BQTKD.N1,
trường Đại học Thương mại
luoanghngoc2000@gmail.com

tiếp cận này, khái niệm mang nhiều giá trị về mặt cảm xúc cho con người trong ngắn hạn. Giá trị của giải trí là việc giúp con người đạt được trạng thái hạnh phúc, tốt đẹp trong ngắn hạn. Tuy giá trị của giải trí không ổn định và thể hiện rõ, nhưng tác động của giải trí đối với con người là không thể chối bỏ, cần thiết và không thể thiếu. Đó chính là lý do mà các sản phẩm hàng hóa, dịch vụ mang tính giải trí cao luôn được chấp nhận và tiêu thụ bởi các thành phần khách hàng khác nhau. Các quan điểm này tập trung vào việc giải thích giá trị của giải trí là việc giúp con người, mà cụ thể khách hàng tạm thoát ra khỏi các vấn đề hiện tại, quên đi thực tại. Tiếp cận này có phần hạn chế bởi chỉ tập trung vào giải quyết nhu cầu của các cá nhân đang có những vấn đề phải đối mặt trong cuộc sống, không giải thích được động cơ và hành vi giải trí của những người không đang đối mặt với những vấn đề cuộc sống nhưng vẫn tìm kiếm sản phẩm và thực hiện hành vi giải trí.

Một tiếp cận khác mở rộng hơn được giới thiệu bởi Bosshart và Macconi (1998). Theo đó, khái niệm giải trí được Bosshart và Macconi (1998) sử dụng để miêu tả các cảm giác vui thích, hồi hộp, thư giãn của con người. Quan điểm này đề cập đến giá trị của giải trí và không đề cập đến nguyên nhân thực hiện hành vi, không đề cập đến những thực tại cuộc sống, hay vấn đề thoát khỏi hiện trạng. Bosshart và Macconi (1998) chỉ khẳng định vai trò và giá trị của giải trí, phù hợp với mọi đối tượng khác nhau. Quan điểm này phù hợp hơn và bổ khuyết cho quan điểm của Muntinga và cộng sự (2011). Đồng quan điểm, Mainolfi và cộng sự (2022) khi nghiên cứu về hành vi sử dụng mạng xã hội đã cho rằng người sử dụng mạng xã hội sẽ duyệt và tương tác với các thương hiệu trên mạng xã hội để đáp ứng các động cơ cảm xúc (hedonic) như giải trí, thư giãn và giải tỏa (Mainolfi và cộng sự, 2022). Do đó, giải trí là một khái niệm cốt lõi trong các nghiên cứu về việc người tiêu dùng đối với hành vi duyệt các sản phẩm mang giá trị cảm xúc trên mạng xã hội (Zollo và cộng sự, 2020).

2.2. Tương tác

Tương tác xã hội đề cập đến quá trình mà trong đó mọi người giao tiếp và làm việc hoặc giải trí cùng nhau trong xã hội. Tương tác xã hội là một trao đổi hoặc giao

dịch giữa hai người hoặc hai nhóm xã hội trở lên trong các kênh trực tuyến hoặc ngoại tuyến, đây là một thành phần cơ bản của xã hội (Bagozzi và cộng sự, 2007). De Jaegher và cộng sự (2010) đã xác định tương tác xã hội như một hiện tượng phức tạp bao gồm các chiều khác nhau như hành vi trao đổi bằng ngôn ngữ và phi ngôn ngữ, các bối cảnh tương tác khác nhau, số lượng người tham gia, tính bắt buộc của các hoạt động cá nhân và tập thể, và việc tự diễn tả bản thân với thời gian cụ thể. Trong nhiều năm qua, các nghiên cứu về tương tác đã phát hiện ra vai trò của nhân tố này đối với các khía cạnh hành vi, tình cảm và trạng thái cảm xúc. Đặc biệt, trong hành vi kinh tế, yếu tố này được nghiên cứu nhiều với mục tiêu tìm hiểu và thúc đẩy hành vi mua sắm, tiêu dùng. Scheinkman (2008) định nghĩa tương tác xã hội là loại tác động bên ngoài đặc biệt ảnh hưởng đến kết quả cá nhân bằng cách tham chiếu đến hành vi của nhóm.

Tương tác mang ý nghĩa của một hành vi hai chiều, trong đó cá nhân tác động đến những người xung quanh, và ngược lại các đối tượng trong nhóm tương tác cũng ảnh hưởng ngược lại đến cá nhân. Do ảnh hưởng của tương tác xã hội, lợi ích cá nhân phụ thuộc trực tiếp vào sự lựa chọn của người khác trong nhóm tham chiếu (Brock và Durlauf, 2001), và hành vi cá nhân cũng có thể ảnh hưởng đến kỳ vọng và sở thích của người khác (Manski, 2000). Đặc tính hai chiều này là đặc trưng quan trọng của tương tác. Giải thích cho mối quan hệ giữa các bên liên quan, đặc biệt là giữa khách hàng và nhà cung cấp. Trong nghiên cứu này, mối quan hệ này được xem xét sâu trong sự ảnh hưởng của tương tác đối với nhận thức của người tiêu dùng, khách hàng về doanh nghiệp.

2.3. Xu hướng

Khái niệm về xu hướng đã được nhắc đến và nghiên cứu nhiều trong các tài liệu gần đây, chủ yếu tập trung trong lĩnh vực truyền thông marketing, đặc biệt là tiếp thị truyền thông xã hội. Mang tính chất của truyền miệng điện tử, xu hướng là sự tập trung của một số lượng lớn tương tác thông tin vào cùng một chủ đề đang được xã hội quan tâm. Theo đó Khan và cộng sự (2019) định nghĩa xu hướng là dựa trên thông tin mới nhất và thông tin thời thượng.

Cũng như Godey và cộng sự (2016) đã khẳng định, xu hướng là một thành phần khác của hoạt động tiếp thị

truyền thông xã hội, khái niệm này có nghĩa là việc cung cấp những thông tin mới nhất về sản phẩm cho khách hàng (Godey và cộng sự, 2016). Do đó, nhiều khách hàng đã chủ động chuyển đổi sử dụng nhiều mạng xã hội khác nhau để tìm kiếm thông tin. Hiện tượng này xuất phát từ việc họ xem nguồn thông tin trên các mạng xã hội do người dùng cung cấp và chia sẻ đáng tin cậy hơn so với các thông tin được công ty tổ chức thông qua các chiến dịch quảng cáo truyền thống (Godey và cộng sự, 2016).

2.4. Cá nhân hóa

Thuật ngữ “cá nhân hóa” được rất nhiều nhà quảng cáo tiếp thị quan tâm bởi quảng cáo hướng đến đa số người không còn mang lại hiệu quả tích cực thay vì gửi thông điệp dựa trên các đặc điểm phù hợp với sở thích và các đặc điểm cụ thể của người tiêu dùng (Hirsh và cộng sự, 2012).

Dijkstra (2008) đã định nghĩa cá nhân hóa là “kết hợp các khía cạnh dễ nhận biết của một người trong nội dung thông tin”, cá nhân hóa được sử dụng để mô tả loại chiến lược tùy chỉnh khác nhau theo từng đối tượng khách hàng. Để chiến lược đó hiệu quả phải dựa trên những thông tin nhận dạng cá nhân như tên, hình ảnh của cá nhân, thông tin bắt nguồn từ các hành vi trong quá khứ của cá nhân đó như các trang web đã truy cập, phim đã xem hoặc một tập hợp các đặc điểm chung của một nhóm cá nhân, chẳng hạn như giới tính.

2.5. Truyền miệng điện tử

Truyền miệng là một khái niệm được khai thác, nghiên cứu và được quan tâm nhiều trong lĩnh vực truyền thông marketing. Trong bối cảnh nghiên cứu tác động của tiếp thị truyền thông xã hội, yếu tố truyền miệng mang tính chất số được định nghĩa là truyền miệng điện tử (eWOM). Bản chất của khái niệm này nghiên cứu về các vấn đề truyền thông trong môi trường điện tử B2C và đặc biệt là C2C. Trong bối cảnh bùng nổ của công nghệ thông tin và truyền thông, khi đại đa số thành phần người dùng đều tiếp cận được với các tiện ích và công cụ, ứng dụng trên nền tảng ICT, vai trò của truyền miệng điện tử càng trở nên quan trọng.

Henning-Thurau (2004) định nghĩa truyền miệng điện tử là “bất kỳ tuyên bố thuận chiều hoặc ngược chiều

nào được khách hàng tiềm năng, hiện tại hoặc cũ về sản phẩm hoặc công ty được cung cấp cho một số lượng lớn người và tổ chức thông qua Internet.” Định nghĩa này khẳng định đối tượng tham gia truyền thông không dừng lại ở nguồn thông tin là doanh nghiệp. Truyền miệng điện tử là một loại nền tảng truyền thông mới cho phép cả nhà cung cấp và người tiêu dùng chia sẻ thông tin và ý kiến qua Internet từ Doanh nghiệp đến Người tiêu dùng và từ Người tiêu dùng đến Người tiêu dùng (Jalilvand và cộng sự, 2011). Tin nhắn thông qua truyền miệng điện tử có thể lan truyền nhanh chóng và đến được một phạm vi rộng lớn của người tiêu dùng. Đồng thời, việc lan tỏa thông tin này được thực hiện bởi người dùng, khách hàng, thay vì những nỗ lực truyền thông của doanh nghiệp. Do đó hiệu ứng lan tỏa từ đó đi nhanh và xa hơn trong khi tiết kiệm được chi phí, không tốn kém về phía doanh nghiệp. Với những giá trị như vậy, truyền miệng điện tử đang ngày càng được quan tâm và sử dụng bởi các doanh nghiệp trong công tác tiếp thị truyền thông xã hội.

2.6. Niềm tin

Niềm tin là một khái niệm được nghiên cứu rất nhiều và trong thời gian dài đối với lĩnh vực kinh doanh, liên quan mật thiết đến hành vi khách hàng. Đồng thời, đây cũng là một khái niệm phức tạp trong lĩnh vực tiếp thị và tâm lý xã hội (Doney và Cannon, 1997). Ở góc độ xã hội, khái niệm này đề cập đến một trạng thái tâm lý bao gồm những ý định để chấp nhận tình trạng dễ bị tổn thương dựa trên kỳ vọng tích cực của những ý định hoặc hành vi của người khác (Rousseau và cộng sự, 1998).

Ở góc độ thị trường, Niềm tin là mong muốn của một cá nhân được liên kết với những người khác để tiến hành các giao dịch, bắt nguồn từ sự tin tưởng của các bên với nhau (Moorman và cộng sự, 1993). Tiếp cận này khẳng định niềm tin như là một mong muốn của cá nhân vào những điều có thể diễn ra. Tiếp cận này khi nhìn nhận ở bối cảnh kinh doanh, Moorman đang tập trung vào người tiêu dùng, mang tính chủ quan và chưa đề cập đến bất kể hành vi và hiện trạng của người bán.

2.7. Tài sản thương hiệu

Tài sản thương hiệu được coi là một chỉ báo quan trọng về thành công của một thương hiệu, do đó khái

niệm này đã nhận được nhiều quan tâm của nhà nghiên cứu trong những năm vừa qua. Tài sản thương hiệu từ đó cũng được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau, tương ứng với những cách thức đánh giá và đo lường khác nhau. Tuy nhiên có thể được phân thành 2 nhóm chính: Tài sản thương hiệu dựa trên tài chính và tài sản thương hiệu dựa trên nhận thức.

Ở tiếp cận tài chính, các nghiên cứu trước đây về tài sản thương hiệu tập trung nhiều hơn vào các chỉ số dựa trên tài chính hoặc hành vi thị trường của công ty như dòng tiền, tiết kiệm chi phí, doanh thu và giá cả (Kamakura và Russell, 1993). Một số nghiên cứu đầu tiên đã sử dụng tài sản thương hiệu và giá trị thương hiệu thay thế cho nhau, đánh đồng tài sản thương hiệu với tổng giá trị của một công ty (Kamakura và Russell, 1993). Như vậy, theo quan điểm tài sản thương hiệu dựa trên góc độ tài chính, tài sản thương hiệu được hiểu là tổng giá trị của một công ty. Nhìn chung, quan điểm này hướng đến các giá trị hữu hình, lượng hóa thành các chỉ tiêu về tài chính của công ty. Đây là hướng tiếp cận ở giai đoạn đầu của khái niệm tài sản thương hiệu. Tiếp cận này gần như bỏ qua tất cả các yếu tố vô hình. Đây chính là thiếu sót lớn khi nhắc đến khái niệm này. Việc bỏ qua các giá trị vô hình khiến việc đánh giá tài sản thương hiệu của doanh nghiệp bị thiếu sót, nhiều doanh nghiệp và thương hiệu đã không được định giá đúng với giá trị thật của nó.

3. Kết luận

Các hoạt động tiếp thị truyền thông xã hội gần đây đã trở thành một phần quan trọng của hoạt động kinh doanh, cho phép các tổ chức dễ dàng và nhanh chóng giao tiếp với người tiêu dùng. Hơn nữa, các hoạt động tiếp thị truyền thông xã hội mang lại hiệu quả về chi phí tương tác với khách hàng khi được ngày càng nhiều công ty áp dụng và đạt được sự chấp nhận rộng rãi hơn giữa khách hàng trong các lĩnh vực kinh doanh khác nhau; do đó, tiếp thị truyền thông xã hội đã đạt được sự chấp nhận rộng rãi trong thương mại điện tử. Vai trò của phương tiện truyền thông xã hội đối với một công ty là xây dựng mối quan hệ chặt chẽ và dễ dàng tiếp cận giữa khách hàng và công ty. Để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay, các

doanh nghiệp Việt Nam cần đặc biệt chú ý đến hoạt động tiếp thị truyền thông xã hội./.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bagozzi, R. P., Dholakia, U. M., and Pearo, L. R. K. (2007). Antecedents and consequences of online social interactions. *Media Psychol*, 9, 77–114. <https://doi.org/10.1080/15213260709336804>
- Bosshart, L., & Macconi, I. (1998). Media entertainment. Centre for the Study of Communication and Culture.
- Brock, W. A., & Durlauf, S. N. (2001). Discrete choice with social interactions. *The Review of Economic Studies*, 68(2), 235-260.
- De Jaegher, H., Di Paolo, E., & Gallagher, S. (2010). Can social interaction constitute social cognition? *Trends in Cognitive Sciences*, 14(10), 441–447.
- Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Joonas, R., Aiello, G., Donvito, R., and Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal of Business Research*, 69(12), 5833-5841.
- Hirsh, J. B., Kang, S. K., & Bodenhausen, G. V. (2012). Personalized persuasion: Tailoring persuasive appeals to recipients' personality traits. *Psychological science*, 23(6), 578-581.
- Khan, Z., Yang, Y., Shaf, M., & Yang, R. (2019). Role of social media marketing activities (SMMAs) in apparel brands customer response: A moderated mediation analysis. *Sustainability*, 11(19), 5167.
- Manski, C. F. (2000). Economic analysis of social interactions. *Journal of economic perspectives*, 14(3), 115-136.
- Muntinga, D. G., Moorman, M., & Smit, E. G. (2011). Introducing COBRAs: Exploring motivations for brand-related social media use. *International Journal of Advertising*, 30(1), 13–46.
- Scheinkman, J. A. (2008). Social interactions. *The new palgrave dictionary of economics*, 2, 1-11.
- Zollo, L., Filieri, R., Rialti, R., & Yoon, S. (2020). Unpacking the relationship between social media marketing and brand equity: The mediating role of consumers' benefits and experience. *Journal of Business Research*, 117, 256- 267. 13-46.

NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC ĐẾN HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN KHỐI NGÀNH DỊCH VỤ INTERNET TẠI TỈNH NINH BÌNH

THE IMPACT OF WORK ENVIRONMENT ON JOB PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN THE INTERNET SERVICE SECTOR IN NINH BINH PROVINCE

Phạm Vũ Tuấn¹

Ngày nhận bài: 18/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 05/07/2026

Tóm tắt:

Nghiên cứu phân tích tác động của môi trường làm việc đến hiệu suất làm việc của nhân viên trong khối ngành dịch vụ Internet tại tỉnh Ninh Bình, đồng thời xem xét vai trò trung gian của sự hài lòng công việc. Dữ liệu được thu thập từ 312 nhân viên và phân tích bằng phương pháp PLS-SEM trên phần mềm SmartPLS. Kết quả cho thấy môi trường làm việc tác động tích cực đến hiệu suất làm việc và sự hài lòng công việc; đồng thời sự hài lòng công việc cũng ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc và đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa môi trường làm việc và hiệu suất làm việc. Kết quả nghiên cứu cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm cho lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực trong bối cảnh ngành dịch vụ Internet tại địa phương, đồng thời đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên.

Từ khóa: Môi trường làm việc; Hiệu suất làm việc; Sự hài lòng công việc; Ngành dịch vụ Internet; Tỉnh Ninh Bình

Abstract:

This study examines the impact of the work environment on the job performance of employees in the Internet service sector in Ninh Binh Province, while also investigating the mediating role of job satisfaction. Data were collected from 312 employees and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. The results indicate that the work environment has a positive effect on both job performance and job satisfaction. In addition, job satisfaction positively influences job performance and partially mediates the relationship between the work environment and job performance. The findings provide additional empirical evidence for the field of human resource management in the context of the local Internet service sector and offer managerial implications for improving employee job performance.

Keywords: Work environment; Job performance; Job satisfaction; Internet service sector; Ninh Binh province

1. MỞ ĐẦU

Trong bối cảnh chuyển đổi số và cạnh tranh ngày càng gia tăng, các doanh nghiệp dịch vụ Internet phải không ngừng nâng cao hiệu quả hoạt động để duy trì lợi thế cạnh tranh. Trong đó, hiệu suất làm việc của nhân viên là yếu tố quan trọng quyết định chất lượng dịch vụ và kết quả kinh doanh. Bên cạnh năng lực cá nhân, môi trường làm việc được xem là một trong những yếu tố

ảnh hưởng trực tiếp đến động lực, thái độ và hiệu quả làm việc của người lao động.

Tại Việt Nam nói chung và tỉnh Ninh Bình nói riêng, ngành dịch vụ Internet đang phát triển nhanh nhưng vẫn đối mặt với nhiều thách thức trong quản trị nguồn nhân lực. Nhân viên thường chịu áp lực công việc lớn, yêu cầu cập nhật công nghệ liên tục và thích ứng với sự thay đổi của thị trường. Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu

¹Khoa Quản trị và Marketing, Trường Đại học Kinh tế Kỹ thuật Công Nghiệp
Email: pvtuan@uenti.edu.vn

mối quan hệ giữa môi trường làm việc và hiệu suất làm việc có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn.

Nghiên cứu được thực hiện nhằm đánh giá tác động của môi trường làm việc đến hiệu suất làm việc của nhân viên ngành dịch vụ Internet tại tỉnh Ninh Bình, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của sự hài lòng công việc trong mối quan hệ này..

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý thuyết

Nghiên cứu dựa trên thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959) và thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964) để giải thích mối quan hệ giữa môi trường làm việc, sự hài lòng công việc và hiệu suất làm việc của nhân viên. Theo Herzberg (1959), các yếu tố thuộc môi trường làm việc như điều kiện làm việc, chính sách quản lý và các mối quan hệ trong tổ chức có ảnh hưởng đáng kể đến sự hài lòng của người lao động. Trong khi đó, Blau (1964) cho rằng khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ và điều kiện làm việc thuận lợi từ tổ chức, họ có xu hướng đáp lại bằng thái độ tích cực và nỗ lực làm việc cao hơn.

Môi trường làm việc được hiểu là tổng hợp các điều kiện vật chất, xã hội và tổ chức mà trong đó người lao động thực hiện công việc (Davis, 1985; Ajala, 2012). Sự hài lòng công việc phản ánh trạng thái cảm xúc tích cực của nhân viên đối với công việc và môi trường làm việc (Locke, 1976; Spector, 1997). Hiệu suất làm việc thể hiện mức độ hoàn thành nhiệm vụ và đóng góp của nhân viên đối với mục tiêu của tổ chức (Campbell, 1990; Koopmans et al., 2011).

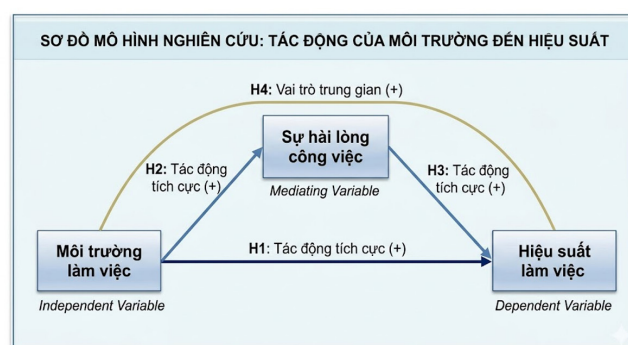
Trên cơ sở các lý thuyết và nghiên cứu trước đây, môi trường làm việc được xem là nguồn lực quan trọng có khả năng tác động trực tiếp đến hiệu suất làm việc, đồng thời tác động gián tiếp thông qua sự hài lòng công việc. Khi nhân viên làm việc trong môi trường thuận lợi, họ có xu hướng hài lòng hơn với công việc và từ đó nâng cao hiệu suất làm việc. Đây là cơ sở để xây dựng mô hình nghiên cứu và các giả thuyết của đề tài.

2.2. Đề xuất mô hình nghiên cứu

Nhiều nghiên cứu trước đây cho thấy môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên. Một môi trường làm việc thuận lợi giúp nhân viên giảm căng thẳng, tăng động lực và cải thiện khả năng hoàn thành nhiệm vụ. Leblebici (2012) cho rằng điều kiện làm việc tốt có thể nâng cao năng suất và chất lượng công việc của người lao động.

Trên cơ sở các giả thuyết nêu trên, mô hình nghiên cứu đề xuất của đề tài được xây dựng như sau:

Hình 1: Mô hình nghiên cứu tác động của môi trường làm việc đến hiệu suất



Trong đó :

- H1: Môi trường làm việc có tác động tích cực đến hiệu suất làm việc.
- H2: Môi trường làm việc có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc.
- H3: Sự hài lòng công việc có tác động tích cực đến hiệu suất làm việc.
- H4: Sự hài lòng công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa môi trường làm việc và hiệu suất làm việc.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng thông qua khảo sát nhân viên đang làm việc trong khối ngành dịch vụ Internet tại tỉnh Ninh Bình. Dữ liệu được thu thập từ tháng 10/2025 đến tháng 02/2026 bằng hình thức trực tiếp và trực tuyến. Trong tổng số 350 bảng hỏi phát ra, có 312 bảng hợp lệ được sử dụng cho phân tích.

Thang đo nghiên cứu gồm: Môi trường làm việc (10 biến quan sát); Sự hài lòng công việc (4 biến quan sát); Hiệu suất làm việc (4 biến quan sát).

Các biến được đo bằng thang Likert 5 mức. Dữ liệu được phân tích bằng mô hình PLS-SEM trên phần mềm SmartPLS. Quá trình phân tích bao gồm đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của sự hài lòng công việc.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Thống kê mẫu khảo sát

Mẫu nghiên cứu gồm 312 nhân viên thuộc khối ngành dịch vụ Internet tại tỉnh Ninh Bình. Trong đó, nam chiếm 52,2% và nữ chiếm 47,8%. Nhóm tuổi từ 25 đến 40 chiếm tỷ lệ cao nhất (61,5%), trong khi phần lớn người trả lời có thâm niên công tác từ 3 đến 10 năm (58,3%). Cơ cấu mẫu cho thấy đối tượng khảo sát chủ yếu là lực lượng lao động đang ở độ tuổi và giai đoạn nghề nghiệp phù hợp để đánh giá môi trường làm việc, sự hài lòng công việc và hiệu suất làm việc.

Bảng 1. Đặc điểm mẫu khảo sát

Tiêu chí	Phân loại	Tần suất	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	163	52,2
	Nữ	149	47,8
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	68	21,8
	Từ 25 đến 40 tuổi	192	61,5
	Trên 40 tuổi	52	16,7
Thâm niên công tác	Dưới 3 năm	84	26,9
	Từ 3 đến 10 năm	182	58,3
	Trên 10 năm	46	14,8

Nguồn: Số liệu nghiên cứu của tác giả.

4.2. Đánh giá thang đo

Kết quả phân tích cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ. Cụ thể, Cronbach's Alpha dao động từ 0,873 đến 0,914; độ tin cậy tổng hợp (CR) từ 0,913 đến 0,928; và phương sai trích trung bình (AVE) từ 0,564 đến 0,748. Các giá trị này đều vượt ngưỡng khuyến nghị, cho thấy thang đo đạt yêu cầu sử dụng trong phân tích tiếp theo. Ngoài ra, các hệ số tải ngoài đều lớn hơn 0,7 và các giá trị HTMT đều nhỏ hơn 0,85, xác nhận giá trị phân biệt của các biến nghiên cứu.

Bảng 2. Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

Biến	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Môi trường làm việc (WE)	10	0,914	0,928	0,564
Sự hài lòng công việc (JS)	4	0,887	0,922	0,748
Hiệu suất làm việc (JP)	4	0,873	0,913	0,724

Nguồn: Kết quả minh họa từ mô hình SmartPLS.

4.3. Kết quả mô hình cấu trúc

Kết quả kiểm định cho thấy môi trường làm việc có tác động tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên ($\beta = 0,312$; $p < 0,001$) và đến sự hài lòng công việc ($\beta = 0,641$; $p < 0,001$). Đồng thời, sự hài lòng công việc cũng có tác động tích cực đến hiệu suất làm việc ($\beta = 0,428$; $p < 0,001$). Như vậy, các giả thuyết H1, H2 và H3 đều được chấp nhận.

Bên cạnh đó, giá trị R^2 cho thấy môi trường làm việc giải thích được 41,1% biến thiên của sự hài lòng công việc, trong khi môi trường làm việc và sự hài lòng công việc giải thích được 46,2% biến thiên của hiệu suất làm việc. Điều này cho thấy mô hình có mức giải thích trung bình khá.

Bảng 3. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số β	t-value	p-value	Kết luận
H1	WE $\rightarrow$ JP	0,312	4,286	0	Chấp nhận
H2	WE $\rightarrow$ JS	0,641	12,438	0	Chấp nhận
H3	JS $\rightarrow$ JP	0,428	5,973	0	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả minh họa từ mô hình SmartPLS.

4.4. Kiểm định vai trò trung gian

Kết quả bootstrapping cho thấy tác động gián tiếp của môi trường làm việc đến hiệu suất làm việc thông qua sự hài lòng công việc có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,274$; $p < 0,001$). Do tác động trực tiếp của môi trường làm việc đến hiệu suất làm việc vẫn còn ý nghĩa, có thể kết luận rằng sự hài lòng công việc đóng vai trò trung gian một phần. Như vậy, giả thuyết H4 được chấp nhận.

Bảng 4. Kết quả kiểm định vai trò trung gian

Giả thuyết	Tác động gián tiếp	Hệ số β	t-value	p-value	Kết luận
H4	WE $\rightarrow$ JS $\rightarrow$ JP	0,274	5,114	0	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả minh họa từ mô hình SmartPLS.

5. THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Kết quả nghiên cứu cho thấy môi trường làm việc có tác động tích cực đến hiệu suất làm việc của nhân viên khối ngành dịch vụ Internet tại tỉnh Ninh Bình. Kết quả này hàm ý rằng môi trường làm việc thuận lợi, với điều kiện làm việc phù hợp, quan hệ công việc tích cực và sự hỗ trợ từ tổ chức, có thể góp phần nâng cao chất lượng và mức độ hoàn thành công việc của nhân viên. Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu trước, như Leblebici (2012) và Ajala (2012), khi đều nhấn mạnh vai trò của môi trường làm việc đối với năng suất và kết quả lao động.

Bên cạnh đó, nghiên cứu xác nhận môi trường làm việc có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc. Kết quả này cho thấy môi trường làm việc không chỉ ảnh hưởng đến kết quả đầu ra mà còn tác động đến thái độ và cảm nhận của nhân viên đối với công việc. Phát hiện này nhất quán với thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), theo đó các yếu tố thuộc bối cảnh công việc có vai trò quan trọng trong việc hình thành sự hài lòng của người lao động.

Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng sự hài lòng công việc có tác động tích cực đến hiệu suất làm việc. Điều này hàm ý rằng khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc, họ có xu hướng làm việc chủ động và hiệu quả hơn. Kết quả này phù hợp với lập luận của Locke (1976) và Judge et al. (2001).

Đáng chú ý, sự hài lòng công việc đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa môi trường làm việc và hiệu suất làm việc. Điều này cho thấy môi trường làm việc cải thiện hiệu suất không chỉ trực tiếp mà còn gián tiếp thông qua việc nâng cao sự hài lòng công việc. Kết quả này đồng thời củng cố mô hình lý thuyết đề xuất và bổ sung bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh ngành dịch vụ Internet tại tỉnh Ninh Bình.

6. HÀM Ý QUẢN TRỊ

Từ kết quả nghiên cứu, có thể thấy môi trường làm việc là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến hiệu suất làm việc của nhân viên khối

ngành dịch vụ Internet tại tỉnh Ninh Bình. Do đó, các doanh nghiệp trong ngành cần xem cải thiện môi trường làm việc là một giải pháp quản trị nguồn nhân lực mang tính ưu tiên nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động.

Thứ nhất, doanh nghiệp cần chú trọng cải thiện điều kiện làm việc theo hướng thuận lợi, an toàn và hỗ trợ tốt hơn cho quá trình thực hiện công việc. Đối với khối ngành dịch vụ Internet, điều này không chỉ bao gồm cơ sở vật chất, trang thiết bị kỹ thuật và hạ tầng công nghệ phù hợp, mà còn bao gồm việc tổ chức quy trình làm việc hợp lý để giảm áp lực không cần thiết và tăng tính phối hợp giữa các bộ phận. Một môi trường làm việc được tổ chức tốt sẽ tạo điều kiện để nhân viên hoàn thành nhiệm vụ hiệu quả hơn.

Thứ hai, các doanh nghiệp cần quan tâm đến việc xây dựng môi trường làm việc tích cực về mặt xã hội và tâm lý, thông qua việc tăng cường hỗ trợ từ cấp quản lý, thúc đẩy hợp tác giữa đồng nghiệp và duy trì sự minh bạch trong giao tiếp nội bộ. Kết quả nghiên cứu cho thấy môi trường làm việc không chỉ tác động trực tiếp đến hiệu suất mà còn ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc. Vì vậy, việc nâng cao chất lượng quan hệ tại nơi làm việc có thể giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng, hỗ trợ và gắn bó hơn với công việc.

Thứ ba, doanh nghiệp cần chú trọng nâng cao sự hài lòng công việc như một cơ chế quan trọng để cải thiện hiệu suất làm việc. Bên cạnh yếu tố môi trường làm việc, sự hài lòng công việc có thể được củng cố thông qua việc giao việc phù hợp, ghi nhận kết quả làm việc, tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp và duy trì sự công bằng trong đánh giá nhân sự. Khi nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc, họ có xu hướng làm việc chủ động, trách nhiệm và hiệu quả hơn.

Thứ tư, kết quả về vai trò trung gian một phần của sự hài lòng công việc cho thấy các doanh nghiệp không nên chỉ tập trung vào việc cải thiện điều kiện làm việc theo nghĩa vật chất, mà cần tiếp cận quản trị môi trường làm việc theo hướng toàn diện hơn, kết hợp giữa yếu tố vật chất, tổ chức và tâm lý. Điều này đặc biệt cần thiết đối với ngành dịch vụ Internet, nơi hiệu suất làm việc phụ thuộc lớn vào khả năng thích ứng, phối hợp và duy trì động lực làm việc trong môi trường có tốc độ thay đổi cao.

Tóm lại, các hàm ý quản trị từ nghiên cứu nhấn mạnh rằng việc nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên không nên chỉ được nhìn nhận từ góc độ kiểm soát kết quả đầu ra, mà cần bắt đầu từ việc cải thiện môi trường làm việc và nâng cao sự hài lòng công việc. Đây là cơ sở quan trọng để các doanh nghiệp dịch vụ Internet tại tỉnh Ninh Bình xây dựng chính sách quản trị nhân sự hiệu quả và bền vững hơn.

7. KẾT LUẬN

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm phân tích tác động của môi trường làm việc đến hiệu suất làm việc của

nhân viên khối ngành dịch vụ Internet tại tỉnh Ninh Bình, đồng thời xem xét vai trò trung gian của sự hài lòng công việc trong mối quan hệ này. Kết quả nghiên cứu cho thấy môi trường làm việc có tác động tích cực đến hiệu suất làm việc, đồng thời cũng ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc của nhân viên. Bên cạnh đó, sự hài lòng công việc có tác động tích cực đến hiệu suất làm việc và đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa môi trường làm việc và hiệu suất làm việc.

Những kết quả này cho thấy môi trường làm việc không chỉ là yếu tố bối cảnh mà còn là một nguồn lực quản trị quan trọng, có khả năng cải thiện hiệu suất làm việc cả trực tiếp lẫn gián tiếp thông qua việc nâng cao sự hài lòng công việc. Trên phương diện lý thuyết, nghiên cứu góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa môi trường làm việc, sự hài lòng công việc và hiệu suất làm việc trong bối cảnh ngành dịch vụ Internet tại địa phương. Trên phương diện thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở tham chiếu cho các doanh nghiệp trong việc xây dựng môi trường làm việc tích cực nhằm nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ajala, E. M. (2012). The influence of workplace environment on workers' welfare, performance and productivity. *The African Symposium*, 12(1), 141–149.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Los Angeles: Sage.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Leblebici, D. (2012). Impact of workplace quality on employee's productivity: Case study of a bank in Turkey. *Journal of Business, Economics & Finance*, 1(1), 38–49.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Harlow: Pearson.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage

PHÁP LUẬT VỀ HỆ THỐNG VIỆC LÀM LIÊN TỤC (CES) CHO LAO ĐỘNG CAO TUỔI - KINH NGHIỆM CỦA NHẬT BẢN VÀ BÀI HỌC CHO VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH PHÁT TRIỂN KINH TẾ BẠC LAW ON THE CONTINUOUS EMPLOYMENT SYSTEM (CES) FOR OLDER WORKERS – JAPAN’S EXPERIENCE AND LESSONS FOR VIETNAM IN THE CONTEXT OF SILVER ECONOMY DEVELOPMENT

Đỗ Trần Phương Anh¹, Nguyễn Văn Dũng²
Bùi Thị Mỹ Duyên³

Ngày nhận bài: 17/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 06/07/2026

Tóm tắt:

Trong bối cảnh Việt Nam già hóa dân số nhanh, kinh tế bạc được nhìn nhận như một động lực tăng trưởng mới, trong đó người cao tuổi không chỉ là đối tượng thụ hưởng an sinh mà còn là nguồn nhân lực giàu kinh nghiệm. Tuy nhiên, pháp luật Việt Nam vẫn thiếu cơ chế đủ mạnh để khuyến khích và bảo đảm việc làm cho lao động cao tuổi (LĐCT). Nhật Bản, quốc gia sớm đối mặt với già hóa dân số và thiếu hụt lao động, đã phát triển Hệ thống việc làm liên tục (Continuous Employment System - CES) nhằm duy trì sự tham gia của LĐCT vào thị trường lao động. Nhằm học hỏi kinh nghiệm từ Nhật Bản, bài viết nghiên cứu pháp luật và thực tiễn thi hành CES tại Nhật Bản, từ đó đề xuất bài học cho Việt Nam trong quá trình hoàn thiện pháp luật và phát triển kinh tế bạc (KTB).

Từ khóa: Hệ thống việc làm liên tục, Lao động cao tuổi, Kinh tế bạc, Nhật Bản

Abstract:

In the context of Vietnam’s rapidly ageing population, the silver economy is increasingly regarded as a new driver of economic growth, in which older persons are viewed not only as beneficiaries of social welfare but also as an experienced source of human capital. However, Vietnamese law still lacks sufficiently strong mechanisms to encourage and ensure employment opportunities for older workers. Japan, a country that confronted population ageing and labour shortages at an early stage, has developed the Continuous Employment System (CES) to maintain the participation of older workers in the labour market. Drawing on Japan’s experience, this article examines the legal framework and practical implementation of CES in Japan and proposes lessons for Vietnam in the process of improving its legal framework and developing the silver economy.

Keywords: Continuous Employment System (CES), Older workers, Silver economy, Japan

1. Giới thiệu

Việt Nam là một trong những quốc gia có tốc độ già hóa dân số nhanh, kéo theo sự hình thành và phát triển của kinh tế bạc (KTB), trong đó người cao tuổi (NCT) không chỉ là đối tượng của chính sách an sinh xã hội mà còn là nguồn lực lao động và kinh tế quan trọng. Nhiều người sau tuổi nghỉ hưu vẫn có sức khỏe, trình độ chuyên môn và mong muốn tiếp tục tham gia thị trường lao động⁴, tuy nhiên pháp luật Việt Nam hiện chưa có cơ chế đủ hiệu quả để khuyến khích và duy trì sự tham gia của lực lượng lao động này. Trong khi đó, Nhật Bản – quốc gia sớm đối mặt với thực trạng già hóa dân số – đã xây dựng Hệ thống việc làm liên tục (Continuous Employment System – CES) nhằm duy trì việc làm cho LĐCT, góp phần giải quyết tình trạng thiếu hụt nhân lực, phát huy nguồn nhân lực giàu kinh nghiệm và thúc đẩy phát triển KTB.

KTB được hiểu là nền kinh tế gắn với hoạt động tiêu dùng và lao động của NCT. Theo đó, NCT vừa là nhóm tiêu dùng tạo ra nhu cầu đối với hàng hóa, dịch vụ, vừa là lực lượng lao động đóng góp kinh nghiệm, kỹ năng và tri thức cho nền kinh tế. Để hiện thực hóa vai trò của LĐCT trong phát triển KTB, Điều 9 Luật ổn định việc làm cho người cao tuổi của Nhật Bản (ASEEP 2022) quy định người sử dụng lao động phải áp dụng một trong các biện pháp bảo đảm việc làm nếu quy định tuổi nghỉ hưu dưới 65 tuổi, bao gồm: nâng tuổi nghỉ hưu, áp dụng CES hoặc bãi bỏ tuổi nghỉ hưu bắt buộc. Trong đó, CES được hiểu là hệ thống tiếp tục sử dụng lao động đối với người LĐCT đang làm việc sau khi đạt độ tuổi nghỉ hưu bắt buộc, nếu người LĐCT đó có nguyện vọng tiếp tục làm việc. Hệ thống này bao gồm chế độ tái tuyển dụng và chế độ gia hạn việc làm⁵. Đây là cơ chế đặc thù của pháp luật lao động Nhật Bản, chỉ áp dụng

¹ Sinh viên trường Đại học Luật Hà Nội; Email: ddddtran.dn.awg@gmail.com

² Sinh viên trường Đại học Luật Hà Nội; Email: dungnv.hlu@gmail.com

³ Sinh viên trường Đại học Luật Hà Nội; Email: myyduyen007@gmail.com

đối với người lao động đã đến tuổi nghỉ hưu bắt buộc tại doanh nghiệp và có nhu cầu tiếp tục tham gia thị trường lao động.

Có thể thấy, CES không chỉ góp phần duy trì sự tham gia của LĐCT vào thị trường lao động, tận dụng hiệu quả nguồn nhân lực giàu kinh nghiệm mà còn giảm áp lực đối với hệ thống an sinh xã hội, nâng cao khả năng tiêu dùng của NCT và tạo động lực cho sự phát triển bền vững của KTB. Vì vậy, việc nghiên cứu kinh nghiệm của Nhật Bản về CES có ý nghĩa tham khảo quan trọng đối với quá trình hoàn thiện pháp luật lao động Việt Nam nhằm thích ứng với xu hướng già hóa dân số và khai thác hiệu quả tiềm năng của KTB.

2. Pháp luật Nhật Bản về Hệ thống việc làm liên tục cho lao động cao tuổi trong bối cảnh phát triển kinh tế bậc

2.1. Thực trạng pháp luật về hệ thống việc làm liên tục cho lao động cao tuổi trong bối cảnh phát triển KTB

CES được quy định chủ yếu trong ASEEP, theo đó trách nhiệm bảo đảm việc làm của người SDLĐ phát sinh khi NLĐ đến tuổi nghỉ hưu có nguyện vọng tiếp tục làm việc⁶. Pháp luật về CES tập trung vào ba nội dung: vai trò của CES theo từng nhóm tuổi; các hình thức triển khai; và điều kiện làm việc, tiền lương của LĐCT.

Về vai trò của CES, pháp luật Nhật Bản phân chia hai giai đoạn nhằm tạo lộ trình chuyển tiếp giữa bảo đảm việc làm bắt buộc và mở rộng cơ hội việc làm, đồng thời giúp doanh nghiệp thích ứng với chi phí nhân sự và sự thay đổi năng suất theo tuổi.

Một, khi người SDLĐ ấn định tuổi nghỉ hưu dưới 65 tuổi, họ phải thực hiện biện pháp bảo đảm việc làm ổn định cho NCT đang làm việc đến 65 tuổi⁷. Trong CES, tính liên tục được thể hiện ở việc NLĐ được giữ lại làm việc cho người SDLĐ hiện tại hoặc cho doanh nghiệp có quan hệ chặt chẽ với người SDLĐ cũ trên cơ sở thỏa thuận bảo đảm việc làm⁸.

Hai, nếu tuổi nghỉ hưu được ấn định từ 65 đến dưới 70 tuổi hoặc doanh nghiệp đã áp dụng CES đến 65 tuổi, người SDLĐ phải nỗ lực bảo đảm cơ hội việc làm cho người từ 65 đến 70 tuổi⁹. Ở giai đoạn này, biện pháp bảo đảm không chỉ giới hạn trong quan hệ lao động mà có thể gồm hỗ trợ khởi nghiệp, giao kết hợp đồng dịch vụ hoặc tham gia hoạt động công hiến xã hội. Cách tiếp cận này mở rộng khả năng tham gia KTB của NCT nhưng chỉ đặt ra nghĩa vụ nỗ lực, khác với nghĩa vụ bắt buộc đối với nhóm dưới 65 tuổi.

Quy định đối với nhóm từ 65 đến 70 tuổi phản ánh sự điều chỉnh của Nhật Bản trước tình trạng già hóa, thiếu hụt lao động và áp lực ASXH, đồng thời tạo khoảng thích ứng cho doanh nghiệp thay vì áp đặt ngay một nghĩa vụ tuyệt đối.

Việc mở rộng sang các hình thức ngoài quan hệ lao động tạo thêm lựa chọn cho LĐCT¹⁰, nhưng cũng làm phát sinh lo ngại rằng một số người có thể không còn thuộc phạm vi bảo vệ đầy đủ của pháp luật về tiêu chuẩn lao động, an toàn, vệ sinh lao động và tiền lương tối thiểu¹¹. Vì vậy, mục tiêu mở rộng cơ hội

việc làm phải đi kèm cơ chế bảo vệ phù hợp với tính chất của từng hình thức làm việc. Kể từ tháng 4 năm 2025, các biện pháp chuyển tiếp cho phép doanh nghiệp và công đoàn thỏa thuận tiêu chí lựa chọn người tham gia CES đến 65 tuổi hết hiệu lực. Theo đó, người SDLĐ phải tiếp tục tuyển dụng tất cả NLĐ có nguyện vọng làm việc đến 65 tuổi, qua đó chuyển nghĩa vụ bảo đảm việc làm đối với nhóm này thành nghĩa vụ không kèm điều kiện sàng lọc.

Về hình thức triển khai, CES gồm tái tuyển dụng (re-employment) và gia hạn việc làm (employment extension)¹². Người SDLĐ lựa chọn hình thức phù hợp, nhưng sự phân biệt này có ý nghĩa khi xác định hiệu lực của hợp đồng, khả năng điều chỉnh tiền lương, công việc và trách nhiệm của các bên.

Một, tái tuyển dụng là việc NLĐ nghỉ hưu khi đạt độ tuổi đã ấn định, sau đó được ký hợp đồng mới dưới hình thức toàn thời gian, bán thời gian hoặc có thời hạn; hợp đồng thường được gia hạn hằng năm¹³. Do hợp đồng cũ đã chấm dứt, doanh nghiệp có điều kiện điều chỉnh nhiệm vụ, thời giờ làm việc và tiền lương cho phù hợp với năng suất, sức khỏe của LĐCT. Hình thức này giúp kiểm soát chi phí nhân sự nhưng có thể làm giảm thu nhập, vị thế và động lực làm việc của NLĐ.

Hai, gia hạn việc làm cho phép NLĐ tiếp tục làm việc theo hợp đồng ban đầu mà không phải nghỉ hưu¹⁴. Hình thức này bảo đảm tính ổn định về địa vị và thu nhập, hạn chế gián đoạn tâm lý và giúp doanh nghiệp duy trì nhân lực có kinh nghiệm. Tuy nhiên, do khó điều chỉnh chế độ tiền lương và chi phí nhân sự, gia hạn việc làm tạo gánh nặng lớn hơn cho người SDLĐ so với tái tuyển dụng.

Về điều kiện làm việc và tiền lương, LĐCT được tái tuyển dụng thường chuyển từ lao động chính thức sang lao động không chính thức. Quan hệ này chịu sự điều chỉnh của pháp luật về lao động bán thời gian và lao động có thời hạn. Theo đó, người SDLĐ không được thiết lập khác biệt bất hợp lý về tiền lương, tiền thưởng và đãi ngộ; trường hợp phạm vi công việc tương đương thì không được phân biệt chỉ vì NLĐ không còn là lao động chính thức. Trong các trường hợp khác, sự khác biệt phải được đánh giá trên cơ sở nội dung công việc, trách nhiệm, năng lực, kinh nghiệm và điều kiện làm việc. Án lệ của Tòa án Tối cao Nhật Bản đã làm rõ ranh giới giữa các khoản doanh nghiệp có thể điều chỉnh và các khoản không được phép loại trừ đối với lao động tái tuyển dụng.

Một, trong các vụ Osaka Medical and Pharmaceutical University và Metro Commerce, Tòa án cho rằng việc không chi trả hoặc chi trả thấp hơn một số khoản như tiền thưởng, tiền lương trong thời gian nghỉ ốm và trợ cấp hưu trí cho lao động không chính thức không nhất thiết là bất hợp lý, bởi các khoản này còn nhằm giữ chân nhân sự chính thức lâu dài¹⁵. Sự khác biệt có thể được chấp nhận nếu phù hợp với mục đích của

khoản chi và cơ cấu nhân sự của doanh nghiệp.

Hai, trong các vụ kiện đối với Japan Post, Tòa án xác định việc loại trừ lao động hợp đồng ổn định khỏi các khoản hỗ trợ đời sống như nghỉ ốm có lương, nghỉ theo mùa, trợ cấp gia đình hoặc trợ cấp làm việc vào kỳ nghỉ là bất hợp lý. Mục đích bảo đảm đời sống và khả năng làm việc liên tục của các khoản này áp dụng tương tự cho lao động chính thức và lao động hợp đồng¹⁶.

2.2. Thực tiễn thi hành pháp luật về hệ thống việc làm liên tục cho lao động cao tuổi

Thứ nhất, về ưu điểm, tỷ lệ doanh nghiệp thực hiện biện pháp bảo đảm việc làm đến 70 tuổi đạt 31,9% vào năm 2024¹⁷, cho thấy nhận thức và chính sách nhân sự đối với LĐCT đã thay đổi. CES giúp doanh nghiệp giữ lại kinh nghiệm, đồng thời điều chỉnh chi phí; 67,4% doanh nghiệp lựa chọn hệ thống này để tận dụng khả năng điều chỉnh lương¹⁸. Sau khi nghỉ hưu ở tuổi 60 và ký hợp đồng mới, lương của NLĐ có thể giảm đáng kể do thay đổi nhiệm vụ, trách nhiệm và thời giờ làm việc¹⁹. Đối với LĐCT, các trung tâm nguồn nhân lực bậc (SHRC)²⁰ kết nối họ với công việc bán thời gian, tạm thời, phù hợp với sức khỏe và nhu cầu. Việc tiếp tục lao động còn giúp duy trì sức khỏe, ý nghĩa tinh thần và cảm giác thuộc về xã hội²¹. Đối với xã hội, CES góp phần giảm áp lực ASXH khi NCT tiếp tục có thu nhập và đóng góp bảo hiểm. Năm 2023, khoảng 9,1 triệu người từ 65 tuổi trở lên tham gia thị trường lao động Nhật Bản²², cho thấy LĐCT đã trở thành bộ phận đáng kể của lực lượng lao động.

Thứ hai, về hạn chế, CES có thể duy trì số lượng lao động nhưng không tự bảo đảm chất lượng nhân lực. LĐCT ít tham gia đào tạo lại hoặc nâng cao kỹ năng liên quan đến công nghệ; chỉ 25% NLĐ từ 50 tuổi trở lên cho biết được doanh nghiệp tổ chức đào tạo²³. Trong hình thức tái tuyển dụng, việc giảm lương, nhiệm vụ và trách nhiệm có thể làm suy giảm động lực và cảm giác được ghi nhận; 46,1% LĐCT theo cơ chế này bị giảm trách nhiệm²⁴. Bên cạnh đó, tỷ lệ tai nạn lao động của nhóm trên 60 tuổi cao hơn các nhóm tuổi khác và có xu hướng tăng²⁵, đặt ra yêu cầu tăng cường điều kiện an toàn, sức khỏe nghề nghiệp. Việc mở rộng việc làm cho LĐCT cũng cần được điều tiết để hạn chế cạnh tranh không cần thiết với lao động trẻ và bảo đảm phân bổ nguồn nhân lực hợp lý.

3. Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

Vấn đề việc làm cho NCT đã được xác định là nhiệm vụ dài hạn trong Chiến lược quốc gia về người cao tuổi đến năm 2035, tầm nhìn đến năm 2045. Chiến lược coi NCT là “nguồn lực quan trọng”, đặt mục tiêu giai đoạn 2025-2030 có ít nhất 50% NCT có nhu cầu và khả năng lao động được hỗ trợ việc làm, đồng thời thúc đẩy khởi nghiệp và chuyển đổi nghề nghiệp. Pháp luật lao động Việt Nam cũng bước đầu xác định LĐCT là

nhóm chủ thể đặc thù và thiết lập một số quy định phù hợp với sức khỏe, khả năng làm việc của họ.

Thứ nhất, Bộ luật Lao động 2019 xác định LĐCT là người tiếp tục lao động sau độ tuổi nghỉ hưu theo lộ trình luật định²⁶ và khuyến khích sử dụng họ vào công việc phù hợp với sức khỏe²⁷. Việt Nam vì vậy đã thừa nhận khả năng tiếp tục tham gia thị trường lao động của NCT. Tuy nhiên, tuổi nghỉ hưu được quy định theo lộ trình chung tại Điều 169²⁸, trong khi nhu cầu, sức khỏe và đặc điểm nghề nghiệp của LĐCT không đồng nhất; pháp luật chưa thiết lập cơ chế bảo đảm việc làm theo từng giai đoạn tương tự CES.

Thứ hai, pháp luật bảo vệ LĐCT chủ yếu thông qua cơ chế thỏa thuận và bảo đảm an toàn lao động. LĐCT có thể thỏa thuận rút ngắn thời giờ làm việc hoặc làm việc không trọn thời gian²⁹, đồng thời được giao kết nhiều lần hợp đồng lao động xác định thời hạn³⁰. Các quy định này tạo sự linh hoạt nhưng hiệu quả bảo đảm việc làm vẫn phụ thuộc vào thỏa thuận giữa các bên. Người SDLĐ còn phải quan tâm, chăm sóc sức khỏe và không được sử dụng LĐCT làm công việc nặng nhọc, độc hại, nguy hiểm, trừ trường hợp bảo đảm điều kiện an toàn³¹. Khi đang hưởng lương hưu, LĐCT vẫn được hưởng tiền lương và các quyền lợi khác theo pháp luật, hợp đồng lao động³². Dù vậy, trách nhiệm của doanh nghiệp trong duy trì cơ hội việc làm vẫn chưa được xác lập rõ như pháp luật Nhật Bản.

Nhìn chung, pháp luật Việt Nam đã tạo cơ sở bảo vệ và khuyến khích LĐCT nhưng chủ yếu dừng ở việc thừa nhận, khuyến khích và cho phép các bên thỏa thuận. Từ kinh nghiệm CES và thực tiễn thi hành tại Nhật Bản, Việt Nam có thể tham khảo ba định hướng sau.

Thứ nhất, Việt Nam có thể nghiên cứu xây dựng cơ chế bảo đảm việc làm cho LĐCT theo từng ngưỡng tuổi. Mặc dù mức độ già hóa chưa sâu như Nhật Bản, tốc độ già hóa của Việt Nam thuộc nhóm nhanh ở châu Á³³, làm gia tăng nguy cơ thiếu hụt lao động và áp lực ASXH trong trung, dài hạn. Việc còn một bộ phận lớn thanh niên không có việc làm và không tham gia đào tạo³⁴ đòi hỏi chính sách thận trọng, nhưng không loại trừ nhu cầu chuẩn bị sớm cho chuyển đổi cơ cấu dân số. Theo đó, Bộ luật Lao động có thể từng bước chuyển từ cơ chế hoàn toàn dựa vào thỏa thuận sang quy định nghĩa vụ của người SDLĐ trong việc duy trì hoặc hỗ trợ việc làm cho LĐCT có nhu cầu, với phạm vi khác nhau theo từng giai đoạn tuổi.

Thứ hai, việc luật hóa nghĩa vụ phải đi kèm lộ trình chuyển tiếp để doanh nghiệp thích ứng. Nhật Bản duy trì cơ chế chuyển tiếp trong 12 năm trước khi bắt buộc bảo đảm việc làm cho tất cả NLĐ có nguyện vọng đến 65 tuổi. Kinh nghiệm này cho thấy Việt Nam không nên áp dụng nghĩa vụ mới một cách đột ngột mà cần thiết kế khoảng đệm pháp lý, có thể triển khai theo ngành, quy mô doanh nghiệp hoặc nhóm nghề, đồng thời hỗ trợ

⁹Khoản 1 Điều 10-2 ASEEP 2022

¹⁰Japan Press Weekly, “Revised law on elderly employment enacted without workers’ rights protection”, truy cập ngày 20/12/2025 từ [https://www.japan-press.co.jp/modules/news/index.php?id=12835] ; ¹¹Japan Press Weekly, tlđđ

¹²Yuriko Asada, Oh-Ebashi LPC & Partners(2024) , Overview of the Japanese Mandatory Retirement Age System, truy cập ngày 28/12/2025 từ [https://www.ohebashilpc.com/jp/newsletter/202412_ENL_Asada.pdf]; ¹³Yuriko Asada, Oh-Ebashi LPC & Partners(2024), tlđđ, trang 7

doanh nghiệp tái cấu trúc tiền lương, vị trí việc làm và quản trị nhân sự.

Thứ ba, bên cạnh nghĩa vụ của người SDLĐ, Việt Nam có thể phát triển thiết chế trung gian tương tự các trung tâm nguồn nhân lực bậc. Các trung tâm này có thể kết nối NCT với công việc bán thời gian, tư vấn, dịch vụ, hỗ trợ khởi nghiệp hoặc hoạt động xã hội phù hợp với sức khỏe, kinh nghiệm và nguyện vọng. Cơ chế trung gian sẽ hỗ trợ quá trình chuyển tiếp từ việc làm chính thức sang các hình thức linh hoạt, đồng thời bổ sung cho những trường hợp doanh nghiệp không thể tiếp tục bố trí việc làm. Tuy nhiên, việc triển khai cần có lộ trình, tiêu chí lựa chọn và cơ chế điều tiết để bảo đảm an toàn, thu nhập, quyền lợi của LĐCT và hài hòa cơ hội việc làm giữa các nhóm tuổi.

4. Kết luận

Già hóa dân số đặt ra yêu cầu hoàn thiện pháp luật lao động theo hướng vừa bảo vệ, vừa phát huy vai trò của LĐCT trong KTB. Kinh nghiệm Nhật Bản cho thấy CES có thể duy trì việc làm, tận dụng kinh nghiệm của NCT và hỗ trợ doanh nghiệp điều chỉnh cơ cấu nhân sự, nhưng cũng tiềm ẩn nguy cơ giảm thu nhập, động lực làm việc, cơ hội đào tạo và an toàn nghề nghiệp. Vì vậy, CES chỉ phát huy hiệu quả khi đi kèm nguyên tắc đối xử công bằng và cơ chế bảo vệ phù hợp. Trên cơ sở đó, Việt Nam có thể nghiên cứu nghĩa vụ bảo đảm việc làm theo từng ngưỡng tuổi, thiết lập lộ trình chuyển tiếp cho doanh nghiệp và phát triển các trung tâm kết nối việc làm linh hoạt cho NCT. Việc tiếp thu cần phù hợp với điều kiện thị trường lao động Việt Nam, bảo đảm hài hòa lợi ích giữa LĐCT, lao động trẻ, doanh nghiệp và hệ thống ASXH.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ luật Lao động 2019
2. Chiến lược quốc gia về người cao tuổi đến năm 2035, tầm nhìn đến 2045
3. Hirokuni Ikezoe (2024), Mandatory Retirement Age System, Japan Labor Issues, 9(2).
4. Hồng Chiêu (2025), “Hơn 1,6 triệu thanh niên không việc làm, không đào tạo”, VnExpress, truy cập ngày 10 tháng 01 năm 2026, từ [https://vnexpress.net/hon-1-6-trieu-thanh-nien-khong-viec-lam-khong-dao-tao-4947996.html]
5. Japan Data, Number of Seniors in Employment Continues to Rise in Japan, truy cập ngày 10 tháng 01 năm 2026, từ [https://www.nippon.com/en/japan-data/h02137/?cx_recs_click=true]
6. Japan Press Weekly, “Revised law on elderly employment enacted without workers’ rights protection”, truy cập ngày

20/12/2025 từ [https://www.japan-press.co.jp/modules/news/index.php?id=12835]

7. Lê Nga (2025), “Tốc độ già hóa dân số của Việt Nam nhanh nhất châu Á”, VnExpress, truy cập ngày 10 tháng 01 năm 2026, từ [https://vnexpress.net/toc-do-gia-hoa-dan-so-cua-viet-nam-nhanh-nhat-chau-a-4867680.html]

8. Luật ổn định việc làm cho người cao tuổi của Nhật Bản năm 2022

9. Luật về cải thiện quản lý việc làm cho người lao động bán thời gian và lao động có thời gian của Nhật Bản năm 2013

10. Noel Sales Barcelona (2024), “Work-related deaths in Japan fall in 2023 – but injuries rise”, Human Resources Director, truy cập ngày 12 tháng 01 năm 2026, từ [https://www.hcamag.com/asia/specialisation/payroll/work-related-deaths-in-japan-fall-in-2023-but-injuries-rise/494127?fbclid=IwY2xjawPRzyJleHRuA2FlbQIXMABicmlkETFFVku4UU NDakFqUG5LN0xJc3J0YwZhcHBfaWQOMjIyM]

11. OECD (2025), Employment Outlook 2025: Japan, truy cập ngày 22 tháng 12 năm 2025 từ [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/oecd-employment-outlook-2025-country-notes_5f33b4c5/japan_fa8fbc74/7672bd00-en.pdf].

12. Quỳnh Chi (2025), “Lao động cao tuổi vẫn tìm cơ hội gia nhập thị trường lao động”, Báo Lao động, truy cập ngày 30 tháng 12 năm 2025, từ [https://laodong.vn/cong-doan/lao-dong-cao-tuoi-vtim-co-hoi-gia-nhap-thi-truong-lao-dong-1614012.ldo]

13. The Ministry of Health, Labour and Welfare (MHLW), “Report on the Employment Condition of the Elderly Persons”, truy cập ngày 9 tháng 1 năm 2026, từ [https://www.jil.go.jp/english/jli/documents/2025/053-03.pdf]

14. TMI Associates, Cross-Border Labor and Employment Team (2020), Recent Supreme Court Decisions Regarding Equal Work, Equal Pay, truy cập ngày 31 tháng 12 năm 2025 từ [https://www.tmi.gr.jp/uploads/2021/10/27/XBLE_Newsletter_Vol17_December2020.pdf]

15. Tomohiko Moriyama, Retirement Process of Older Workers in Japan: Perspectives from Legislative Frameworks and Human Resource Management, vol.9, no.55, Special Issue 2025, truy cập ngày 05 tháng 01 năm 2026, từ [https://www.jil.go.jp/english/jli/documents/2025/055-03.pdf].

16. Weiss et al., 2005, Japan’s silver human resource centers and participant well-being, Journal of Cross-Cultural Gerontology, 20(1).

17. Yuriko Asada, Oh-Ebashi LPC & Partners(2024), Overview of the Japanese Mandatory Retirement Age System, truy cập ngày 28/12/2025 từ [https://www.ohebashi.com/jp/newsletter/202412_ENL_Asada.pdf]

²⁴Tomohiko Moriyama, *lđđ*, trang 23.

²⁵Noel Sales Barcelona (2024), “Work-related deaths in Japan fall in 2023 – but injuries rise”, Human Resources Director, truy cập ngày 12 tháng 01 năm 2026, từ [https://www.hcamag.com/asia/specialisation/payroll/work-related-deaths-in-japan-fall-in-2023-but-injuries-rise/494127?fbclid=IwY2xjawPRzyJleHRuA2FlbQIXMABicmlkETFFVku4UU NDakFqUG5LN0xJc3J0YwZhcHBfaWQOMjIyM]

²⁶Khoản 1, Điều 148, Bộ luật Lao động 2019; ²⁷Khoản 3, Điều 148, Bộ luật Lao động 2019; ²⁸Khoản 2, Điều 169, Bộ luật Lao động 2019

²⁹Khoản 2, Điều 148, Bộ luật Lao động 2019; ³⁰Khoản 1, Điều 149, Bộ luật Lao động 2019; ³¹Khoản 3, Điều 149, Bộ luật Lao động 2019

³²Khoản 2, Điều 149, Bộ luật Lao động 2019

³³Lê Nga (2025), “Tốc độ già hóa dân số của Việt Nam nhanh nhất châu Á”, VnExpress, truy cập ngày 10 tháng 01 năm 2026, từ [https://vnexpress.net/toc-do-gia-hoa-dan-so-cua-viet-nam-nhanh-nhat-chau-a-4867680.html]

³⁴Hồng Chiêu (2025), “Hơn 1,6 triệu thanh niên không việc làm, không đào tạo”, VnExpress, truy cập ngày 10 tháng 01 năm 2026, từ [https://vnexpress.net/hon-1-6-trieu-thanh-nien-khong-viec-lam-khong-dao-tao-4947996.html]

Tác động của năng lực công nghệ đến đổi mới sáng tạo của các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tại Việt Nam

The impact of technological capacity on the innovation of SMEs in Vietnam

Trương Thị Thảo Nhi*¹

Ngày nhận bài: 18/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 06/07/2026

Tóm tắt:

Nghiên cứu này hệ thống hoá các cơ sở lý thuyết và phân tích tác động của năng lực công nghệ đến đổi mới sáng tạo, đồng thời xem xét vai trò điều tiết của năng lực tổ chức và ảnh hưởng của năng lực công nghệ đến khả năng cạnh tranh cũng như hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tại Việt Nam. Dữ liệu được phân tích bằng mô hình cấu trúc bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM) dựa trên 425 phản hồi hợp lệ từ khảo sát định lượng. Kết quả cho thấy phần lớn các giả thuyết có mối quan hệ tích cực và được hỗ trợ về mặt thực nghiệm, ngoại trừ vai trò điều tiết của năng lực tổ chức trong mối quan hệ giữa năng lực công nghệ và đổi mới sáng tạo.

Từ khoá: đổi mới sáng tạo; hiệu quả kinh doanh; năng lực cạnh tranh; năng lực công nghệ; năng lực tổ chức.

Abstract:

This study concentrates on systematizing theoretical foundations and examining the influence of technological capabilities on innovation, while highlighting the moderating effect of organizational capabilities and the impact of technological capabilities on the competitiveness and business performance of SMEs in Vietnam. Data were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) based on 425 valid responses collected from a quantitative survey. The findings show that the hypothesized relationships are positive and empirically supported, except for the moderating of the impact of organizational capability on the technological capability and innovation relationship.

Keywords: innovation; business performance; competitive capability; technological capability; organizational capacity.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh Việt Nam thúc đẩy đổi mới sáng tạo để hướng tới tăng trưởng bền vững, các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) giữ vai trò mạnh mẽ khi chiếm tới khoảng 98% tổng số doanh nghiệp tại Việt Nam, góp vào khoảng 45% GDP và cung cấp hơn 5 triệu lao động (Tran & Vu, 2024). Mặc dù nhận thức về chuyển đổi số ngày càng nâng cao, việc áp dụng công nghệ số đang còn gặp gian nan ở nhiều SMEs tại Việt Nam do họ còn hạn chế về nguồn lực, công nghệ lỗi thời và lực lượng lao động không bắt kịp với xu thế, từ đó dẫn đến các ý tưởng chuyển đổi số không thể nào tiến hành (Minh và cộng sự, 2024). Ngoài ra, một yếu tố không thể thiếu trong quá trình tìm đến sự thành công trong kinh doanh đó là đổi mới, điều này giúp SMEs có thể mở rộng thị trường và phát triển bền vững

hơn (Ngo, 2023). Tuy nhiên, SMEs tại Việt Nam đang gặp nhiều trở ngại trong việc điều chỉnh sản phẩm hoặc dịch vụ của họ, đặc biệt, tỷ lệ nghiên cứu và phát triển (R&D) của SMEs Việt Nam thấp hơn nhiều so với các quốc gia trong khu vực (Walsh và cộng sự, 2023).

Về mặt học thuật, các nghiên cứu trước đây chủ yếu tập trung vào doanh nghiệp tại các quốc gia phát triển, trong khi khá ít nghiên cứu về nhóm SMEs tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam và thường xem xét riêng lẻ mối quan hệ giữa năng lực công nghệ, năng lực tổ chức, đổi mới sáng tạo, năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh. Đồng thời, còn thiếu các nghiên cứu phân tích vai trò của những thành phần cụ thể cấu thành năng lực tổ chức và cạnh tranh, khiến cơ chế hình thành và phát huy năng lực doanh nghiệp chưa được làm rõ.

¹Trường Đại học Quốc tế Sài Gòn, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ: Truongnhi22DKD@gmail.com

Xuất phát từ khoảng trống đó, nghiên cứu này nhằm đánh giá tác động của năng lực công nghệ tới khả năng đổi mới sáng tạo của SMEs tại Việt Nam, đồng thời xem xét vai trò của năng lực tổ chức, năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh. Kết quả nghiên cứu kỳ vọng sẽ bổ sung bằng chứng thực nghiệm lý thuyết về quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV) và năng lực động (DCT). Đồng thời đề xuất các hàm ý quản trị nhằm hỗ trợ SMEs tại Việt Nam nâng cao năng lực cạnh tranh và cải thiện hiệu quả kinh doanh.

2. Tổng quan nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Công nghệ là tập hợp các hệ thống kỹ thuật số như IoT, dữ liệu lớn, điện toán đám mây và trí tuệ nhân tạo, cho phép kết nối con người và thiết bị cũng như hỗ trợ thu thập dữ liệu, phân tích dữ liệu và ra quyết định (Nagy và cộng sự, 2018). Ngoài công nghệ, các doanh nghiệp phải có năng lực công nghệ để duy trì sự đổi mới trong hoạt động kinh doanh (Khin & Ho, 2019). Vì thế, năng lực công nghệ được hiểu là khả năng tự làm chủ kỹ thuật số, mở rộng và khai thác công nghệ sẵn có của doanh nghiệp để phù hợp với nhu cầu của thị trường (Salisu & Bakar, 2020).

Năng lực tổ chức là doanh nghiệp biết cách khai thác nguồn lực sẵn có (tài chính, thiết bị công nghệ kỹ thuật, kiến thức và nhân lực), cũng như có khả năng quản trị, điều phối cũng như đổi mới nhằm nâng cao hiệu quả chiến lược (Lubis, 2022). Ngoài ra, năng lực tổ chức có bốn thành phần quan trọng: định hướng lãnh đạo (LO), nguồn nhân lực (HM), năng lực tài chính (FC) và năng lực quản lý (MC) Cụ thể, LO thể hiện tầm nhìn và khả năng thích ứng, đổi mới của người lãnh đạo trong môi trường kinh doanh đầy biến động, họ phải biết cách đổi mới (Sawaeen & Ali, 2020). HM là chất lượng nguồn nhân lực với kiến thức, sáng tạo và năng lực đóng góp cho doanh nghiệp (Papa và cộng sự, 2020). FC là khả năng là quản lý hay sử dụng nguồn vốn phù hợp nhằm ổn định tài chính (Xiao và cộng sự, 2022). MC là năng lực lập kế hoạch và triển khai nguồn lực để đạt mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp (Ufua và cộng sự, 2020).

Đổi mới sáng tạo là một quá trình linh hoạt, ngẫu hứng và nảy ra ý tưởng mới nào đó độc đáo và mang lại giá trị của cá nhân hay tổ chức cho doanh nghiệp (Bahoo và cộng sự, 2023). Đổi mới sáng tạo có hai đặc điểm cụ thể, đó là đổi mới tổ chức giúp đưa ra phương pháp mới và tái cơ cấu lại cho hoạt động kinh doanh, ngoài ra còn có đổi mới công nghệ, có nghĩa là cải tiến lại thiết bị khoa học kỹ thuật và áp dụng các xu hướng mới cho công nghệ (Chen và cộng sự, 2021).

Năng lực cạnh tranh được hiểu là khả năng của doanh

nh nghiệp trong việc duy trì và nâng cao hiệu quả kinh tế vượt trội so với các đối thủ (Dvoulety & Blazkova, 2019). Năng lực cạnh tranh có ba yếu tố cốt lõi: giá cả (PC), danh tiếng (RP) và chất lượng sản phẩm (PQ) (Grzes-Bukłaho, 2016; Hou và cộng sự, 2024; Munandar và cộng sự, 2025). PC thể hiện qua việc doanh nghiệp phải biết đưa ra chiến lược giá cả phù hợp so với xu hướng của thị trường để kích thích và thu hút sự lựa chọn của khách hàng (Zhang và cộng sự, 2024; Devic và cộng sự, 2025). RP là nền tảng giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh vì sự trung thực, đáng tin cậy và trách nhiệm xã hội sẽ xây dựng hình ảnh thương hiệu mạnh mẽ (Sarjana & Khayati, 2017). PQ là yếu tố then chốt trong hiệu quả kinh doanh, vì nó ảnh hưởng đến hình ảnh thương hiệu, niềm tin và sự hài lòng của khách hàng (Diputra & Yasa, 2021).

Hiệu quả kinh doanh được thể hiện qua năng lực quản lý, tối ưu nguồn lực bên trong cũng như được đo lường qua chi phí sản xuất đầu vào (Al Taweel & Al-Hawary, 2021). Hơn nữa, hiệu quả kinh doanh được hiểu thêm là doanh nghiệp quản lý rủi ro và khó khăn một cách hiệu quả (Makkawi, 2021) hay là sử dụng chi phí sản xuất thấp nhưng thu lại lợi nhuận cao hơn (Derouiche và cộng sự, 2020).

2.2. Lý thuyết nền tảng liên quan

2.2.1. Lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV)

Lý thuyết quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV) do Barney (1991) phát triển, lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp được hình thành từ khả năng sở hữu và khai thác hiệu quả các nguồn lực cùng năng lực nội tại. Một nguồn lực chỉ có thể mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững khi đáp ứng các đặc tính như giá trị, tính khan hiếm, khó bắt chước và có thay thế. Theo lý thuyết này, doanh nghiệp sở hữu nguồn lực và năng lực tổ chức không chỉ giúp khai thác hiệu quả các cơ hội từ môi trường kinh doanh mà còn hỗ trợ ứng phó với áp lực cạnh tranh và khắc phục những hạn chế trong quản lý và ra quyết định (Hassan và cộng sự, 2014). Khin và Ho (2019) đã phát triển RBV để giải thích rằng định hướng công nghệ theo xu hướng số mới là nguồn lực quan trọng để giúp doanh nghiệp tăng lợi thế cạnh tranh. Bên cạnh đó, đổi mới sáng tạo đóng vai trò thiết yếu trong việc cải thiện hoạt động kinh doanh, trong khi việc nâng cao tổ chức góp phần duy trì các hoạt động đổi mới một cách bền vững (Sipos và cộng sự, 2025).

2.2.2. Lý thuyết năng lực động (DCT)

Lý thuyết năng lực động (DCT) của Teece và cộng sự (1997) cho rằng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp không chỉ xuất phát từ việc sở hữu nguồn lực mà còn phụ thuộc vào khả năng tích hợp, phát triển và tái cấu trúc các

nguồn lực để thích ứng với môi trường kinh doanh biến động. DCT là cơ sở để giải thích khả năng tổ chức được hình thành qua quá trình phát triển và tích lũy liên tục, điều này sẽ giúp doanh nghiệp khởi xướng và triển khai các ý tưởng đổi mới trong hoạt động kinh doanh (Haile & Tuzuner, 2022; Hoang và cộng sự, 2024). Theo DCT, doanh nghiệp biết cách khai thác tri thức từ nhiều nguồn công nghệ khác nhau sẽ giúp nâng cao khả năng kỹ thuật số, từ đó giúp doanh nghiệp thích ứng tốt với môi trường kinh doanh (Liu và cộng sự, 2024).

2.3. Đề xuất giả thuyết và mô hình nghiên cứu

H1: Năng lực tổ chức tác động tích cực đến năng lực công nghệ.

H2: Năng lực tổ chức tác động tích cực đến đổi mới sáng tạo.

H3: Năng lực công nghệ tác động tích cực đến đổi mới sáng tạo.

H4: Năng lực tổ chức tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh.

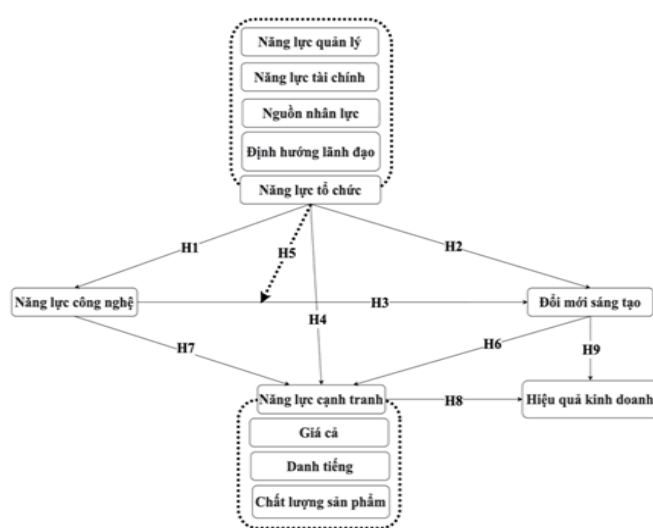
H5: Năng lực tổ chức điều tiết mối quan hệ năng lực công nghệ và đổi mới sáng tạo.

H6: Đổi mới sáng tạo tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh.

H7: Năng lực công nghệ tác động tích cực đến năng lực cạnh tranh.

H8: Năng lực cạnh tranh tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh.

H9: Đổi mới sáng tạo tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng thiết kế nghiên cứu định lượng để đánh giá tác động của năng lực công nghệ đến

đổi mới sáng tạo của SMEs tại Việt Nam. Cuộc khảo sát được tiến hành từ tháng 02/2026 đến tháng 03/2026 và đã thu được 425 phản hồi hợp lệ thông qua phương pháp lấy mẫu kết hợp thuận tiện và chọn lọc có chủ đích để nâng cao khả năng tiếp cận mẫu.

Dữ liệu được phân tích bằng phương pháp mô hình cấu trúc bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM) với sự hỗ trợ từ phần mềm SmartPLS 4.0. Mô hình đo lường được áp dụng bằng phương pháp hai giai đoạn, giai đoạn một đánh giá cấu trúc bậc một thông qua độ tin cậy nội bộ và giá trị thang đo bao gồm Cronbach's Alpha (α), giá trị hội tụ (AVE) và giá trị phân biệt. Giai đoạn hai sử dụng điểm số biến tiềm ẩn để đánh giá các cấu trúc bậc hai (OC và CC). Mô hình cấu trúc được kiểm định bằng phương pháp bootstrapping nhằm xác định ý nghĩa thống kê của các giả thuyết.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định mô hình đo lường

Kết quả đánh giá độ tin cậy của mô hình đo lường của các biến bậc một tại Bảng 1 cho thấy các biến tiềm ẩn đều có giá trị Cronbach's Alpha dao động từ 0.741 đến 1.000 đều vượt ngưỡng 0.7, cho thấy tính nhất quán nội tại cao. Đối với giá trị hội tụ, các giá trị AVE đều vượt qua ngưỡng 0.5, phản ánh sự hội tụ mạnh mẽ của mô hình.

Bảng 1. Kết quả đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ

Biến	Cronbach's Alpha (α)	AVE
BP	0.858	0.702
IN	0.833	0.666
MOD	1.000	1.000
TC	0.775	0.688
OC	0.671	0.504
FC	0.755	0.671
HM	0.741	0.659
LO	0.743	0.661
MC	0.798	0.624
PC	0.836	0.754
CC	0.799	0.714
PQ	0.792	0.706
RP	0.827	0.743

Nguồn: Phân tích của tác giả (2026)

Kết quả kiểm định giá trị phân biệt với chỉ số HTMT, tại Bảng 2 cho thấy tất cả các giá trị đều đáp ứng tiêu chí dưới ngưỡng 0.90, tỉ số ghi nhận cao nhất giữa hai biến bậc hai CC và OC là 0.834 nhưng vẫn nằm trong ngưỡng khuyến nghị, xác nhận rằng các biến trong mô hình đã đáp ứng giá trị hợp lệ phân biệt thích hợp.

Bảng 2. Kết quả chỉ số HTMT

	BP	CC	IN	MOD	OC	TC
BP						
CC	0.777					
IN	0.770	0.782				
MOD	0.108	0.107	0.088			
OC	0.675	0.834	0.700	0.196		
TC	0.687	0.761	0.721	0.049	0.634	

Nguồn: Phân tích của tác giả (2026)

4.2. Mô hình cấu trúc

Tại Bảng 3, việc kiểm định giả thuyết xác nhận hầu hết các mối quan hệ được đề xuất với giá trị $p < 0.05$, cho thấy ý nghĩa thống kê mạnh mẽ. Ngoại trừ H5 bị bác bỏ thì giả thuyết từ H1 đến H9 đều được chấp nhận và tương đồng với các nghiên cứu trước đây của Ahn và cộng sự (2022), Chen và cộng sự (2020), Haile & Tuzuner (2022), Tj và cộng sự (2025).

Bảng 3. Kiểm định giả thuyết

H	Mối quan hệ	β	Giá trị p	Điều kiện
H1	OC $\rightarrow$ TC	0.463	0.000	Chấp nhận
H2	OC $\rightarrow$ IN	0.319	0.000	Chấp nhận
H3	TC $\rightarrow$ IN	0.440	0.000	Chấp nhận
H4	OC $\rightarrow$ CC	0.322	0.000	Chấp nhận
H5	MOD $\rightarrow$ IN	0.009	0.783	Không chấp nhận
H6	IN $\rightarrow$ CC	0.313	0.000	Chấp nhận
H7	TC $\rightarrow$ CC	0.269	0.000	Chấp nhận
H8	CC $\rightarrow$ BP	0.385	0.000	Chấp nhận
H9	IN $\rightarrow$ BP	0.406	0.000	Chấp nhận

Nguồn: Phân tích của tác giả (2026)

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Nghiên cứu đã chứng minh rõ ràng về tác động của năng lực công nghệ, năng lực tổ chức tới đổi mới sáng tạo đồng thời góp phần thúc đẩy năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của SMEs tại Việt Nam, nhưng năng lực tổ chức không đóng vai trò điều tiết cho mối quan hệ giữa năng lực công nghệ và đổi mới sáng tạo.

Từ đó, rút ra hàm ý quản trị, SMEs cần chú trọng nâng cao năng lực tổ chức và công nghệ, đồng thời đẩy mạnh các hoạt động đổi mới sáng tạo thường xuyên để duy trì lợi thế cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh. Doanh nghiệp cần cải thiện tư duy về khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo, coi đó là nền tảng để phát triển, đồng thời biết cách ứng dụng khoa học và công nghệ một cách toàn diện, tích hợp vào hoạt động sản xuất kinh doanh. Doanh nghiệp cần tìm cách mở rộng đầu tư vào công nghệ, đồng thời liên tục tạo điều kiện, chiến dịch hệ thống hóa việc nâng cao và phát triển kỹ năng khoa học kỹ thuật của lực lượng lao động. Ngoài ra, các doanh nghiệp phải lên chiến lược hợp tác với các trường đại học hay trung tâm nghiên cứu trong các hoạt động ứng dụng công nghệ để góp phần mang lại hiệu quả kinh doanh vượt trội. Hơn nữa, sự hỗ trợ của chính phủ sẽ là điều kiện tiên quyết để SMEs tại Việt Nam có nhiều cơ hội phát triển hơn. Chính phủ cần ban hành các chính sách hỗ trợ tài chính, cơ sở hạ tầng công nghệ và các hoạt động đổi mới sáng tạo, cũng như xây dựng đội ngũ chuyên gia tư vấn để hỗ trợ SMEs, giúp họ kết nối với các nhà đầu tư để nâng cao hiệu quả kinh doanh.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Tran, T. M., & Vu, M. T. N. (2024). Innovation in Small and Medium Enterprises in Vietnam. *Asian Journal of Science Technology Engineering and Art*, 2(2), 304-319. <https://doi.org/10.58578/ajstea.v2i2.2805>
- Chen, Q., Wang, C. H., & Huang, S. Z. (2020). Effects of organizational innovation and technological innovation capabilities on firm performance: evidence from firms in China's Pearl River Delta. *Asia Pacific Business Review*, 26(1), 72-96. <https://doi.org/10.1080/13602381.2019.1592339>
- Ahn, S., Kim, K. S., & Lee, K. H. (2022). Technological capabilities, entrepreneurship and innovation of technology-based start-ups: The resource-based view. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 156. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030156>
- Haile, E. A., & Tüzüner, V. L. (2022). Organizational learning capability and its impact on organizational innovation. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 16(1), 69-85. <https://doi.org/10.1108/APJIE-03-2022-0015>
- Walsh, J., Nguyen, T. Q., & Hoang, T. (2023). Digital transformation in Vietnamese SMEs: managerial implications. *Journal of Internet and Digital Economics*, 3(1/2), 18-32. <https://doi.org/10.1108/JIDE-09-2022-0018>

Mức độ chấp nhận ứng dụng trí tuệ nhân tạo tạo sinh trong doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam: Đề xuất mô hình nghiên cứu tích hợp TOE - UTAUT

Acceptance of Generative AI Applications in Small and Medium-Sized Enterprises in Vietnam: An Integrated TOE - UTAUT Research Model

TS.Đào Anh Tuấn¹

Ngày nhận bài: 16/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 08/07/2026

Tóm tắt:

Bài báo đề xuất mô hình nghiên cứu tích hợp khung Công nghệ - Tổ chức - Môi trường TOE (Technology-Organization - Environment), lý thuyết UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) và lớp biến niềm tin - rủi ro - quản trị nhằm giải thích mức độ chấp nhận ứng dụng trí tuệ nhân tạo tạo sinh (Generative AI) trong doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs) ở Việt Nam. Mô hình bao gồm các nhân tố công nghệ, tổ chức, môi trường và các nhân tố đặc thù của Generative AI như niềm tin vào đầu ra AI, rủi ro cảm nhận, lo ngại đạo đức/minh bạch và năng lực quản trị AI.

Từ khóa: Generative AI; chấp nhận công nghệ; quản trị AI.

Abstract:

This paper proposes an integrated research model combining the Technology-Organization - Environment (TOE) framework, the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT), and a trust - risk - governance layer to explain the acceptance of Generative AI among small and medium-sized enterprises (SMEs) in Vietnam. The model includes technological, organizational, and environmental factors, as well as Generative-AI-specific factors such as trust in AI outputs, perceived risk, ethical/transparency concerns, and AI governance capability.

Keywords: Generative AI; technology acceptance; AI governance.

1. Giới thiệu

Trí tuệ nhân tạo tạo sinh (Generative AI) với khả năng tạo văn bản, hình ảnh, mã lệnh, dữ liệu tổng hợp và phản hồi theo ngôn ngữ tự nhiên, đang mở ra một làn sóng đổi mới trong mọi hoạt động của doanh nghiệp. Khác với nhiều hệ thống AI phân tích truyền thống, Generative AI có giao diện sử dụng đơn giản, chi phí thử nghiệm thấp và có thể áp dụng nhanh trong marketing, bán hàng, chăm sóc khách hàng, soạn thảo báo cáo, lập kế hoạch và hỗ trợ ra quyết định. Đối với SMEs, đây là một cơ hội để tiếp cận vì nhiều tác vụ tri thức trước đây cần nhân sự chuyên môn cao nhưng giờ đây có thể được hỗ trợ bởi các công cụ AI.

Tuy nhiên, lợi ích tiềm năng không đồng nghĩa với chấp nhận bền vững. Generative AI có thể tạo thông tin sai lệch, nội dung khó kiểm chứng, rủi ro lộ dữ liệu, tranh chấp sở hữu trí tuệ, thiên lệch thuật toán và sự phụ thuộc quá mức vào khuyến nghị của máy. SMEs thường thiếu nhân sự công nghệ, quy trình dữ liệu và nguồn lực quản trị để kiểm soát những rủi ro này. Vì vậy, câu hỏi quan trọng không chỉ là doanh nghiệp có biết hoặc dùng thử Generative AI hay không mà là điều kiện nào khiến họ sẵn sàng đầu tư, thiết lập quy trình và đưa công nghệ vào hoạt động có trách nhiệm.

Ở Việt Nam, nhóm SMEs chiếm tỷ trọng lớn trong toàn bộ cơ cấu doanh nghiệp, tạo việc làm đáng kể

¹Khoa Kinh tế-Quản trị kinh doanh. Trường Đại học Mở - Địa chất

nhưng thường đối mặt với hạn chế về vốn, dữ liệu, kỹ năng số và năng lực quản trị. Đồng thời, Việt Nam đang thúc đẩy chuyển đổi số và phát triển hệ sinh thái trí tuệ nhân tạo thông qua các định hướng chính sách quốc gia. Do đó, nghiên cứu về chấp nhận Generative AI trong SMEs giúp làm rõ rào cản, động lực và điều kiện hỗ trợ để doanh nghiệp chuyển từ sử dụng tự phát sang triển khai có tổ chức.

Các mô hình như TAM, UTAUT và TOE đã được dùng rộng rãi trong nghiên cứu đổi mới công nghệ, nhưng Generative AI đòi hỏi mở rộng các mô hình này. UTAUT giải thích nhận thức về hiệu quả, nỗ lực và điều kiện hỗ trợ; TOE làm rõ bối cảnh công nghệ, tổ chức và môi trường; còn lớp biến niềm tin, rủi ro và quản trị phản ánh đặc thù của AI tạo sinh. Bài viết này xây dựng mô hình tích hợp nhằm giải thích ý định chấp nhận và mức độ sử dụng Generative AI trong SMEs Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Generative AI trong SMEs

Generative AI là nhóm công nghệ sử dụng mô hình học máy, đặc biệt là mô hình nền tảng và mô hình ngôn ngữ lớn, để tạo nội dung hoặc phản hồi mới dựa trên dữ liệu huấn luyện và đầu vào của người dùng. Trong doanh nghiệp, Generative AI không chỉ là công cụ tự động hóa mà còn là giao diện tri thức giúp nhân viên tương tác với thông tin, tài liệu và quy trình làm việc. Với SMEs, ứng dụng phổ biến có thể gồm viết nội dung quảng cáo, tóm tắt tài liệu, thiết kế kịch bản bán hàng, chatbot, phân tích phản hồi khách hàng, hỗ trợ lập kế hoạch và tạo mã lệnh đơn giản.

Việc áp dụng hiệu quả đòi hỏi nhiều điều kiện hơn là quyền truy cập vào công cụ. Doanh nghiệp cần xác định trường hợp sử dụng phù hợp, đào tạo nhân viên, kiểm soát dữ liệu đầu vào, kiểm chứng đầu ra và xác lập trách nhiệm của con người trong các quyết định có hỗ trợ bởi AI. Nếu thiếu những điều kiện này, Generative AI dễ dừng lại ở mức thử nghiệm cá nhân, không tạo ra thay đổi năng suất ở cấp tổ chức.

2.2. UTAUT và TOE

UTAUT của Venkatesh và cộng sự (2003) cho rằng ý định sử dụng công nghệ chịu ảnh hưởng bởi kỳ vọng hiệu quả, kỳ vọng nỗ lực, ảnh hưởng xã hội và điều kiện hỗ trợ. Trong bối cảnh Generative AI, kỳ vọng hiệu quả phản ánh niềm tin rằng công nghệ giúp tăng năng suất, cải thiện chất lượng công việc và nâng cao tốc độ phản

hồi. Kỳ vọng nỗ lực thể hiện mức độ công nghệ dễ học, dễ sử dụng và có thể tích hợp vào công việc hằng ngày. Điều kiện hỗ trợ liên quan đến hạ tầng, đào tạo, hỗ trợ kỹ thuật và chính sách nội bộ.

Tuy nhiên, với SMEs, chấp nhận Generative AI không chỉ là quyết định của cá nhân người dùng. Nó còn chịu ảnh hưởng bởi nguồn lực, dữ liệu, văn hóa đổi mới, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh và môi trường chính sách. Vì vậy, UTAUT cần được kết hợp với khung TOE của Tornatzky và Fleischer (1990), theo đó đổi mới công nghệ trong doanh nghiệp phụ thuộc vào ba bối cảnh: công nghệ, tổ chức và môi trường. TOE phù hợp với nghiên cứu này vì cho phép phân tích đồng thời lợi ích công nghệ, năng lực nội bộ và áp lực/hỗ trợ bên ngoài.

2.3. Niềm tin, rủi ro và quản trị AI

Generative AI đòi hỏi xem xét sâu hơn về niềm tin và rủi ro. Niềm tin vào AI không nên được hiểu là tin tưởng tuyệt đối, mà là niềm tin có điều kiện dựa trên khả năng kiểm chứng, hiểu biết của người dùng và cơ chế giám sát. Rủi ro cảm nhận bao gồm sai lệch thông tin, đầu ra không chính xác, rò rỉ dữ liệu, vi phạm bản quyền, tổn hại uy tín, phụ thuộc nhà cung cấp và trách nhiệm pháp lý. Những rủi ro này có thể làm giảm ý định chấp nhận ngay cả khi doanh nghiệp nhìn thấy lợi ích rõ ràng.

Năng lực quản trị AI vì thế trở thành biến trung tâm. Với SMEs, quản trị AI không nhất thiết là hệ thống phức tạp, mà có thể bắt đầu bằng quy định đơn giản: không nhập dữ liệu nhạy cảm vào công cụ công cộng; phân loại trường hợp sử dụng theo mức độ rủi ro; kiểm chứng nội dung trước khi gửi cho khách hàng; đánh dấu nội dung có hỗ trợ bởi AI; và phân công người chịu trách nhiệm phê duyệt các use case quan trọng. Cơ chế quản trị phù hợp có thể làm giảm rủi ro cảm nhận và tăng niềm tin vào việc triển khai.

3. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết

Bài viết đề xuất mức độ chấp nhận Generative AI theo hai lớp: ý định chấp nhận và mức độ sử dụng thực tế. Ý định chấp nhận phản ánh sự sẵn sàng thử nghiệm, đầu tư và đưa Generative AI vào quy trình. Mức độ sử dụng thực tế phản ánh tần suất sử dụng, phạm vi phòng ban và mức độ tích hợp vào hoạt động. Cách phân biệt này quan trọng vì một doanh nghiệp có thể đã dùng công cụ AI công cộng cho vài tác vụ đơn giản nhưng chưa có chính sách, dữ liệu, quy trình và đo lường để được xem là chấp nhận ở cấp tổ chức.

Nhóm nhân tố công nghệ gồm kỳ vọng hiệu quả, kỳ vọng nỗ lực, tính tương thích, khả năng thử nghiệm và chi phí cảm nhận. Kỳ vọng hiệu quả càng cao thì doanh nghiệp càng có động lực chấp nhận vì SMEs thường ưu tiên công nghệ tạo tác động nhanh đến năng suất và chi phí. Kỳ vọng nỗ lực giúp giảm rào cản ban đầu. Tính tương thích với quy trình và hệ thống hiện có làm tăng khả năng tích hợp. Khả năng thử nghiệm với quy mô nhỏ giúp doanh nghiệp học hỏi trước khi mở rộng. Ngược lại, chi phí cảm nhận, bao gồm chi phí phần mềm, đào tạo, tích hợp, bảo mật và thay đổi quy trình, có thể làm giảm ý định chấp nhận. Do đó, các giả thuyết đề xuất từ H1 đến H5 dự đoán rằng kỳ vọng hiệu quả, kỳ vọng nỗ lực, tính tương thích và khả năng thử nghiệm tác động tích cực đến ý định chấp nhận, trong khi chi phí cảm nhận tác động tiêu cực.

Nhóm nhân tố tổ chức gồm hỗ trợ lãnh đạo, năng lực số, hiểu biết AI của nhân viên, sẵn sàng dữ liệu và định hướng đổi mới. Trong SMEs, lãnh đạo thường trực tiếp quyết định đầu tư công nghệ, nên sự ủng hộ của lãnh đạo có thể tạo nguồn lực và khuyến khích thử nghiệm. Năng lực số giúp doanh nghiệp lựa chọn use case phù hợp, tích hợp công cụ và đo lường kết quả. Hiểu biết AI của nhân viên giúp giảm sai sót khi sử dụng dữ liệu và kiểm chứng đầu ra. Sẵn sàng dữ liệu quyết định khả năng dùng AI cho các tác vụ gắn với thông tin nội bộ. Định hướng đổi mới phản ánh văn hóa học hỏi và chấp nhận thay đổi. Vì vậy, nhóm giả thuyết từ H6 đến H10 dự đoán các yếu tố tổ chức này có tác động tích cực đến ý định chấp nhận Generative AI.

Nhóm nhân tố môi trường gồm áp lực cạnh tranh, hỗ trợ của Chính phủ, hỗ trợ từ nhà cung cấp công nghệ và nhận thức tuân thủ. Khi đối thủ hoặc khách hàng kỳ vọng tốc độ, cá nhân hóa và chi phí thấp hơn, SMEs có thể xem Generative AI là công cụ cần thiết để duy trì năng lực cạnh tranh. Chính sách đào tạo, tư vấn và hỗ trợ chuyển đổi số có thể làm giảm rào cản nhận thức và chi phí học hỏi. Nhà cung cấp công nghệ đóng vai trò nguồn lực bên ngoài, đặc biệt khi SMEs thiếu chuyên môn nội bộ. Nhận thức tuân thủ về dữ liệu, sở hữu trí tuệ và trách nhiệm giải trình có thể thúc đẩy doanh nghiệp xây dựng năng lực quản trị AI. Nhóm giả thuyết từ H11 đến H13 dự đoán áp lực cạnh tranh, hỗ trợ Chính phủ và hỗ trợ nhà cung cấp tác động tích cực đến ý định chấp nhận; H14 dự đoán nhận thức tuân thủ tác động tích cực đến năng lực quản trị AI.

Nhóm niềm tin - rủi ro - quản trị bao gồm niềm tin vào Generative AI, rủi ro cảm nhận, lo ngại đạo đức/minh bạch và năng lực quản trị AI. Niềm tin vào đầu ra AI làm tăng ý định chấp nhận khi doanh nghiệp tin rằng kết quả hữu ích và có thể kiểm chứng. Rủi ro cảm nhận làm giảm ý định vì doanh nghiệp lo ngại sai lệch, rò rỉ dữ liệu, thiệt hại uy tín hoặc trách nhiệm pháp lý. Lo ngại đạo đức và minh bạch có thể làm tăng rủi ro cảm nhận. Năng lực quản trị AI vừa có thể tác động trực tiếp tích cực đến ý định chấp nhận, vừa làm suy yếu tác động tiêu cực của rủi ro. Cuối cùng, ý định chấp nhận được kỳ vọng dẫn đến mức độ sử dụng thực tế. Thiết kế nhóm giả thuyết từ H15 đến H20 dự đoán: niềm tin tác động tích cực đến ý định; rủi ro cảm nhận tác động tiêu cực; lo ngại đạo đức/minh bạch làm tăng rủi ro; quản trị AI tác động tích cực và điều tiết quan hệ rủi ro - ý định; ý định chấp nhận tác động tích cực đến sử dụng thực tế.

4. Phương pháp nghiên cứu đề xuất

Do Generative AI là chủ đề mới và biểu hiện khác nhau giữa ngành nghề, nghiên cứu nên sử dụng thiết kế hỗn hợp tuần tự khám phá. Giai đoạn định tính nhằm hiệu chỉnh mô hình, xác định ngôn ngữ phù hợp với SMEs Việt Nam và phát hiện các biến đặc thù chưa được phản ánh đầy đủ trong lý thuyết. Có thể thực hiện 10 đến 15 cuộc phỏng vấn bán cấu trúc với chủ doanh nghiệp, giám đốc vận hành, quản lý marketing, quản lý công nghệ, chuyên gia tư vấn và đại diện nhà cung cấp giải pháp AI. Nội dung phỏng vấn tập trung vào use case, lợi ích kỳ vọng, rào cản, lo ngại rủi ro, quy định nội bộ và ảnh hưởng của khách hàng, đối thủ, chính sách hoặc nhà cung cấp.

Giai đoạn định lượng sử dụng bảng hỏi cấu trúc với thang Likert 5 điểm. Đối tượng trả lời là chủ doanh nghiệp, thành viên ban lãnh đạo, quản lý cấp trung hoặc nhân sự có ảnh hưởng đến quyết định công nghệ. Mẫu nên bao gồm SMEs tại các trung tâm kinh tế và địa phương có hoạt động chuyển đổi số. Các ngành khảo sát có thể gồm bán lẻ, thương mại điện tử, dịch vụ chuyên môn, sản xuất, logistics, giáo dục, du lịch, marketing và công nghệ thông tin.

Cỡ mẫu tối thiểu nên đạt 350 đến 400 quan sát hợp lệ nếu sử dụng PLS - SEM; nếu kiểm định đa nhóm theo ngành, quy mô hoặc mức độ trưởng thành số, cỡ mẫu nên lớn hơn. Trước khảo sát chính thức, cần khảo sát thử 30 đến 50 quan sát để kiểm tra độ rõ ràng, thời gian trả

lời và độ tin cậy sơ bộ. Thang đo có thể điều chỉnh từ UTAUT, TOE, lý thuyết rủi ro cảm nhận và các khung quản trị AI. Quy trình phân tích gồm làm sạch dữ liệu, kiểm tra độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt, đa cộng tuyến và mô hình cấu trúc. Nghiên cứu cũng nên kiểm định vai trò trung gian của ý định chấp nhận và vai trò điều tiết của năng lực quản trị AI trong quan hệ giữa rủi ro cảm nhận và ý định chấp nhận. Để hạn chế sai lệch phương pháp chung, bảng hỏi cần bảo đảm ẩn danh, tách nhóm câu hỏi và dùng ngôn ngữ trung tính.

5. Thảo luận và hàm ý

Mô hình đề xuất cho thấy mức độ chấp nhận Generative AI trong SMEs không phải là quyết định thuần túy kỹ thuật. Một doanh nghiệp có thể đánh giá công nghệ là hữu ích và dễ dùng nhưng vẫn trì hoãn triển khai nếu thiếu dữ liệu, thiếu kỹ năng, thiếu niềm tin hoặc lo ngại rủi ro pháp lý. Ngược lại, doanh nghiệp có thể chuyển nhanh từ thử nghiệm sang tích hợp nếu lãnh đạo cam kết, nhân viên có hiểu biết AI, nhà cung cấp hỗ trợ tốt và áp lực cạnh tranh đủ lớn.

Về quản trị, SMEs nên bắt đầu bằng các use case rủi ro thấp và giá trị rõ ràng. Tuy nhiên, ngay cả ở giai đoạn thử nghiệm, doanh nghiệp cũng cần quy định tối thiểu về dữ liệu, kiểm chứng đầu ra và trách nhiệm phê duyệt. Đào tạo nhân viên không nên chỉ tập trung vào kỹ thuật viết prompt, mà cần bao gồm nhận diện sai lệch, bảo mật dữ liệu, kiểm chứng nguồn và sử dụng AI có trách nhiệm. Lãnh đạo cần đo lường hiệu quả bằng các chỉ số.

Đối với nhà cung cấp công nghệ, SMEs cần các gói giải pháp dễ triển khai nhưng có hướng dẫn quản trị, minh bạch về xử lý dữ liệu, giới hạn mô hình, bảo mật và tích hợp. Đối với nhà hoạch định chính sách, chương trình chuyển đổi số nên bổ sung module riêng về Generative AI, gồm use case theo ngành, kiểm chứng đầu ra và quản trị rủi ro.

6. Kết luận

Bài báo đã đề xuất mô hình tích hợp TOE - UTAUT với các biến niềm tin - rủi ro - quản trị nhằm giải thích mức độ chấp nhận Generative AI trong SMEs Việt Nam. Mô hình nhấn mạnh rằng Generative AI không nên được

xem như một công cụ phần mềm thông thường. Do khả năng tạo nội dung mới và những rủi ro liên quan đến dữ liệu, sai lệch, minh bạch và trách nhiệm, việc chấp nhận Generative AI đòi hỏi đồng thời nhận thức về giá trị, năng lực tổ chức và năng lực quản trị rủi ro. Nghiên cứu tiếp theo sẽ thực hiện phỏng vấn khám phá, kiểm định mô hình bằng PLS - SEM hoặc CB - SEM, so sánh giữa ngành nghề và nghiên cứu theo chiều dọc để quan sát quá trình chuyển từ dùng thử sang tích hợp Generative AI trong các hoạt động của SMEs

Tài liệu tham khảo

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179 - 211.
- Autio, C., Schwartz, R., Dunietz, J., Jain, S., Stanley, M., Tabassi, E., Hall, P., & Roberts, K. (2024). Artificial Intelligence Risk Management Framework: Generative Artificial Intelligence Profile. NIST AI 600-1. National Institute of Standards and Technology.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319 - 340.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage.
- OECD. (2025). *Generative AI and the SME Workforce*. Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Oliveira, T., & Martins, M. F. (2011). Literature review of information technology adoption models at firm level. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 14(1), 110 - 121.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
- Tornatzky, L. G., & Fleischer, L. G. (1990). *The Processes of Technological Innovation*. Lexington Books.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425 - 478.

NÂNG CAO SỰ HÀI LÒNG CỦA HÀNH KHÁCH TẠI CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ TÂN SƠN NHẤT: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG VÀ BÀI HỌC KINH NGHIỆM QUỐC TẾ

IMPROVING PASSENGER SATISFACTION AT TAN SON NHAT INTERNATIONAL AIRPORT: AN ANALYSIS OF CURRENT STATUS AND INTERNATIONAL EXPERIENCES

ThS. Nguyễn Thị Hiệp¹

Ngày nhận bài: 16/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 08/07/2026

TÓM TẮT:

Bài báo phân tích thực trạng chất lượng dịch vụ tại Cảng Hàng không Quốc tế Tân Sơn Nhất (Tân Sơn Nhất) và đề xuất giải pháp nâng cao sự hài lòng của hành khách thông qua phương pháp phân tích dữ liệu thứ cấp kết hợp so sánh đối chuẩn với ba sân bay hàng đầu châu Á: Changi (Singapore), Incheon (Hàn Quốc) và Suvarnabhumi (Thái Lan). Kết quả cho thấy Tân Sơn Nhất đang đối mặt với nghịch lý giữa tăng trưởng lưu lượng và trì trệ chất lượng dịch vụ, được biểu hiện qua ba khoảng cách chính về hạ tầng và tự động hóa, nhân lực và văn hóa dịch vụ, hệ thống đo lường và cải tiến liên tục. Từ các nguyên tắc cốt lõi đúc kết từ kinh nghiệm quốc tế, bài báo đề xuất năm nhóm giải pháp ưu tiên theo lộ trình 2026–2030, hướng đến mục tiêu đạt 4 sao Skytrax và có tên trong danh sách giải thưởng ASQ của ACI World khu vực châu Á – Thái Bình Dương.

Từ khóa: chất lượng dịch vụ sân bay, sự hài lòng hành khách, Cảng HKQT Tân Sơn Nhất, ACI ASQ, Skytrax

ABSTRACT:

This paper examines service quality conditions at Tan Son Nhat International Airport (TSN) and proposes solutions to improve passenger satisfaction through secondary data analysis and benchmarking against three leading Asian airports: Changi (Singapore), Incheon (South Korea), and Suvarnabhumi (Thailand). Findings reveal that TSN faces a paradox between rapid traffic growth and stagnant service quality, manifested across three core gaps: infrastructure and automation, human resources and service culture, and measurement and continuous improvement systems. Drawing on four principles distilled from international best practices, the paper proposes five priority solution clusters with an implementation roadmap for 2026–2030, targeting a Skytrax 4-star rating and recognition in the ACI World ASQ Awards for the Asia-Pacific region.

Keywords: airport service quality, passenger satisfaction, Tan Son Nhat International Airport, ACI ASQ, Skytrax

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Chất lượng dịch vụ cảng hàng không ngày càng được nhận diện là nhân tố cạnh tranh chiến lược, không chỉ ảnh hưởng đến sự hài lòng của hành khách mà còn tác động đến năng lực thu hút đường bay quốc tế và hình ảnh điểm đến du lịch quốc gia (Prayag & cs., 2022). Tại Việt Nam, cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất

(Tân Sơn Nhất) là sân bay bận rộn nhất cả nước và lớn thứ tư Đông Nam Á, với lưu lượng hành khách liên tục tăng trưởng mạnh, đạt 42,4 triệu lượt năm 2025 (SGGP, 2026), tuy nhiên Tân Sơn Nhất chỉ xếp hạng 3 sao (Skytrax) và không có tên trong danh sách giải thưởng ASQ khu vực Châu Á – Thái Bình Dương năm 2023 và 2024 (ACI World, 2024). Thực trạng chất lượng dịch vụ

¹Công ty Cổ phần Dịch vụ Hàng không Toàn Cầu

tại Sơn Nhất đang ở mức độ nào so với chuẩn mực quốc tế? Và những giải pháp ưu tiên nào cần được triển khai để nâng cao sự hài lòng của hành khách?

2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ VÀ SỰ HÀI LÒNG

2.1. Khái niệm chất lượng dịch vụ cảng hàng không

Chất lượng dịch vụ được Parasuraman, Zeithaml và Berry (1988) định nghĩa là sự đánh giá toàn diện của khách hàng về mức độ vượt trội của một dịch vụ so với kỳ vọng, đo lường qua thang đo SERVQUAL với năm thành phần: Tin cậy, Đáp ứng, Đảm bảo, Đồng cảm và Phương tiện hữu hình. Fodness và Murray (2007) phát triển thang đo AIRQUAL gồm bốn nhân tố đặc thù cho sân bay: tiện ích, môi trường, dịch vụ nhân viên, và dịch vụ nhà hàng - mua sắm. Brady và Cronin (2001) đề xuất mô hình đa cấp với ba cấu phần: chất lượng tương tác, chất lượng môi trường vật lý, và chất lượng kết quả dịch vụ. Ngoài ra, chương trình Chất lượng dịch vụ của cảng hàng không của Airports Council International cũng đặt ra 30 chỉ tiêu hành trình hành khách từ khi vào sân bay đến khi lên máy bay, được coi là chuẩn mực toàn cầu để đo lường và so sánh chất lượng dịch vụ cảng hàng không.

2.2. Mối quan hệ giữa chất lượng dịch vụ và sự hài lòng

Sự hài lòng của khách hàng được Oliver (1997) định nghĩa là phản ứng đánh giá của người tiêu dùng về mức độ một sản phẩm hay dịch vụ đáp ứng hoặc vượt qua kỳ vọng. Theo lý thuyết Xác nhận Kỳ vọng (Oliver, 1980), khoảng cách âm giữa nhận thức và kỳ vọng tạo ra sự không hài lòng, dẫn đến phàn nàn, đánh giá tiêu cực và chuyển sang lựa chọn thay thế.

Chuỗi nhân quả Chất lượng dịch vụ → Sự hài lòng → Ý định hành vi đã được kiểm định trong lĩnh vực dịch vụ sân bay (Zeithaml & cs., 1996; Tsai & cs., 2011; Prayag & cs., 2022). Sự hài lòng không chỉ ảnh hưởng đến ý định quay lại mà còn tác động đến hành vi truyền miệng và nhận thức tổng thể của du khách về điểm đến (Prayag & cs., 2022).

2.3. Phương pháp đánh giá

Bài báo này áp dụng phương pháp phân tích dữ liệu thứ cấp kết hợp ba nguồn dữ liệu chính: (1) xếp hạng và đánh giá quốc tế từ Skytrax và chương trình ASQ của ACI World; (2) văn bản pháp lý và báo cáo vận hành của ACV và Cục Hàng không Việt Nam; và (3) tài liệu học thuật và báo cáo ngành về kinh nghiệm của các sân bay đối chuẩn. Phương pháp so sánh đối chuẩn được sử dụng để rút ra bài học kinh nghiệm từ ba sân bay tham chiếu theo khung phân tích AIRQUAL kết hợp với 5 chiều dịch vụ của SERVQUAL.

3. THỰC TRẠNG CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ VÀ SỰ HÀI LÒNG CỦA HÀNH KHÁCH TẠI CHKQT TÂN SƠN NHẤT

3.1. Quy mô tăng trưởng và bối cảnh phát triển

Tân Sơn Nhất đạt đỉnh lưu lượng 41 triệu lượt năm 2019, sụt giảm mạnh trong đại dịch COVID-19 rồi phục hồi nhanh với 41 triệu lượt năm 2023, 39,8 triệu lượt năm 2024 và 42,4 triệu lượt năm 2025, tăng 6,31% so với năm trước, trong đó 17,8 triệu lượt quốc tế và 24,5 triệu lượt nội địa (SGGP, 2026; Wikipedia, 2024). Tân Sơn Nhất đang vận hành 3 nhà ga gồm T1: nhà ga quốc nội, T2: nhà ga quốc tế và T3 vừa đưa vào hoạt động năm 2025 với công suất thiết kế 20 triệu hành khách/năm là bước đột phá quan trọng về hạ tầng, đặt mục tiêu tổng công suất đạt 50 triệu hành khách/năm trên tổng diện tích 791 ha. (Wikipedia, 2024).

3.2. Khoảng cách giữa lưu lượng và chất lượng dịch vụ

Mặc dù là sân bay bận rộn hàng đầu Đông Nam Á, CHKQT TSN hiện chỉ được Skytrax xếp hạng 3 sao, phản ánh mức chất lượng trung bình: đạt yêu cầu cơ bản về cơ sở vật chất, vệ sinh và thái độ nhân viên, nhưng chưa đạt mức tốt hay xuất sắc theo thang đánh giá Skytrax. Khu vực làm thủ tục thường xuyên quá tải và hàng đợi nhập cảnh kéo dài quá mức (Skytrax, 2024).

Các đánh giá của hành khách thực tế trên nền tảng Skytrax Customer Reviews (2026) phản ánh một số vấn đề lặp đi lặp lại: hàng chờ kiểm tra an ninh và nhập cảnh kéo dài; máy lọc nước không hoạt động buộc hành khách mua nước đóng chai với giá cao; bảng giá dịch vụ ăn uống tính bằng đô-la Mỹ thay vì đồng Việt Nam; nhân viên phục vụ ở một số điểm tiếp xúc thiếu nhiệt tình và kỹ năng ngoại ngữ hạn chế; hệ thống xe buýt nội sân bay chật chội và không đủ chỗ ngồi trong giờ cao điểm.

CHKQT Tân Sơn Nhất không có tên trong danh sách các sân bay đoạt giải ASQ năm 2023 và 2024 khu vực Châu Á – Thái Bình Dương, trong khi nhiều sân bay trong khu vực đều được vinh danh: 11 sân bay Indonesia (trong đó Sultan Hasanuddin và Yogyakarta đoạt cả 5 hạng mục), cùng các sân bay của Ấn Độ, Trung Quốc, Malaysia, Singapore và Hàn Quốc (ACI Asia-Pacific, 2024). Sự vắng mặt trong danh sách ASQ không chỉ là vấn đề về điểm số mà còn phản ánh việc CHKQT TSN chưa tham gia đầy đủ vào hệ thống đo lường và cải tiến liên tục của ACI.

3.3. Phân tích theo các chiều dịch vụ

Phân tích theo khung SERVQUAL/AIRQUAL cho thấy Tân Sơn Nhất còn tồn tại nhiều hạn chế trên cả

ba chiều dịch vụ chính. Về phương tiện hữu hình: T2 quốc tế đã vận hành vượt thiết kế nhiều năm; T1 nội địa (40.948 m², 20 cửa ra tàu) phục vụ đến 15 triệu lượt trong điều kiện chật chội; T3 bước đầu giảm tải nhưng kết nối liền mạch ba nhà ga vẫn chưa hoàn thiện. Về quy trình thủ tục và thông quan: hàng chờ nhập cảnh quốc tế kéo dài trong giờ cao điểm; eGate tự động vẫn trong giai đoạn thí điểm hạn chế; tuyến HCM–Hà Nội tạo áp lực khổng lồ lên khu vực check-in và an ninh nội địa (Wikipedia, 2024). Về dịch vụ thương mại: thương hiệu F&B thiếu đa dạng, giá cả kém cạnh tranh, một số điểm niêm yết bằng USD gây bức xúc cho cả hành khách nội địa lẫn quốc tế (Skytrax, 2026).

4. KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ BÀI HỌC

Bảng 1 dưới đây trình bày tổng hợp so sánh CHKQT Tân Sơn Nhất với ba sân bay đối chuẩn theo các tiêu chí chính về chất lượng dịch vụ và xếp hạng quốc tế, trên cơ sở dữ liệu từ Skytrax, ACI World, Wikipedia và các báo cáo ngành tính đến năm 2025–2026.

Tiêu chí so sánh	Changi (SGP) 5 sao	Incheon (HAN) 5 sao	Suvarnabhumi (THA) 4 sao (2025)	Tân Sơn Nhất (VN) 3 sao
Lưu lượng HK/năm	~68 tr (2024)	~71 tr (2024)	~60 tr (2025)	42,4 tr (2025)
Xếp hạng Skytrax 2026	#1 thế giới	#2 thế giới	#36 thế giới	Không có tên trong Top 100
Thủ tục check-in	Tự động hoàn toàn, nhân diện khuôn mặt	CUTE system, kiosk tự phục vụ	Kiosk + hệ thống kiểm tra nhanh	Một phần thủ công, hàng chờ dài
Kiểm soát hộ chiếu	eGate, trung bình < 5 phút	eGate, trung bình 8 phút	Biometric eGate từ 2025	eGate thí điểm, chờ trung bình 20–30 phút
Hạ tầng phòng chờ	Jewel, vườn trong nhà, 5 nhà ga kết nối	T1+T2 liên thông, khu nghệ thuật	SAT-1 mới 2023, automated people mover	T1+T2+T3 (T3 từ 4/2025), chưa kết nối liền mạch
Chương trình ASQ/ACI	Thường xuyên đoạt giải	Đoạt giải 11 năm liên tiếp	Đang cải thiện, vươn lên Top 39	Không có trong danh sách giải ASQ 2023–2024
Đào tạo nhân viên	CATS (Changi Airport Training School), chuẩn mực toàn hệ thống	Ủy ban Cải thiện DVKH, booklet best practices	Chương trình nâng chuẩn toàn bộ nhân sự tiếp xúc HK	Chưa có hệ thống đào tạo chuẩn mực công bố
Dịch vụ thương mại	200+ thương hiệu, tỷ lệ doanh thu phi hàng không cao	Phong phú, giá cạnh tranh, duty-free đa dạng	F&B đa dạng, duty-free quốc tế	Hạn chế, giá cao, tính bằng USD

Nguồn: Skytrax (2024, 2025, 2026); ACI World (2024); Wikipedia (2024); The Traveler (2026); ACI Asia-Pacific (2024); tổng hợp của tác giả.

Phân tích ba sân bay đối chuẩn cho thấy sự hài lòng của hành khách là thành quả của chiến lược cải thiện có hệ thống, không phụ thuộc vào quy mô hạ tầng. Changi (hạng 1 thế giới, 5 sao Skytrax 2026): nhận diện khuôn mặt giảm 30% thời gian chờ nhập cảnh; phân tích dữ liệu cắt 12% chi phí phục vụ mỗi hành khách; phản hồi thời gian thực nâng tỷ lệ khuyến nghị từ 75% lên 82% giai đoạn 2021–2023 (Changi Airport Group, 2024).

Incheon (hạng 2 thế giới, 5 sao Skytrax, cấp độ cao nhất ACI 2022): Ủy ban Cải thiện Dịch vụ gồm 920 đơn vị và 40.000 nhân viên thống nhất tiêu chuẩn phục vụ toàn hệ sinh thái; eGate rút thời gian nhập cảnh xuống

8 phút; đoạt giải ASQ của ACI 11 năm liên tiếp (ACI World Insights, 2024).

Suvarnabhumi (Thái Lan): từ hạng 58 vươn lên hạng 36 Skytrax 2026, nâng từ 3 sao lên 4 sao năm 2025 (The Traveler, 2026) nhờ đào tạo lại nhân viên, mở rộng eGate tự động, khai thác nhà ga vệ tinh SAT-1 và nâng cấp tiện ích phòng chờ - minh chứng cho hiệu quả của cải tiến từng bước, liên tục, có trọng tâm.

Từ ba trường hợp trên, có thể rút ra bốn nguyên tắc cốt lõi: (1) lấy dữ liệu phản hồi hành khách làm cơ sở quyết định cải tiến; (2) ưu tiên tự động hóa các khâu lưu lượng lớn để giảm thời gian chờ; (3) xây dựng văn hóa dịch vụ thống nhất thông qua đào tạo và phối hợp liên đơn vị; (4) tham gia hệ thống đánh giá chất lượng quốc tế để có cơ sở so sánh và thúc đẩy cải tiến liên tục.

5. ĐỊNH HƯỚNG GIẢI PHÁP CHO TÂN SƠN NHẤT

Từ phân tích thực trạng và so sánh quốc tế, có thể nhận diện ba khoảng cách chất lượng dịch vụ theo mô hình GAP của Parasuraman & cs. (1988) tại Tân Sơn Nhất: (i) vận hành vượt công suất thiết kế nhiều năm, tỷ lệ tự động hóa check-in và kiểm soát hộ chiếu còn thấp so với chuẩn quốc tế; (ii) chưa có hệ thống đào tạo chuẩn mực và cơ chế phối hợp dịch vụ toàn hệ thống tương đương mô hình của Incheon; (iii) Tân Sơn Nhất chưa tham gia chương trình ASQ của ACI World và thiếu cơ chế thu thập phản hồi hành khách theo thời gian thực, dẫn đến thiếu dữ liệu định lượng để thúc đẩy cải tiến liên tục.

Dựa trên phân tích so sánh và nhận diện khoảng cách, bài báo đề xuất năm nhóm giải pháp thể hiện tại bảng 2.

TT	Nhóm giải pháp	Nội dung cụ thể	Bài học từ sân bay tham chiếu
1	Nâng cấp hạ tầng và kết nối nhà ga	Kết nối liền mạch T1–T2–T3 bằng hệ thống xe điện nội sân bay; bổ sung biển chỉ dẫn đa ngôn ngữ; nâng cấp phòng chờ VIP/phổ thông; lắp thêm điểm sạc thiết bị và hệ thống Wi-Fi tốc độ cao miễn phí	Suvarnabhumi (SAT-1 + people mover, 2023); Changi (5 nhà ga kết nối qua skytrain và đường hầm)
2	Số hóa thủ tục và kiểm soát nhập cảnh	Mở rộng bộ thống công eGate nhận diện khuôn mặt biometric; triển khai kiosk check-in tự phục vụ tại tất cả nhà ga; áp dụng hệ thống quản lý hàng chờ thông minh tại các điểm nút	Incheon (eGate đạt trung bình 8 phút/HK, Level 5 ACI Accreditation 2022); Changi (cắt giảm 30% thời gian chờ nhập cảnh nhờ AI screening)
3	Nâng chuẩn đào tạo nhân viên	Xây dựng bộ tiêu chuẩn dịch vụ khách hàng chuẩn hóa toàn hệ thống; thiết lập Ủy ban Cải thiện Dịch vụ liên bộ phận; đào tạo kỹ năng ngoại ngữ (tiếng Anh, tiếng Trung) cho nhân viên tiếp xúc trực tiếp hành khách	Incheon (Customer Service Improvement Committee + booklet best practices; training cho 40.000 nhân viên); Changi (CATS – Changi Airport Training School)
4	Cải thiện dịch vụ thương mại và tiện ích	Đa dạng hóa F&B nội địa có chất lượng; chuẩn hóa bảng giá bằng VND; mở rộng khu duty-free quốc tế; bổ sung không gian giải trí, nghệ thuật văn hóa Việt Nam cho hành khách transit	Suvarnabhumi (Kids & Gaming Zone, Co-working Space, cultural exhibitions); Changi (Jewel Changi, 200+ thương hiệu F&B và mua sắm)
5	Thiết lập hệ thống đo lường và cải tiến liên tục	Tham gia chương trình ACI Airport Service Quality (ASQ) chính thức; lắp đặt thiết bị thu thập phản hồi hành khách theo thời gian thực tại các điểm tiếp xúc; công bố báo cáo chỉ số hài lòng định kỳ hàng quý	Incheon (đoạt giải ASQ 11 năm liên tiếp nhờ hệ thống đo lường liên tục); Changi (NPS tăng từ 75% năm 2021 lên 82% năm 2023 nhờ predictive analytics)

Các giải pháp trên được triển khai theo lộ trình ba giai đoạn. Ngắn hạn (2026–2027): ưu tiên tham gia chương trình ACI ASQ để có dữ liệu chuẩn quốc tế và triển khai hệ thống thu thập phản hồi thời gian thực tại T1, T2, T3. Trung hạn (2027–2029): mở rộng eGate biometric, nâng cấp kết nối T1–T2–T3 và xây dựng chương trình đào tạo nhân viên dịch vụ chuẩn mực. Dài hạn (2029–2030): tích hợp toàn bộ quy trình hành khách vào nền tảng số hóa đồng bộ, phát triển dịch vụ thương mại phi hàng không, hướng đến 4 sao Skytrax và giải thưởng ASQ khu vực Châu Á – Thái Bình Dương.

Tân Sơn Nhất hoàn toàn có thể thu hẹp khoảng cách với các sân bay hàng đầu khu vực, điều kiện tiên quyết không phải là quy mô đầu tư mà là tính hệ thống trong cải tiến. Bước đi có tính quyết định nhất, và cũng ít tốn kém nhất, là tham gia chương trình ACI ASQ ngay trong giai đoạn 2026–2027 để tạo nền tảng dữ liệu phản hồi khách quan cho mọi quyết định tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- ACI Asia-Pacific & Middle East (2024). Asia-Pacific & Middle East's best airports for service quality announced. Airports Council International. <https://www.aci-asiapac.aero/media-centre/news/best-airports-for-customer-experience-in-asia-pacific-and-middle-east-announced>
- ACI World (2024a). The best airports for customer experience worldwide – as chosen by passengers: ASQ Awards 2023. Airports Council International. <https://aci.aero/2024/03/10/the-best-airports-for-customer-experience-worldwide-as-chosen-by-passengers/>
- ACI World (2024b). Incheon International Airport: Delivering an exceptional airport experience. ACI World Insights. <https://blog.aci.aero/incheon-international-airport-delivering-an-exceptional-airport-experience>
- Bangkok Post (2025, November 25). AOT's performance rebounds as Suvarnabhumi wins acclaim. <https://www.bangkokpost.com/business/general/3143697/aots-performance-rebounds-as-suvarnabhumi-wins-acclaim>
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34–49. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.34.18334>
- Changi Airport Group (2024). Annual report 2023/24: Rediscovering the joy of travel. [https://www.changiairport.com/content/dam/changiairport/common/pdf/publications/2024/cag-ar-2324\(full\).pdf](https://www.changiairport.com/content/dam/changiairport/common/pdf/publications/2024/cag-ar-2324(full).pdf)
- Fodness, D., & Murray, B. (2007). Passengers' expectations of airport service quality. *Journal of Services Marketing*, 21(7), 492–506. <https://doi.org/10.1108/08876040710824852>
- Khaosod English (2025, September 16). Suvarnabhumi Airport upgraded to 4-star rating by Skytrax. <https://www.khaosodenglish.com/tourism/2025/09/16/suvarnabhumi-airport-upgraded-to-4-star-rating-by-skytrax/>
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469. <https://doi.org/10.1177/002224378001700405>
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Prayag, G., Hosany, S., Taheri, B., & Deville, A. (2022). Influences of airport service quality, satisfaction, and image on behavioral intention towards destination visit. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 39(2), 1–15. <https://doi.org/10.1080/10548408.2022.2049525>
- SGGP English Edition (2026, February 7). Tân Sơn Nhất Airport to receive 145,000 passengers daily during peak season. <https://en.sggp.org.vn/tan-son-nhat-airport-to-receive-145000-passengers-daily-during-peak-season-post123829.html>
- Skytrax (2024). Ho Chi Minh City Tân Sơn Nhất International Airport – 3-star airport rating. <https://skytraxratings.com/airports/ho-chi-minh-city-airport-rating>
- Skytrax (2026). World Airport Awards 2026. <https://www.worldairportawards.com/>
- The Traveler (2026, March 22). Suvarnabhumi Airport climbs to 36th in 2026 Skytrax rankings. <https://www.thetraveler.org/suvarnabhumi-airport-climbs-to-36th-in-2026-skytrax-rankings/>
- Travel and Tour World (2025, September 28). Thailand's Suvarnabhumi Airport earns four-star Skytrax rating. <https://www.travelandtourworld.com/news/article/thailands-suvarnabhumi-airport-earns-four-star-skytrax-rating-boosting-passenger-experience-and-global-connectivity/>
- Tsai, W. H., Hsu, W., & Chou, W. C. (2011). A gap analysis model for improving airport service quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(10), 1025–1040. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.611326>
- Wikipedia (2024). Tân Sơn Nhất International Airport. https://en.wikipedia.org/wiki/Tan_Son_Nhat_International_Airport
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46. <https://doi.org/10.1177/002224299606000203>

NÂNG CAO LÒNG TRUNG THÀNH CỦA KHÁCH HÀNG CÁ NHÂN ĐỐI VỚI DỊCH VỤ DI ĐỘNG VINAPHONE TẠI VIỄN THÔNG KONTUM

Enhancing Individual Customer Loyalty towards VinaPhone Mobile Services at Kon Tum Telecommunications

Phạm Ngọc Ánh¹

Ngày nhận bài: 08/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 05/07/2026

Tóm tắt:

Nghiên cứu này nhằm phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của khách hàng cá nhân đối với dịch vụ di động VinaPhone tại Viễn thông Kon Tum. Thông qua khảo sát 238 khách hàng cá nhân đang sử dụng dịch vụ VinaPhone, kết quả phân tích định lượng thông qua mô hình cấu trúc tuyến tính SEM cho thấy các yếu tố gồm: Độ tin cậy dịch vụ; Rào cản chuyển đổi; Đảm bảo dịch vụ; Giải quyết xung đột và Đổi mới dịch vụ đều tác động tích cực đến lòng trung thành của khách hàng thông qua biến trung gian là sự hài lòng. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất một hàm ý nhằm nâng cao lòng trung thành của khách hàng đối với dịch vụ di động VinaPhone tại Viễn thông Kon Tum.

Từ khóa: lòng trung thành khách hàng, sự hài lòng khách hàng, dịch vụ di động.

Abstract:

This study aims to analyze the factors affecting individual customers' loyalty toward VinaPhone mobile services at VNPT Kon Tum. Through a survey of 238 individual customers currently using VinaPhone services, the quantitative analysis results using Structural Equation Modeling (SEM) show that factors including Service Reliability, Switching Barriers, Service Assurance, Conflict Resolution, and Service Innovation all have positive impacts on customer loyalty through the mediating variable of customer satisfaction. Based on these findings, the study proposes several managerial implications to enhance customer loyalty toward VinaPhone mobile services at VNPT Kon Tum.

Keywords: customer loyalty, customer satisfaction, mobile services.

1. Giới thiệu

Trong những năm gần đây, ngành viễn thông Việt Nam phát triển mạnh mẽ dưới tác động của chuyển đổi số và sự gia tăng nhu cầu sử dụng Internet, dữ liệu di động. Cạnh tranh giữa các nhà mạng không chỉ về giá cước mà còn tập trung vào chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng. Đối với Viễn thông Kon Tum, mặc dù doanh thu giai đoạn 2020–2025 có xu hướng tăng, doanh thu dịch vụ di động vẫn biến động và số lượng thuê bao rời mạng gia tăng, phản ánh mức độ trung thành của khách hàng chưa ổn định. Trong bối cảnh khách hàng ngày càng có nhiều lựa chọn và yêu cầu cao hơn về chất lượng kết nối, tốc độ truy cập, độ ổn định của mạng và các dịch vụ giá trị gia tăng, việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến lòng trung thành của khách hàng là cần thiết. Kết quả nghiên cứu sẽ góp phần đề xuất các giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ, duy trì

khách hàng hiện hữu và nâng cao năng lực cạnh tranh của Viễn thông Kon Tum.

2. Cơ sở lý thuyết

Kotler (2020) cho rằng dịch vụ là những hoạt động hoặc lợi ích mà một bên cung cấp cho bên kia, mang tính vô hình và không làm phát sinh quyền sở hữu đối với bất kỳ tài sản hữu hình nào. Theo Zeithaml và Bitner (2000), dịch vụ là tập hợp các hành vi và quá trình nhằm tạo ra giá trị sử dụng, đáp ứng nhu cầu và mong đợi của khách hàng.

Parasuraman và cộng sự (1988) cho rằng chất lượng dịch vụ được hình thành từ sự so sánh giữa kỳ vọng trước khi sử dụng và cảm nhận thực tế sau khi sử dụng dịch vụ. Trong khi đó, Grönroos (1984) cho rằng chất lượng dịch vụ gồm hai khía cạnh là chất lượng kỹ và chất lượng chức năng. Cronin và Taylor (1992) lại đề xuất đánh giá chất lượng dịch vụ dựa trên cảm nhận thực tế của khách hàng thông qua mô hình SERVPERF.

¹Khoa Tài chính - Ngân hàng và Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Quy Nhơn

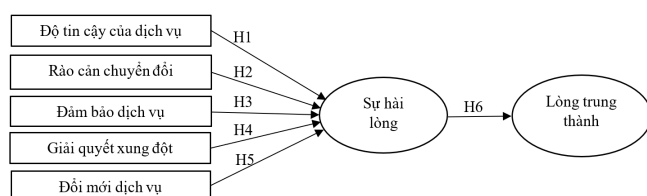
Mô hình SERVQUAL của Parasuraman và cộng sự (1988) là công cụ đo lường chất lượng dịch vụ được sử dụng rộng rãi, bao gồm năm thành phần: phương tiện hữu hình, độ tin cậy, khả năng đáp ứng, sự đảm bảo và sự đồng cảm. Đối với dịch vụ viễn thông di động, các tiêu chí thường được đánh giá là độ phủ sóng, tốc độ và tính ổn định của mạng, sự thuận tiện của hệ thống hỗ trợ khách hàng, cùng thái độ và năng lực phục vụ của nhân viên (Moulton, 2001).

Lòng trung thành khách hàng được hiểu là xu hướng tiếp tục sử dụng và ưu tiên lựa chọn sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp trong tương lai, đồng thời sẵn sàng giới thiệu cho người khác (Chaudhuri và Holbrook, 2001). Theo Cronin và Taylor (1992), chất lượng dịch vụ tác động tích cực đến sự hài lòng, trong khi Bloemer và Poiesz (1989) cho rằng sự hài lòng đóng vai trò trung gian giữa chất lượng dịch vụ và lòng trung thành.

3. Mô hình nghiên cứu và đề xuất các giả thuyết nghiên cứu

3.1. Mô hình nghiên cứu

Các nghiên cứu nước ngoài của Izogo (2017), Chuah và cộng sự (2017), Mahmoud (2018), Quoquab và cộng sự (2018) và Ayinaddis và cộng sự (2022) khẳng định vai trò của độ tin cậy, đảm bảo dịch vụ, rào cản chuyển đổi, giải quyết xung đột và đổi mới dịch vụ đối với việc duy trì lòng trung thành của khách hàng. Các nghiên cứu tại Việt Nam của Phan Thị Kim Tuyền (2012), Tôn Đức Sáu và Lê Văn Huy (2014), Nguyễn Việt Thái (2015), Nguyễn Thanh Hiền và cộng sự (2017), Nguyễn Thị Cẩm Vân và cộng sự (2025) cũng cho thấy chất lượng dịch vụ, sự thuận tiện, chăm sóc khách hàng, chi phí chuyển đổi và giá trị dịch vụ là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng và lòng trung thành trong lĩnh vực viễn thông. Trên cơ sở kế thừa các kết quả nghiên cứu trước thực tế tại Viễn thông Kon Tum, tác giả đề xuất đưa năm yếu tố: (1) Độ tin cậy của dịch vụ, (2) Rào cản chuyển đổi, (3) Đảm bảo dịch vụ, (4) Giải quyết xung đột và (5) Đổi mới dịch vụ tác động đến lòng trung thành của khách hàng thông qua biến trung gian là sự hài lòng.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3.2. Đề xuất các giả thuyết nghiên cứu

Mối quan hệ giữa độ tin cậy của dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng:

Độ tin cậy thể hiện khả năng cung cấp dịch vụ chính xác, ổn định và đúng cam kết. Izogo (2017) khẳng định độ tin cậy có ảnh hưởng tích cực đến lòng trung thành của khách hàng, trong khi Phan Thị Kim Tuyền (2012), Hà Nam Khánh Giao và Trần Hữu Ái (2012) cũng xem đây là thành phần cốt lõi của chất lượng dịch vụ viễn thông. Vì vậy, giả thuyết H1 được đề xuất:

H1: Độ tin cậy của dịch vụ tác động tích cực đến sự hài lòng của khách hàng.

Mối quan hệ giữa rào cản chuyển đổi và sự hài lòng của khách hàng:

Rào cản chuyển đổi là những chi phí hoặc bất tiện mà khách hàng phải đối mặt khi thay đổi nhà cung cấp dịch vụ. Chuah và cộng sự (2017), Quoquab và cộng sự (2018) cho thấy rào cản chuyển đổi góp phần duy trì khách hàng, trong khi Nguyễn Thanh Hiền và cộng sự (2017) cũng khẳng định chi phí chuyển đổi là yếu tố quan trọng trong lĩnh vực viễn thông. Do đó, giả thuyết được đề xuất:

H2: Rào cản chuyển đổi tác động tích cực đến sự hài lòng của khách hàng.

Mối quan hệ giữa đảm bảo dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng:

Đảm bảo dịch vụ phản ánh khả năng tạo niềm tin cho khách hàng thông qua trình độ chuyên môn, thái độ phục vụ và việc thực hiện đúng các cam kết. Nghiên cứu của Izogo (2017) cho thấy đảm bảo dịch vụ có vai trò tích cực trong việc nâng cao sự gắn kết và lòng trung thành của khách hàng thông qua các yếu tố trung gian. Tại Việt Nam, Phan Thị Kim Tuyền (2012) cũng xác định đảm bảo là một thành phần quan trọng của chất lượng dịch vụ viễn thông. Do đó, giả thuyết được đề xuất:

H3: Đảm bảo dịch vụ tác động tích cực đến sự hài lòng của khách hàng.

Mối quan hệ giữa giải quyết xung đột và sự hài lòng của khách hàng:

Khả năng xử lý khiếu nại và giải quyết xung đột hiệu quả giúp cải thiện trải nghiệm của khách hàng và củng cố mối quan hệ với doanh nghiệp. Mahmoud (2018) chứng minh giải quyết xung đột có tác động tích cực đến sự hài lòng và giữ chân khách hàng. Đồng thời, Võ Xuân Vinh và Phạm Thị Thùy Trang (2011) cũng nhấn mạnh vai trò của việc hỗ trợ và giải quyết sự cố đối với sự hài lòng của khách hàng viễn thông. Vì vậy, giả thuyết được đề xuất:

H4: Giải quyết xung đột tác động tích cực đến sự hài lòng của khách hàng.

Mối quan hệ giữa đổi mới dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng:

Đổi mới dịch vụ giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng cung cấp dịch vụ, tạo ra giá trị mới và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Ayinaddis và cộng sự (2022) khẳng định đổi mới dịch vụ có tác động trực tiếp và gián tiếp đến lòng trung thành thông qua sự hài lòng. Các nghiên cứu của Tôn Đức Sáu và Lê Văn Huy (2014) cũng cho thấy dịch vụ giá trị gia tăng là yếu tố góp phần nâng cao sự hài lòng của khách hàng. Do đó, giả thuyết được đề xuất:

H5: Đổi mới dịch vụ tác động tích cực đến sự hài lòng của khách hàng.

Mối quan hệ giữa sự hài lòng của khách hàng và lòng trung thành của khách hàng:

Nhiều nghiên cứu đã khẳng định sự hài lòng là tiền đề quan trọng hình thành lòng trung thành của khách hàng. Chuah và cộng sự (2017), Ayinaddis và cộng sự (2022) và Nguyễn Thị Cẩm Vân và cộng sự (2025) đều chứng minh sự hài lòng có vai trò trung gian và tác động tích cực đến lòng trung thành trong lĩnh vực viễn thông. Do đó, giả thuyết cuối cùng được đề xuất:

H6: Sự hài lòng của khách hàng tác động tích cực đến lòng trung thành của khách hàng.

Điều tra: Nghiên cứu được thực hiện thông qua khảo sát khách hàng cá nhân đang sử dụng dịch vụ di động VinaPhone tại Viễn thông Kon Tum từ tháng 03/2026 đến tháng 05/2026. Tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, quy mô mẫu chính thức để phân tích là 238, trong đó: nam chiếm 52,1%; nữ chiếm 47,9%. Nhóm từ 25 đến 40 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất (49,6%), tiếp theo là nhóm từ 41 đến 55 tuổi (21,8%), nhóm dưới 25 tuổi (20,2%) và nhóm trên 55 tuổi (8,4%).

Công cụ đo lường: Trong nghiên cứu này, thang đo nghiên cứu được tác giả sử dụng lại thang đo của các nghiên cứu trước trên thế giới, có điều chỉnh phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Viễn thông Kon Tum. Cụ thể thang đo Đảm bảo dịch vụ (4 biến quan sát) và Độ tin cậy của dịch vụ (5 biến quan sát) kế thừa theo Parasuraman (1988); thang đo Rào cản chuyển đổi (4 biến quan sát) kế thừa theo Vázquez và cộng sự (2009); thang đo Giải quyết xung đột (4 biến quan sát) kế thừa theo Narteh và cộng sự (2013); thang đo Đổi mới dịch vụ (5 biến quan sát) kế thừa theo Marmouh và cộng sự (2018); thang đo Sự hài lòng của khách hàng (4 biến quan sát) kế thừa theo Cronin và cộng sự (2000); thang đo Lòng trung thành (4 biến quan sát) kế thừa theo Chuah và cộng sự (2017).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định các thang đo và mô hình đo lường

Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo cho thấy thang đo Đảm bảo dịch vụ loại biến DBDV1 làm cho hệ số Cronbach's Alpha của thang đo tăng lên. Tất cả các thang đo còn lại đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 và hệ số tương quan với biến tổng lớn hơn 0,3, đạt độ tin cậy và được sử dụng trong bước phân tích EFA.

Kết quả phân tích EFA với 7 nhân tố trong mô hình nghiên cứu có hệ số KMO = 0,873 và kiểm định Bartlett's với mức ý nghĩa nhỏ hơn 0,01, nên biến quan sát tương quan với tổng thể. Phân tích EFA lần 1, biến DMDV5 bị loại vì có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5. Phân tích EFA lần 2, tất cả các biến còn lại đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5. Sau khi phân tích EFA lần 2 còn lại 28 biến quan sát đo lường các thang đo được rút trích thành 7 nhân tố chính tại Eigenvalue bằng 1,035. Theo kết quả tính toán từ mẫu điều tra, 7 nhân tố này giải thích được 69,790% sự biến thiên của bộ dữ liệu.

Kết quả phân tích CFA cho thấy mô hình có 329 bậc tự do, với Chi-square = 586,465 và P-value = 0,000; CMIN/DF = 1,783; Chỉ số GFI = 0,858; Chỉ số Tucker & Lewis TLI = 0,913; Chỉ số thích hợp so sánh CFI = 0,924; Chỉ số RMSEA = 0,057. Như vậy mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường hay tương thích với dữ liệu thị trường do các chỉ số TLI, CFI, GFI > 0,8; CMIN/DF < 3; RMSEA < 0,05 (nằm trong ngưỡng chấp nhận).

4.2. Kiểm chứng mô hình nhân quả

Phân tích phương trình cấu trúc SEM được thể hiện trên phần mềm AMOS 24.0 để kiểm chứng mô hình nhân quả, mô hình cho thấy sự phù hợp khi các chỉ số Chi-square = 728,042; DF = 334; CMIN/DF = 2.180 < 3; p = 0,00; RMSEA = 0,071 < 0,08; các chỉ tiêu TLI = 0,869; CFI = 0,884; GFI = 0,838. Dựa vào kết quả Bảng 1, biến Đảm bảo dịch vụ với mức ý nghĩa p = 0,08 > 0,05 nên giả thuyết H3 bị bác bỏ, hay Đảm bảo dịch vụ không tác động đến sự hài lòng, các biến còn lại đều có ý nghĩa thống kê.

Bảng 1. Bảng hệ số chưa chuẩn hóa

Mối quan hệ	Ước lượng	Sai lệch chuẩn	Giá trị giới hạn	Mức ý nghĩa	Kết luận
HL <--- TC	0,135	0,063	,524	,001	Chấp nhận giả thuyết
HL <--- RC	0,033	0,143	,931	***	Chấp nhận giả thuyết
HL <--- GQ	0,212	0,146	1,453	***	Chấp nhận giả thuyết
HL <--- DM	0,124	0,139	1,039	***	Chấp nhận giả thuyết
HL <--- DB	0,046	0,189	,243	0,08	Bác bỏ giả thuyết
TT <--- HL	0,510	0,072	1,056	***	Chấp nhận giả thuyết

5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả phân tích SEM cho thấy Giải quyết xung đột tác động mạnh nhất đến lòng trung thành của khách hàng thông qua sự hài lòng. Độ tin cậy của dịch vụ, khẳng định vai trò của việc cung cấp dịch vụ ổn định, chính xác và đúng cam kết trong việc gia tăng sự hài lòng. Đổi mới dịch vụ cũng có tác động tích cực, cho thấy việc ứng dụng công nghệ mới và nâng cao chất lượng dịch vụ góp phần tăng cường trải nghiệm khách hàng. Rào cản chuyển đổi có mức tác động thấp nhất, hàm ý rằng lòng trung thành chủ yếu được hình thành từ sự hài lòng hơn là do những khó khăn khi chuyển đổi nhà cung cấp. Đặc biệt, Sự hài lòng của khách hàng có ảnh hưởng mạnh đến lòng trung thành. Dựa vào kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao lòng trung thành của khách hàng cá nhân đối với dịch vụ mạng di động VinaPhone tại Viễn thông Kon Tum.

Thứ nhất, nâng cao hiệu quả giải quyết xung đột và khiếu nại của khách hàng: xây dựng quy trình tiếp nhận và xử lý khiếu nại nhanh chóng; tăng cường đào tạo kỹ năng giao tiếp, xử lý tình huống cho nhân viên; đa dạng hóa các kênh tiếp nhận phản ánh như ứng dụng My VNPT, tổng đài, website và mạng xã hội; chủ động theo dõi, phản hồi và giải quyết triệt để các sự cố phát sinh.

Thứ hai, nâng cao độ tin cậy của dịch vụ, tập trung nâng cao tính ổn định và chất lượng dịch vụ bằng cách đầu tư mở rộng vùng phủ sóng, tối ưu chất lượng mạng 4G/5G, giảm tình trạng gián đoạn kết nối và nâng cao tốc độ truy cập, thực hiện đúng các cam kết về chất lượng dịch vụ, thời gian xử lý yêu cầu và thông tin minh bạch về các gói cước, góp phần gia tăng niềm tin và sự hài lòng của khách hàng.

Thứ ba, đẩy mạnh đổi mới dịch vụ và ứng dụng công nghệ, cần tiếp tục phát triển các dịch vụ trên nền tảng số, nâng cao tiện ích của ứng dụng My VNPT, triển khai các gói cước linh hoạt, cá nhân hóa dịch vụ và mở rộng các dịch vụ giá trị gia tăng để nâng cao trải nghiệm và tạo lợi thế cạnh tranh.

Thứ tư, tăng cường các chương trình duy trì khách hàng và nâng cao chi phí chuyển đổi tích cực, cần tập trung xây dựng các chương trình khách hàng thân thiết, ưu đãi theo thời gian sử dụng, tích điểm đổi quà, gói cước dành cho khách hàng lâu năm và các chính sách chăm sóc sau bán hàng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bloemer, J., & Poiesz, T. (1989). The illusion of consumer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 2, 43–48.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93.
- Chuah, S. H. W., Rauschnabel, P. A., Marimuthu, M., Thurasamy, R., và Nguyen, B. (2017). Why do satisfied customers defect? A closer look at the simultaneous effects of switching barriers and inducements on customer loyalty. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 616–641.
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44.
- Izogo, E. E. (2017). Customer loyalty in telecom service sector: the role of service quality and customer commitment. *The TQM Journal*, 29(1), 19–36.
- Mahmoud, M. A., Hinson, R. E., và Adika, M. K. (2018). The effect of trust, commitment, and conflict handling on customer retention: the mediating role of customer satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 17(4), 257–276.
- Philip Kotler and Kevin Lane Keller, *Marketing Management 15th Global Edition*, 2020.
- Quoquab, Farzana & Mohammad, Jihad & Yasin, Norjaya & Abdullah, Nor. (2018). Antecedents of switching intention in the mobile telecommunications industry: A partial least square approach. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 30
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Vázquez-Casielles, R., Suárez-Álvarez, L., & Del Río-Lanza, A. B. (2009). Customer satisfaction and switching barriers in service industries. *Journal of Service Marketing*, 23(3), 167–179.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Khung lý thuyết về tài chính xanh và khuyến nghị dành cho Việt Nam

Theoretical Framework for Green Finance and Recommendations for Vietnam

ThS. Đào Bích Ngọc¹, ThS. Nguyễn Thị Bích Ngọc²

Ngày nhận bài: 08/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 05/07/2026

Tóm tắt:

Tài chính xanh đang nổi lên như một cơ chế quan trọng trong việc huy động nguồn lực tài chính hướng tới phát triển bền vững. Mặc dù xu hướng này đang lan rộng trên toàn cầu, thị trường tài chính xanh tại Việt Nam vẫn còn sơ khai với nhiều rào cản chưa được tháo gỡ về khung pháp lý, chi phí tuân thủ và năng lực huy động vốn. Bài viết hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về tài chính xanh, phân tích thực trạng theo ba cấu phần cốt lõi gồm công cụ tài chính xanh, định chế tài chính xanh và chính sách tài chính xanh, đồng thời nhận diện các thách thức còn tồn tại. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất các khuyến nghị chính sách tập trung vào xây dựng danh mục phân loại xanh quốc gia, giảm rào cản tiếp cận cho doanh nghiệp nhỏ và vừa, và tăng cường huy động vốn quốc tế nhằm thúc đẩy quá trình chuyển đổi xanh tại Việt Nam.

Từ khóa: tài chính xanh; phát triển bền vững; chính sách; Việt Nam.

Abstract:

Green finance is emerging as a critical mechanism for mobilizing financial resources toward sustainable development. Despite growing global momentum, Vietnam's green finance market remains nascent, with unresolved barriers across regulatory frameworks, compliance costs, and capital mobilization capacity. This paper systematizes the theoretical foundations of green finance, examines the current landscape across three core components: green financial instruments, institutions, and policies, and identifies key persistent challenges. Based on these findings, the paper proposes targeted policy recommendations centered on developing a national green taxonomy, reducing access barriers for small and medium enterprises, and enhancing international capital mobilization to accelerate Vietnam's green transition.

Keywords: green finance; sustainable development; policy; Vietnam.

1. Giới thiệu

Biến đổi khí hậu và suy thoái môi trường đang đặt ra những thách thức ngày càng cấp bách đối với sự phát triển bền vững của nền kinh tế toàn cầu. Trong bối cảnh đó, tài chính xanh nổi lên như một công cụ chiến lược, đóng vai trò then chốt trong việc định hướng và huy động nguồn lực tài chính phục vụ quá trình chuyển đổi sang mô hình kinh tế ít carbon, thân thiện với môi trường. Từ sau Thỏa thuận Paris năm 2015 và đặc biệt là trong những năm gần đây, tài chính xanh đã trở thành

một trong những trọng tâm chính sách được ưu tiên hàng đầu tại nhiều quốc gia và tổ chức tài chính quốc tế, với quy mô thị trường toàn cầu không ngừng mở rộng.

Đối với Việt Nam, quốc gia được đánh giá là một trong những nước chịu tác động nặng nề nhất của biến đổi khí hậu, việc phát triển hệ thống tài chính xanh không chỉ là yêu cầu tất yếu để thực hiện cam kết đạt mức phát thải ròng bằng 0 vào năm 2050 mà còn là cơ hội để thu hút dòng vốn quốc tế, nâng cao năng lực cạnh tranh và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bền vững trong dài hạn. Tuy

¹Email: ngoc.daobich@phenikaa-uni.edu.vn

²Email: ngoc.nguyenthibich1@phenikaa-uni.edu.vn

^{1,2}Khoa Tài chính - Kế toán, trường Kinh tế Phenikaa, Đại học Phenikaa

hiện, thị trường tài chính xanh Việt Nam hiện vẫn đang ở giai đoạn đầu phát triển, với nhiều rào cản chưa được tháo gỡ về thể chế, công cụ thị trường và năng lực tiếp cận vốn của doanh nghiệp.

Trên cơ sở đó, bài viết này hướng đến ba mục tiêu chính. Thứ nhất, hệ thống hóa khung lý thuyết về tài chính xanh, bao gồm khái niệm, quá trình phát triển và các cấu phần cơ bản. Thứ hai, phân tích thực trạng phát triển tài chính xanh tại Việt Nam theo ba trụ cột gồm công cụ tài chính xanh, định chế tài chính xanh và chính sách tài chính xanh. Thứ ba, trên cơ sở nhận diện các thách thức còn tồn tại, bài viết đề xuất một số khuyến nghị chính sách nhằm thúc đẩy sự phát triển của thị trường tài chính xanh Việt Nam trong thời gian tới.

2. Khung lý thuyết về tài chính xanh

2.1. Khái niệm tài chính xanh

Mặc dù đến nay vẫn chưa có một định nghĩa thống nhất, tài chính xanh thường được hiểu là hoạt động huy động và phân bổ nguồn lực tài chính cho các dự án mang lại lợi ích về môi trường trong cả khu vực công lẫn tư nhân, với mục tiêu giải quyết ô nhiễm thông qua cắt giảm phát thải, giảm thiểu ô nhiễm, nâng cao hiệu quả sử dụng tài nguyên và ứng phó với biến đổi khí hậu (Hu & Gan, 2025). Khái niệm này đã trải qua nhiều giai đoạn phát triển, từ việc đơn thuần tài trợ cho các dự án xanh sang tích hợp các yếu tố môi trường vào toàn bộ hệ thống tài chính.

Trong giai đoạn đầu, tài chính xanh chủ yếu được hiểu theo nghĩa hẹp, gắn với tín dụng xanh, tức là hoạt động cấp vốn cho các dự án giảm thiểu ô nhiễm, cải thiện hiệu quả năng lượng và bảo vệ tài nguyên thiên nhiên (Yang và cộng sự, 2021). Các công cụ còn khá hạn chế, chủ yếu tập trung vào tín dụng ngân hàng hoặc hỗ trợ vốn cho các sáng kiến nhỏ lẻ liên quan đến bảo vệ môi trường.

Thỏa thuận Paris năm 2015 tiếp tục mở rộng nhận thức về tài chính xanh, chuyển trọng tâm từ tài trợ dự án môi trường sang điều chỉnh toàn bộ dòng chảy tài chính toàn cầu theo hướng phát thải thấp và phát triển thích ứng với khí hậu. Theo đó, tài chính xanh không chỉ thúc đẩy các khoản đầu tư thân thiện với môi trường mà còn hạn chế các khoản đầu tư gây hại (Hu & Gan, 2025). Giai đoạn này chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ của các sản phẩm như trái phiếu xanh, chứng chỉ quỹ đầu tư xanh và khoản vay xanh, nhưng cũng đồng thời làm gia

tăng nguy cơ "greenwashing", hiện tượng doanh nghiệp thổi phồng tính thân thiện môi trường để thu hút vốn (Lazaro và cộng sự, 2023).

Chính vì vậy, sau năm 2020, tài chính xanh bước vào giai đoạn "chuẩn hóa", khi các tổ chức quốc tế và nhiều quốc gia chủ động ban hành khung phân loại, tiêu chuẩn báo cáo và cơ chế giám sát. Nhiều khu vực kinh tế như Liên minh Châu Âu, Trung Quốc, Hàn Quốc và ASEAN đã triển khai hoặc đang hoàn thiện khung phân loại tài chính xanh riêng, tạo nền tảng quan trọng cho việc điều phối chính sách và thu hút đầu tư vào quá trình chuyển đổi xanh.

2.2. Cấu phần tài chính xanh

Tài chính xanh được xem là một siêu tập hợp của hệ thống tài chính, gồm nhiều đơn vị phụ thuộc lẫn nhau cùng hoạt động để thúc đẩy nền kinh tế bền vững (Bhatnagar và cộng sự, 2024). Cấu phần của tài chính xanh có thể phân thành ba nhóm chính: (i) công cụ tài chính xanh, (ii) định chế tài chính xanh, và (iii) chính sách tài chính xanh.

(i) Công cụ tài chính xanh

Các công cụ tài chính xanh được thiết kế nhằm huy động và phân bổ vốn cho các dự án có lợi cho môi trường, đồng thời hạn chế các hoạt động phát thải cao, bao gồm trái phiếu xanh, tín dụng xanh. Trái phiếu xanh đã trở thành phương tiện huy động vốn phổ biến nhất, được phát hành để tài trợ cho các dự án năng lượng tái tạo, cơ sở hạ tầng bền vững và thích ứng với biến đổi khí hậu. Bên cạnh đó, tín dụng xanh nổi lên như hình thức tín dụng then chốt của các dự án phát triển bền vững, đặc biệt tại các nền kinh tế mới nổi như Trung Quốc, nơi các tổ chức tài chính được khuyến khích ưu tiên cho vay đối với các ngành phát thải thấp.

(ii) Định chế tài chính xanh

Ngân hàng trung ương đóng vai trò điều tiết chính sách tiền tệ và định hình khung khuyến khích tài chính xanh. Việc lồng ghép các yếu tố ESG và rủi ro khí hậu vào khuôn khổ điều hành là thiết yếu để đảm bảo ổn định tài chính dài hạn.

(iii) Chính sách tài chính xanh

Chính sách tài chính xanh là công cụ cốt lõi, đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng sử dụng tài nguyên, phát triển công nghệ carbon thấp và hỗ trợ quá trình chuyển đổi bền vững. Khung Phân loại tài chính xanh của EU (EU Taxonomy Regulation), được thông

qua tháng 6/2020, đã thiết lập tiêu chí thống nhất để xác định tính bền vững môi trường của các hoạt động kinh tế, làm nền tảng triển khai Tiêu chuẩn Trái phiếu xanh EU và Nhân sinh thái EU cho các quỹ đầu tư bán lẻ. Nhiều quốc gia và tổ chức tài chính quốc tế kết hợp khung phân loại với các cơ chế ưu đãi tài chính như giảm thuế, tín dụng ưu đãi hay đơn giản hóa tiêu chuẩn báo cáo nhằm khuyến khích doanh nghiệp và nhà đầu tư tham gia vào các hoạt động bền vững.

3. Thực trạng tài chính xanh ở Việt Nam và một số khuyến nghị

Việt Nam đã bắt đầu quan tâm và triển khai các kế hoạch hành động nhằm khởi động và phát triển tài chính xanh, đạt được những thành tựu nhất định. Tuy nhiên, so với các nước phát triển, tài chính xanh tại Việt Nam vẫn đang ở giai đoạn sơ khai và gặp nhiều thách thức, từ chính sách, cơ chế thị trường cho đến nhận thức của các nhà đầu tư. Vista. Theo Báo cáo Kinh tế xanh Đông Nam Á (2024), điểm Chỉ số kinh tế xanh năm 2024 của Việt Nam đạt 34/100 điểm, tăng 5 điểm so với năm trước. Trong khi đó, vốn đầu tư xanh khu vực tư nhân ở Việt Nam năm 2023 đạt 199 triệu USD, chiếm khoảng 3% tổng số vốn đầu tư xanh tư nhân ở khu vực Đông Nam Á, đây là một con số còn rất khiêm tốn so với tiềm năng.

Các cấu phần tài chính xanh của Việt Nam hiện nay đang như sau:

(i) Về các công cụ tài chính xanh:

Về tín dụng xanh là công cụ phát triển sớm nhất và có quy mô lớn nhất trong hệ thống tài chính xanh Việt Nam. Dư nợ cấp tín dụng xanh trong giai đoạn 2017–2023 tăng trưởng liên tục với tốc độ bình quân hơn 22%/năm. Đến ngày 31/3/2024, đã có 47 tổ chức tín dụng phát sinh dư nợ tín dụng xanh, với dư nợ đạt gần 637.000 tỷ đồng, chiếm tỷ trọng khoảng 4,5% tổng dư nợ toàn nền kinh tế. Đến cuối năm 2025, con số này tiếp tục tăng: dư nợ tín dụng xanh trên toàn hệ thống ngành ngân hàng đạt trên 750.000 tỷ đồng, tăng 10,3% so với cuối năm 2024. Tuy nhiên, tín dụng xanh mới chiếm 4,5% tổng dư nợ toàn nền kinh tế vào cuối năm 2023, còn cách khá xa mục tiêu 10% vào cuối năm 2025. Về nhu cầu vốn, theo Ngân hàng Thế giới, để đạt mục tiêu đưa phát thải ròng về 0 vào năm 2050, Việt Nam cần 368–380 tỷ USD (tương đương 6,8% GDP mỗi năm) từ nay đến năm 2040. Các ngân hàng thương mại như BIDV, Vietcombank và Agribank đã bắt đầu cung cấp các sản phẩm tín dụng với lãi suất

ưu đãi cho các dự án liên quan đến năng lượng sạch, xử lý chất thải và nông nghiệp hữu cơ. Ngoài ra, nhiều tổ chức tài chính quốc tế như IFC, ADB và các ngân hàng HSBC, Standard Chartered, UoB cũng đã triển khai các sản phẩm tài chính xanh đa dạng như cho vay xanh và khung trái phiếu xanh tại Việt Nam.

Về trái phiếu xanh, thị trường trái phiếu xanh Việt Nam đã có những bước tiến quan trọng trong giai đoạn gần đây. Trong giai đoạn 2016–2020, Việt Nam có tổng cộng 4 đợt phát hành trái phiếu xanh với tổng giá trị 284 triệu USD. Đến giai đoạn 2019–2023, con số này tăng lên khoảng 1,16 tỷ USD. Tính đến tháng 6/2024, tổng giá trị đạt khoảng 1,4 tỷ USD. Mặc dù vậy, quy mô thị trường còn rất nhỏ so với khu vực: trái phiếu xanh, xã hội và bền vững chiếm 1,8% tổng giá trị thị trường, thấp hơn đáng kể so với mức 5–7% của các nước trong khu vực như Thái Lan, Malaysia và Philippines.

(ii) Định chế tài chính xanh

Ngân hàng nhà nước đã ban hành Quyết định số 1604/QĐ-NHNN ngày 07/8/2018 của Thống đốc NHNN phê duyệt Đề án phát triển ngân hàng xanh tại Việt Nam, đặt mục tiêu đến năm 2025 là tăng cường nhận thức và trách nhiệm xã hội của hệ thống ngân hàng đối với bảo vệ môi trường, chống biến đổi khí hậu, từng bước xanh hóa hoạt động ngân hàng và hướng dòng vốn tín dụng vào tài trợ các dự án thân thiện. Bên cạnh đó, Ngân hàng nhà nước cũng đã ban hành Quyết định số 1663/QĐ-NHNN ngày 06/8/2024 tiếp tục sửa đổi, bổ sung Đề án Phát triển ngân hàng xanh, nhằm bảo đảm phù hợp với bối cảnh và yêu cầu mới. Thông tư số 17/2022/TT-NHNN ngày 23/12/2022 hướng dẫn quản lý rủi ro về môi trường trong hoạt động cấp tín dụng của tổ chức tín dụng.

(iii) Chính sách tài chính xanh

Chính phủ Việt Nam đã ban hành một số chiến lược và kế hoạch hành động quan trọng, bao gồm Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2012–2020 và Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021–2030, tầm nhìn đến năm 2050, tạo nền tảng để phát triển các dự án tài chính bền vững. Kế hoạch hành động tài chính xanh của NHNN giai đoạn 2020–2025 cũng được triển khai nhằm thúc đẩy huy động vốn và phát triển các sản phẩm tài chính xanh trong hệ thống ngân hàng. Về phân loại xanh, một công cụ chính sách cốt lõi, Thủ tướng Chính phủ đã ký Quyết định số 21/2025/QĐ-TTg ngày 04/7/2025 quy định tiêu chí môi trường và việc xác

nhận dự án đầu tư thuộc danh mục phân loại xanh đây là một văn bản pháp lý quan trọng tạo nền tảng cho phát triển tài chính xanh.

Dù có nhiều tiến triển, thị trường tài chính xanh Việt Nam còn đối mặt với các nhóm thách thức lớn. Để tháo gỡ các rào cản đang kìm hãm sự phát triển của thị trường tài chính xanh, Việt Nam cần triển khai đồng bộ các giải pháp như sau:

Thứ nhất, đối với thách thức về thiếu khung phân loại thống nhất, ưu tiên hàng đầu là sớm ban hành danh mục phân loại xanh quốc gia (green taxonomy) theo hướng tiệm cận các chuẩn mực quốc tế như nguyên tắc của ICMA hay Sáng kiến Trái phiếu Khí hậu (CBI), đồng thời có điều chỉnh phù hợp với đặc thù cơ cấu ngành kinh tế trong nước. Việc ban hành Quyết định 21/2025/QĐ-TTg về tiêu chí môi trường và xác nhận dự án thuộc danh mục phân loại xanh là bước đi đúng hướng, nhưng để đưa vào thực tiễn hiệu quả, cần sớm có hướng dẫn chi tiết cho từng lĩnh vực cụ thể. Song song đó, việc xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu tập trung về tín dụng xanh và trái phiếu xanh sẽ giúp các tổ chức tín dụng thống kê, báo cáo theo chuẩn thống nhất, phá vỡ vòng luẩn quẩn "thiếu dữ liệu — thiếu chính sách" đang cản trở sự phát triển của toàn thị trường.

Thứ hai, để giải quyết rào cản chi phí, cần thiết kế các cơ chế hỗ trợ trực tiếp nhắm vào những chi phí này, có thể tham khảo mô hình của Liên minh Châu Âu khi sử dụng quỹ công để bù đắp chi phí tuân thủ cho doanh nghiệp nhỏ. Về phía các ngân hàng thương mại, cần phát triển các gói tín dụng xanh với thủ tục đơn giản hóa dành riêng cho phân khúc này, thay vì áp dụng cùng bộ tiêu chí như với các tập đoàn lớn. Chỉ khi nào tài chính xanh thực sự mang lại lợi ích kinh tế rõ ràng và có thể tiếp cận được, làn sóng chuyển đổi xanh mới có thể lan rộng ra toàn bộ khu vực doanh nghiệp.

Thứ ba, khoảng cách đầu tư ước tính lên tới 1,5 nghìn tỷ USD từ nay đến năm 2030 là con số không thể lấp đầy chỉ bằng nguồn lực trong nước. Vì vậy, Việt Nam cần xây dựng chiến lược huy động vốn quốc tế bài bản hơn, bao gồm tăng cường hợp tác với các tổ chức tài chính đa phương như IFC và ADB, tiếp cận các quỹ khí hậu quốc tế như Quỹ Khí hậu Xanh (GCF), đồng thời tạo hành lang pháp lý thông thoáng để nhà đầu tư nước ngoài tham gia sâu hơn vào thị trường trái phiếu xanh trong nước.

4. Kết luận

Tài chính xanh đang trở thành một trụ cột không thể thiếu trong chiến lược phát triển kinh tế bền vững của các quốc gia, và Việt Nam cũng không nằm ngoài xu hướng đó. Tuy nhiên, khoảng cách giữa thực trạng và yêu cầu phát triển vẫn còn rất lớn. Ba nhóm thách thức cốt lõi gồm thiếu khung phân loại xanh thống nhất, rào cản chi phí đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa, và khoảng cách đầu tư khổng lồ so với nhu cầu thực tế đang đòi hỏi những giải pháp đồng bộ, quyết liệt và có tầm nhìn dài hạn từ cả phía Nhà nước lẫn khu vực tư nhân.

Về phương diện chính sách, ưu tiên hàng đầu trong giai đoạn tới là hoàn thiện hệ thống phân loại xanh quốc gia, xây dựng cơ sở dữ liệu tập trung và thiết kế các cơ chế hỗ trợ phù hợp với đặc thù từng nhóm đối tượng tham gia thị trường. Về phía các định chế tài chính, việc đa dạng hóa sản phẩm tài chính xanh, hạ thấp rào cản tiếp cận và tăng cường hợp tác quốc tế là những hướng đi cần được đẩy mạnh. Đặc biệt, việc sớm vận hành thị trường tín chỉ carbon và tận dụng áp lực từ các cơ chế quốc tế như CBAM của EU có thể trở thành động lực quan trọng thúc đẩy cả doanh nghiệp lẫn nhà đầu tư chuyển dịch nhanh hơn sang các hoạt động kinh tế xanh.

Tài liệu tham khảo

Bhatnagar và cộng sự. (2024). Green finance and investment index for assessing scenario and performance in selected countries. *World Development Sustainability*, <https://doi.org/10.1016/j.wds.2024.100183>.

Hu, D., & Gan, C. (2025). Green finance development and its origin, motives, and barriers: an exploratory study. *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05570-w>

Lazaro, L. L. B., Grangeia, C. S., Santos, L., & Giatti, L. L. (2023). What is green finance, after all? – Exploring definitions and their implications under the Brazilian biofuel policy (RenovaBio). *Journal of Climate Finance*, 100009. <https://doi.org/10.1016/j.jclimf.2023.100009>

Yang, Y., Su, X., & Yao, S. (2021). Nexus between green finance, fintech, and high-quality economic development: Empirical evidence from China. *Resources Policy*, 74, 102445. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2021.102445>

THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NGÂN SÁCH NHÀ NƯỚC CỦA CHÍNH QUYỀN CẤP TỈNH NGHỆ AN TRONG BỐI CẢNH CHÍNH QUYỀN ĐỊA PHƯƠNG HAI CẤP

The current state of state budget management by the provincial government of Nghe An within the context of a two-tier local government system

Nguyễn Đình Hùng¹

Ngày nhận bài: 08/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 06/07/2026

Tóm tắt:

Bài viết phân tích thực trạng quản lý ngân sách nhà nước của chính quyền cấp tỉnh Nghệ An trong bối cảnh chuyển đổi sang mô hình chính quyền địa phương hai cấp. Bài viết đánh giá các nội dung chủ yếu của quản lý ngân sách gồm lập dự toán, phân bổ và giao dự toán, chấp hành ngân sách, quyết toán ngân sách, thanh tra, kiểm tra và giám sát ngân sách. Tuy nhiên, quản lý ngân sách của tỉnh vẫn đối mặt với một số điểm nghẽn: dự toán thu còn chênh lệch lớn so với thực hiện, cơ cấu thu phụ thuộc đáng kể vào tiền sử dụng đất, chi thường xuyên cấp xã tăng mạnh sau sắp xếp đơn vị hành chính, và cơ chế giám sát ngân sách trong mô hình hai cấp đòi hỏi dữ liệu đầy đủ, kịp thời và minh bạch hơn. Bài viết cho rằng Nghệ An cần chuyển từ quản lý ngân sách theo đầu vào sang quản trị ngân sách dựa trên nhiệm vụ, kết quả, dữ liệu và trách nhiệm giải trình.

Từ khóa: ngân sách nhà nước; quản lý ngân sách cấp tỉnh; Nghệ An; chính quyền địa phương hai cấp; phân cấp tài khóa; quản lý tài chính công.

Abstract:

This article analyzes the current state of state budget management in Nghe An province in the context of transitioning to a two-tiered local government model. The article assesses the main aspects of budget management, including budget planning, allocation and assignment, budget execution, budget settlement, inspection, auditing, and budget supervision. However, the province's budget management still faces several bottlenecks: significant discrepancies between projected revenue and actual revenue, a substantial reliance on land use fees for revenue collection, a sharp increase in recurrent expenditures at the commune level after administrative unit reorganization, and the need for more complete, timely, and transparent data in the two-tiered model for budget supervision. The article argues that Nghe An needs to shift from input-based budget management to task-based, results-based, data-driven, and accountability-based budget governance.

Keywords: state budget; provincial budget management; Nghe An; two-tier local government; fiscal decentralization; public financial management.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh Việt Nam chuyển sang mô hình chính quyền địa phương hai cấp, quản lý ngân sách cấp tỉnh đứng trước những yêu cầu mới. Luật Tổ chức chính quyền địa phương năm 2025 xác lập mô hình tổ chức chính quyền địa phương gồm cấp tỉnh và cấp xã. Nghị định số 125/2025/NĐ-CP tiếp tục phân định thẩm quyền của chính quyền địa phương hai cấp trong lĩnh vực quản lý nhà nước của Bộ Tài chính. Sự thay đổi này làm biến

đổi căn bản quan hệ ngân sách giữa tỉnh và cơ sở: cấp huyện không còn là tầng nấc chính quyền trung gian; cấp tỉnh phải điều phối, phân bổ, giao dự toán, kiểm soát chi và giám sát ngân sách cấp xã trực tiếp hơn; cấp xã mới tiếp nhận nhiều nhiệm vụ chi lớn hơn trước, nhất là trong giáo dục, y tế cơ sở, an sinh xã hội, đơn vị sự nghiệp công lập và dịch vụ hành chính công.

Bên cạnh đó, Nghệ An bước vào giai đoạn 2026–2030 với yêu cầu phát triển cao. Nghị quyết số 39-NQ/TW của

¹Quản lý kinh tế K32 – Trường Đại học Vinh

Bộ Chính trị đặt mục tiêu xây dựng Nghệ An trở thành tỉnh phát triển nhanh, bền vững, toàn diện, văn minh, hiện đại và là trung tâm của khu vực Bắc Trung Bộ trên nhiều lĩnh vực. Giai đoạn 2021–2030, tỉnh được định hướng tăng trưởng GRDP bình quân khoảng 10%/năm, thu ngân sách trên địa bàn tăng khoảng 12%/năm, tổng vốn đầu tư phát triển toàn xã hội khoảng 1.650 nghìn tỷ đồng. Do đó, quản lý ngân sách Nghệ An không chỉ nhằm bảo đảm cân đối thu – chi, mà còn phải trở thành công cụ kiến tạo phát triển, dẫn dắt đầu tư công, nuôi dưỡng nguồn thu bền vững và bảo đảm công bằng lãnh thổ.

2. Phương pháp nghiên cứu và dữ liệu

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp phân tích dữ liệu thứ cấp. Dữ liệu được tổng hợp từ các văn bản pháp luật, nghị quyết, báo cáo công khai ngân sách, thông tin của cơ quan nhà nước, Sở Tài chính Nghệ An, HĐND tỉnh Nghệ An và các nguồn báo chí chính thống dẫn thông tin từ cơ quan quản lý nhà nước. Các số liệu định lượng chính tập trung vào giai đoạn 2020–2025.

Phương pháp phân tích gồm: phân tích xu hướng thu ngân sách; phân tích chênh lệch giữa dự toán và thực hiện; phân tích cơ cấu thu; phân tích cơ cấu phân bổ ngân sách cấp tỉnh – cấp xã trong năm 2025; và phân tích so sánh trước – sau mô hình chính quyền địa phương hai cấp.

3. Thực trạng quản lý ngân sách nhà nước tỉnh Nghệ An trong bối cảnh chính quyền địa phương hai cấp

3.1. Khái quát thu ngân sách nhà nước trên địa bàn

Thu ngân sách Nghệ An giai đoạn 2020–2025 có xu hướng tăng mạnh, mặc dù có dao động vào năm 2023. Quy mô thu NSNN trên địa bàn tăng từ 17.363 tỷ đồng năm 2020 lên 29.211 tỷ đồng năm 2025. Đây là kết quả tích cực, phản ánh năng lực huy động nguồn lực tài chính công của tỉnh được cải thiện, đồng thời cho thấy tác động của phục hồi kinh tế sau dịch bệnh, cải thiện điều hành thu, mở rộng sản xuất kinh doanh, thu hút đầu tư và khai thác nguồn lực đất đai.

Bảng 1. Thu NSNN trên địa bàn Nghệ An giai đoạn 2020–2025

Năm	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Thu NSNN trên địa bàn (tỷ đồng)	17.363	19.911	22.491	21.508	25.096	29.211
So sánh năm sau với năm trước (%)	-	114,7	113,0	95,6	116,7	114,3

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ các thông tin tài liệu [1], [2].

Việc thu ngân sách tăng liên tục trong phần lớn giai đoạn nghiên cứu cho thấy địa phương có dư địa tài khóa

nhất định để thực hiện các mục tiêu phát triển. Thu ngân sách có độ dao động, đặc biệt năm 2023 giảm so với năm 2022. Điều này cho thấy ngân sách địa phương vẫn nhạy cảm với chu kỳ kinh tế và các nguồn thu không ổn định. Hơn nữa, mức vượt dự toán nhiều năm khá cao, đặt ra yêu cầu nâng cao độ tin cậy của dự toán thu.

3.2. Công tác lập dự toán ngân sách

Công tác lập dự toán của Nghệ An giai đoạn 2020–2025 có ưu điểm là thận trọng, an toàn và thích ứng với biến động lớn của kinh tế - xã hội. Trong bối cảnh Covid-19, thiên tai, biến động thị trường và các chính sách miễn, giảm, gia hạn thuế, phí, lệ phí, việc lập dự toán thận trọng giúp tỉnh duy trì khả năng điều hành ngân sách ổn định.

Tuy nhiên, hạn chế nổi bật là khoảng cách lớn giữa dự toán và thực hiện thu. Năm 2024, thu ngân sách đạt 25.096 tỷ đồng, bằng 157,8% dự toán. Năm 2025, thu ngân sách đạt 29.211 tỷ đồng, bằng 164,8% dự toán. Vượt thu ở mức cao cho thấy năng lực điều hành thu tốt, nhưng cũng phản ánh dự toán chưa dự báo sát đầy đủ dư địa thu thực tế. Nếu dự toán thu quá thấp, phân bổ chi đầu năm có thể chưa phản ánh đúng nguồn lực thực có; phần vượt thu sau đó dễ được xử lý theo logic bổ sung, điều chỉnh, thay vì gắn với kế hoạch tài chính trung hạn và ưu tiên chiến lược ngay từ đầu.

3.3. Công tác phân bổ và giao dự toán ngân sách

Trong mô hình chính quyền ba cấp trước năm 2025, ngân sách cấp tỉnh phân bổ qua cấp huyện, sau đó cấp huyện tiếp tục giao cho cấp xã. Khi mô hình chính quyền hai cấp được vận hành, quan hệ này thay đổi sâu sắc: cấp tỉnh phải phân bổ trực tiếp hơn cho cấp xã; cấp xã trở thành chủ thể ngân sách có quy mô lớn hơn; đồng thời nhiều nhiệm vụ trước đây do cấp huyện đảm nhiệm được phân định lại cho cấp tỉnh hoặc cấp xã.

Năm 2025 Nghệ An điều chỉnh phương án phân bổ ngân sách địa phương và cấp tỉnh vẫn giữ vai trò điều phối chủ đạo, nhưng cấp xã đã trở thành cấp thực thi ngân sách rất quan trọng.

Bảng 2. Cơ cấu phân bổ ngân sách Nghệ An năm 2025 trong mô hình chính quyền địa phương hai cấp

Nội dung	Tổng số	DVT: tỷ đồng	
		Cấp tỉnh	Cấp xã
Tổng chi NSDP	41.991,268	26.096,016	15.895,252
Chi đầu tư phát triển	9.770,917	9.098,967	671,950
Chi thường xuyên	31.408,900	16.288,392	15.120,508
Dự phòng ngân sách	728,192	625,400	102,792

Nguồn: HĐND tỉnh Nghệ An, phương án điều chỉnh phân bổ ngân sách địa phương năm 2025 [3].

Thứ nhất, chi đầu tư phát triển vẫn tập trung chủ yếu ở cấp tỉnh. Điều này phù hợp với năng lực quản lý dự án

và vai trò điều phối đầu tư chiến lược của cấp tỉnh. Tuy nhiên, nếu không có cơ chế đầu tư phù hợp cho hạ tầng cấp xã sau sắp xếp, nhiều xã mới có thể thiếu nguồn lực để hoàn thiện trụ sở, hạ tầng hành chính, trường học, y tế cơ sở và chuyển đổi số.

Thứ hai, chi thường xuyên cấp xã rất lớn, chiếm phần áp đảo trong tổng chi cấp xã. Điều này cho thấy cấp xã mới không còn là đơn vị chi nhỏ, mà trở thành cấp ngân sách trực tiếp thực hiện nhiều dịch vụ công.

Hạn chế của phân bổ ngân sách trong giai đoạn chuyển tiếp là nguy cơ “hợp nhất cơ học” dự toán từ các đơn vị hành chính cũ. Một xã miền núi có diện tích lớn, nhiều bản, dân cư phân tán, nhiều điểm trường và năng lực thu thấp không thể có nhu cầu ngân sách giống một phường đô thị có mật độ dân số cao, hạ tầng tập trung và khả năng thu tốt hơn.

3.4. Công tác chấp hành ngân sách nhà nước

Về thu ngân sách, Nghệ An đạt kết quả tích cực khi nhiều năm vượt dự toán. Điều này phản ánh nỗ lực của cơ quan thuế, tài chính, hải quan, kho bạc và chính quyền địa phương trong quản lý nguồn thu, chống thất thu, xử lý nợ thuế, quản lý hóa đơn, khai thác nguồn thu đất đai và thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tuy nhiên, vấn đề trọng yếu là tính bền vững của nguồn thu. Năm 2024, thu tiền sử dụng đất đạt 9.964 tỷ đồng, đóng góp lớn vào tổng thu 25.096 tỷ đồng. Đây là thành công về khai thác nguồn lực đất đai nhưng cũng là cảnh báo. Thu tiền sử dụng đất không phải nguồn thu thường xuyên bền vững; nó phụ thuộc vào quy hoạch, đầu giá, giao đất, thị trường bất động sản, giải phóng mặt bằng và tâm lý nhà đầu tư. Nếu dùng thu đất để mở rộng chi thường xuyên, ngân sách sẽ gặp rủi ro khi thị trường chững lại.

Về chi ngân sách, Nghệ An đã bảo đảm các nhiệm vụ chi thường xuyên, an sinh xã hội, cải cách tiền lương, đầu tư phát triển, phòng chống thiên tai và vận hành bộ máy. Tuy nhiên, giai đoạn tới sẽ xuất hiện áp lực lớn hơn: chi thường xuyên cấp xã sau sắp xếp, chi giáo dục – y tế cơ sở, chi chuyển đổi số, chi hạ tầng hành chính, chi duy tu tài sản công, chi đầu tư miền núi – biên giới và chi cho các nhiệm vụ phát triển mới. Nếu không kiểm soát tốt, chi thường xuyên có thể lấn át chi đầu tư phát triển.

3.5. Công tác quyết toán, thanh tra, kiểm tra và giám sát ngân sách

Nghệ An đã thực hiện công khai ngân sách và quyết toán theo quy định, thông qua vai trò của UBND tỉnh, Sở Tài chính, HĐND tỉnh, Kho bạc Nhà nước và các đơn vị sử dụng ngân sách. Công khai dự toán, quyết toán và báo cáo ngân sách giúp tăng minh bạch và tạo cơ sở cho

giám sát. Sau sắp xếp đơn vị hành chính, tỉnh phải xử lý hàng loạt vấn đề chuyển tiếp: kết dư, chuyển nguồn, công nợ, tài sản công, trụ sở, hồ sơ tài chính, dự án dở dang, hợp đồng, đơn vị sự nghiệp chuyển cấp quản lý và nghĩa vụ tài chính của các đơn vị hành chính cũ. Đây không chỉ là thủ tục kế toán, mà là vấn đề bảo đảm tính liên tục của quản trị tài chính công.

Ở cấp tỉnh, giám sát ngân sách được thực hiện bởi HĐND, cơ quan tài chính, Kho bạc Nhà nước, thanh tra, kiểm toán, Mặt trận Tổ quốc, cơ quan báo chí và cộng đồng. Trong bối cảnh ngân sách ngày càng lớn và nhiệm vụ chi ngày càng phức tạp, giám sát ngân sách cần chuyển từ hậu kiểm sang quản lý rủi ro.

4. Đánh giá chung và hàm ý chính sách

4.1. Kết quả đạt được

Một là, quy mô thu ngân sách tăng nhanh. Điều này chứng tỏ năng lực huy động nguồn lực tài chính công của tỉnh đã được cải thiện đáng kể. Trong bối cảnh nhiều biến động như dịch bệnh, thiên tai, thị trường bất động sản và biến động kinh tế thế giới, kết quả này phản ánh nỗ lực của cả hệ thống chính trị, đặc biệt là cơ quan tài chính, thuế, hải quan, kho bạc và chính quyền địa phương.

Hai là, tỉnh đã kịp thời thích ứng với mô hình chính quyền hai cấp thông qua điều chỉnh phân bổ ngân sách năm 2025. Việc xác lập rõ tổng chi ngân sách cấp tỉnh và cấp xã cho thấy Nghệ An đã tránh được khoảng trống vận hành ngân sách trong thời điểm chuyển đổi. Đây là điều kiện quan trọng để bảo đảm hoạt động của bộ máy mới, chi trả chế độ chính sách, vận hành trường học, trạm y tế, đơn vị sự nghiệp và dịch vụ công cơ sở.

Ba là, công khai và giám sát ngân sách có chuyển biến. Việc công khai dự toán, quyết toán và các nghị quyết ngân sách tạo điều kiện cho HĐND, cơ quan nhà nước, nhà nghiên cứu và xã hội theo dõi tình hình tài chính công địa phương. Dù còn hạn chế về khả năng khai thác dữ liệu, đây vẫn là nền tảng để xây dựng ngân sách mở trong giai đoạn tới.

4.2. Hạn chế và nguyên nhân

Thứ nhất, chất lượng dự toán chưa tương xứng với quy mô ngân sách mới. Việc thu vượt dự toán nhiều năm ở mức cao phản ánh quản lý thu tích cực, nhưng cũng chỉ ra rằng công tác dự báo còn thận trọng và chưa đủ nhạy với biến động thực tế. Dự toán thiếu sát sẽ làm giảm chất lượng lập kế hoạch tài chính trung hạn và phân bổ nguồn lực theo chiến lược.

Thứ hai, cơ cấu thu còn rủi ro. Nếu nguồn thu đất suy giảm, ngân sách sẽ chịu áp lực lớn, nhất là khi chi thường xuyên và nhu cầu đầu tư công vẫn tăng.

Thứ ba, phân bổ ngân sách cấp xã đang ở giai đoạn chuyên tiếp. Việc hợp nhất và điều chỉnh dự toán năm 2025 giúp bộ máy vận hành thông suốt, nhưng chưa đủ để tạo ra hệ thống định mức ngân sách tối ưu cho giai đoạn 2026–2030. Nghệ An cần tránh nguy cơ phân bổ bình quân hoặc dựa quá nhiều vào số liệu lịch sử, vì xã mới có điều kiện và nhu cầu rất khác nhau.

Thứ tư, giám sát ngân sách chưa thực sự dựa trên dữ liệu thời gian thực. Trong mô hình hai cấp, cấp tỉnh cần theo dõi trực tiếp ngân sách cấp xã. Nếu thiếu hệ thống dữ liệu liên thông, thiếu dashboard ngân sách và thiếu cảnh báo sớm rủi ro, năng lực giám sát sẽ bị giới hạn.

4.3. Một số giải pháp hàm ý chính sách

Thứ nhất, Nghệ An cần nâng cao chất lượng lập dự toán theo hướng trung hạn, dữ liệu hóa và có kịch bản rủi ro. Dự toán thu cần tách nguồn thu bền vững và nguồn thu chu kỳ; dự toán chi cần gắn với nhiệm vụ và kết quả đầu ra.

Thứ hai, tỉnh cần cơ cấu lại nguồn thu theo hướng giảm phụ thuộc vào đất đai, tăng thu từ sản xuất kinh doanh, doanh nghiệp, công nghiệp chế biến chế tạo, logistics, dịch vụ, FDI và kinh tế số. Nguồn thu đất nên được quản lý như nguồn lực đầu tư phát triển, không phải nguồn bảo đảm chi thường xuyên.

Thứ ba, tỉnh cần thiết kế bộ định mức phân bổ ngân sách cấp xã mới. Bộ định mức này phải tính đến dân số, diện tích, số thôn/bản, số học sinh, số điểm trường, số đối tượng an sinh, điều kiện miền núi – biên giới, khả năng tự cân đối và mức độ khó khăn.

Thứ tư, cần nâng cao hiệu quả chi đầu tư phát triển. Ngân sách tỉnh phải ưu tiên các dự án lan tỏa, kết nối vùng, hạ tầng khu kinh tế, khu công nghiệp, logistics, đô thị, chuyển đổi số, giáo dục, y tế và hạ tầng miền Tây Nghệ An. Chống dàn trải đầu tư công phải trở thành nguyên tắc quản lý ngân sách.

Thứ năm, cần xây dựng hệ thống dữ liệu ngân sách số cấp tỉnh – xã. Hệ thống này phải theo dõi dự toán, thực hiện thu, chi thường xuyên, chi đầu tư, giải ngân dự án, chuyển nguồn, kết dư, công nợ, tài sản công, quyết toán, công khai ngân sách và các chỉ báo rủi ro.

5. Kết luận

Các nghiên cứu về quản lý ngân sách nhà nước cấp tỉnh cho thấy ngân sách địa phương cần được tiếp cận như một công cụ quản trị phát triển, chứ không chỉ là bảng cân đối thu – chi. Vận dụng vào trường hợp Nghệ An, có thể thấy tỉnh đã đạt kết quả tích cực trong tăng thu ngân sách và bảo đảm nhiệm vụ chi, nhưng vẫn đối diện các thách thức về chất lượng dự toán, tính bền vững của nguồn thu, phân bổ ngân sách cấp xã và giám sát ngân

sách trong mô hình hai cấp. Vì vậy, hoàn thiện quản lý ngân sách Nghệ An đến năm 2030 cần tập trung vào lập dự toán dựa trên dữ liệu, cơ cấu lại nguồn thu bền vững, đổi mới định mức phân bổ cấp xã, kiểm soát chi thường xuyên, nâng cao hiệu quả đầu tư công, số hóa dữ liệu ngân sách và tăng trách nhiệm giải trình.

Tài liệu tham khảo

- [1] Báo Đại biểu nhân dân tỉnh Nghệ An. (2024). Nỗ lực lớn trong thu ngân sách giai đoạn 2021–2024 ở Nghệ An. <https://dbndnghean.vn/no-luc-lon-trong-thu-ngan-sach-giai-doan-2021-2024-o-nghe-an-12465.htm>
- [2] Báo Đại biểu nhân dân tỉnh Nghệ An. (2025). Thu ngân sách năm 2024 của Nghệ An vượt 25.000 tỷ đồng. <https://dbndnghean.vn/thu-ngan-sach-nam-2024-cua-nghe-an-vuot-25-000-ty-dong-14975.htm>
- [3] Báo Đại biểu nhân dân tỉnh Nghệ An. (2025). Nghệ An: Điều chỉnh phương án phân bổ ngân sách địa phương năm 2025 cho cấp xã đảm bảo hoạt động thông suốt, hiệu quả. <https://dbndnghean.vn/nghe-an--dieu-chinh-phuong-an-phan-bo-ngan-sach-dia-phuong-nam-2025-cho-cap-xa-dam-bao-hoat-dong-thong-suot--hieu-qua-16840.htm>
- [4] Báo Quân đội nhân dân. (2026). Nghệ An: Thu ngân sách năm 2025 đạt 29.211 tỷ đồng, đạt 164,8% dự toán. <https://www.qdnd.vn/kinh-te/tin-tuc/nghe-an-thu-ngan-sach-nam-2025-dat-29-211-ty-dong-dat-164-8-du-toan-1020458>
- [5] Bộ Chính trị. (2023). Nghị quyết số 39-NQ/TW ngày 18/7/2023 về xây dựng và phát triển tỉnh Nghệ An đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045.
- [6] Chính phủ. (2025). Nghị định số 125/2025/NĐ-CP quy định về phân định thẩm quyền của chính quyền địa phương 02 cấp trong lĩnh vực quản lý nhà nước của Bộ Tài chính.
- [7] Quốc hội. (2025). Luật Ngân sách nhà nước số 89/2025/QH15.
- [8] Quốc hội. (2025). Luật Tổ chức chính quyền địa phương số 72/2025/QH15.
- [9] Ủy ban Thường vụ Quốc hội. (2025). Nghị quyết số 1678/NQ-UBTVQH15 về sắp xếp các đơn vị hành chính cấp xã của tỉnh Nghệ An năm 2025.
- [10] Boex, J., Williamson, T., & Yilmaz, S. (2021). Fiscal decentralization, local public sector finance, and intergovernmental fiscal relations: A primer. World Bank.
- [11] International Budget Partnership. (2025). Open Budget Survey.
- [12] Oates, W. E. (1999). An essay on fiscal federalism. *Journal of Economic Literature*, 37(3), 1120–1149.
- [13] OECD & Asian Development Bank. (2023). Multi-level governance and subnational finance in Asia and the Pacific. OECD Publishing.
- [14] PEFA Secretariat. (2016). PEFA 2016 framework for assessing public financial management. PEFA.

ĐÁNH GIÁ TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ HỖ TRỢ THANH NIÊN KHỞI NGHIỆP Ở VIỆT NAM

OVERVIEW OF RESEARCH ON ENTREPRENEURSHIP SUPPORT IN VIETNAM

ThS. NCS. Lê Tuấn Anh¹, PGS.TS. Thái Thị Kim Oanh²

Ngày nhận bài: 09/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 06/07/2026

Tóm tắt:

Bài viết tập trung tổng hợp và phân tích các nghiên cứu liên quan đến khởi nghiệp và hệ sinh thái hỗ trợ thanh niên khởi nghiệp tại Việt Nam. Trên cơ sở nhiều công trình nghiên cứu, bài viết chỉ ra rằng các nghiên cứu hiện nay chủ yếu xoay quanh bốn nhóm chính: các yếu tố ảnh hưởng đến ý định khởi nghiệp; các cơ chế, chính sách hỗ trợ khởi nghiệp; hệ sinh thái khởi nghiệp và mạng lưới hỗ trợ khởi nghiệp và các nghiên cứu về hệ thống hỗ trợ thanh niên khởi nghiệp tổng thể. Kết quả cho thấy Việt Nam đã hình thành được nền tảng chính sách và hệ sinh thái khởi nghiệp nhất định, tuy nhiên vẫn tồn tại nhiều hạn chế như thiếu tính liên kết, triển khai chưa đồng đều; các nghiên cứu còn mang tính phân tán, chưa có mô hình tích hợp toàn diện. Từ đó, bài viết đề xuất hướng nghiên cứu tương lai cần tập trung vào mô hình đa tầng, nghiên cứu định lượng sâu hơn và đánh giá mối quan hệ giữa chính sách, hệ sinh thái và kết quả khởi nghiệp trong thực tiễn Việt Nam.

Từ khóa: thanh niên, khởi nghiệp, hỗ trợ khởi nghiệp, đổi mới sáng tạo, Việt Nam.

Abstract:

The article focuses on synthesizing and analyzing studies related to entrepreneurship and the ecosystem supporting youth entrepreneurship in Vietnam. Based on a review of numerous research works, the article indicates that current studies mainly revolve around four key areas: factors influencing entrepreneurial intention; mechanisms and policies supporting entrepreneurship; the entrepreneurship ecosystem and support networks; and studies on the overall support system for youth entrepreneurship. The findings show that Vietnam has established a certain policy foundation and entrepreneurship ecosystem. However, several limitations remain, such as a lack of connectivity, uneven implementation, fragmented research, and the absence of a comprehensive integrated model. From this, the article proposes that future research should focus on multi-level models, more in-depth quantitative studies, and the evaluation of the relationship between policies, the ecosystem, and entrepreneurial outcomes in the practical context of Vietnam.

Keywords: youth, entrepreneurship, entrepreneurial support, innovation, Vietnam.

1. Đặt vấn đề

Trong những năm qua, khởi nghiệp đã trở thành một trong những chủ đề nhận được nhiều sự quan tâm tại Việt Nam. Sự phát triển mạnh mẽ của hệ sinh thái khởi nghiệp kéo theo nhu cầu xây dựng các chính sách và

chương trình hỗ trợ ngày càng đa dạng. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy các hoạt động hỗ trợ khởi nghiệp vẫn còn phân tán, thiếu tính đồng bộ. Bên cạnh đó, các nghiên cứu về hỗ trợ khởi nghiệp ở Việt Nam chưa được hệ thống hóa đầy đủ. Do đó, việc thực hiện nghiên cứu

¹Trung ương Đoàn TNCS Hồ Chí Minh; ²Trường Đại học Kinh tế, Đại học Vinh.

“Đánh giá tổng quan tình hình nghiên cứu về hỗ trợ khởi nghiệp ở Việt Nam” là cần thiết, nhằm tổng hợp, phân tích các kết quả nghiên cứu hiện có, làm rõ các hướng tiếp cận sát với yêu cầu thực tiễn, gợi mở các hướng nghiên cứu trong tương lai.

2. Các nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng tới khởi nghiệp

Nhiều nghiên cứu đã tập trung vào việc xác định các nhân tố quyết định đến dự định khởi nghiệp của thanh niên tại Việt Nam.

Nguyễn Anh Tuấn (2018) phân tích mối quan hệ giữa các yếu tố cá nhân, xã hội và môi trường với dự định khởi nghiệp. Kết quả cho thấy khát vọng thành công, thái độ tích cực với khởi nghiệp, nhận thức kiểm soát hành vi, tính sáng tạo, thái độ với tiền bạc và trải nghiệm thực tiễn là các yếu tố then chốt thúc đẩy dự định khởi nghiệp. Trong đó, khát vọng thành công có tác động mạnh nhất, nhấn mạnh vai trò của động lực nội tại trong việc lựa chọn khởi nghiệp.

Nguyễn Đình Toàn và Phạm Thị Huyền (2021) phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến ý định khởi nghiệp của sinh viên Việt Nam. Kết quả cho thấy ba yếu tố chính: sự tự tin vào năng lực, nhu cầu thành tích và sự sẵn sàng của nguồn lực. Trong đó, sự tự tin vào năng lực bản thân có tác động mạnh nhất. Nghiên cứu cũng chỉ ra sự khác biệt theo giới tính và khối ngành học.

Nguyễn Thị Thu Hà và Lâm Bá Hoa (2022), thông qua phân tích Chỉ số phát triển khởi nghiệp toàn cầu, đã xác định một số “nút thắt” trong hệ sinh thái khởi nghiệp Việt Nam như: khả năng chấp nhận rủi ro, nhận diện cơ hội, quốc tế hóa, hấp thụ công nghệ và đổi mới quy trình. Nghiên cứu cho rằng việc cải thiện các yếu tố này sẽ tạo điều kiện thuận lợi để thanh niên và doanh nghiệp nhỏ và vừa nâng cao hiệu quả khởi nghiệp.

Vũ Gia Quỳnh Ngân và Nguyễn Thị Bưởi (2024) nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến ý định khởi nghiệp của sinh viên khối ngành Kinh tế. Nghiên cứu đưa ra sáu yếu tố tác động: tính cách cá nhân, thái độ đối với khởi nghiệp, giáo dục khởi nghiệp, hệ sinh thái khởi nghiệp, nguồn vốn kinh doanh và hỗ trợ khởi nghiệp. Kết quả này cho thấy ý định khởi nghiệp không chỉ phụ thuộc vào cá nhân mà còn chịu ảnh hưởng của môi trường hỗ trợ bên ngoài.

Nguyễn Trọng Tuyền và cộng sự (2026) phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến ý định thành lập doanh nghiệp khởi nghiệp trong các trường đại học công lập tại Việt Nam. Nghiên cứu xem xét sáu nhóm nhân tố gồm: môi trường kinh tế, môi trường chính sách, nền tảng khoa học - công nghệ, nguồn lực, tinh thần kinh doanh của nhà khoa học và quyết tâm của lãnh đạo. Kết quả cho thấy cả sáu nhân tố đều có tác động tích cực, trong đó môi trường chính sách là nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất.

Nguyễn Thị Thanh Thùy (2026) đã nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến ý định khởi nghiệp của sinh viên học các chương trình quốc tế tại khu vực TP. Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu xác định năm nhân tố ảnh hưởng gồm: thái độ đối với hành vi, chuẩn chủ quan, nhận thức kiểm soát hành vi, môi trường giáo dục và động lực cá nhân. Nghiên cứu góp phần cung cấp cơ sở cho các cơ sở đào tạo quốc tế xây dựng chương trình khởi nghiệp phù hợp trong bối cảnh hội nhập.

Các nghiên cứu cho thấy, dự định khởi nghiệp của thanh niên chịu tác động đồng thời bởi động lực cá nhân, giáo dục và kỹ năng, môi trường kinh doanh, cũng như hệ thống hỗ trợ xã hội và mạng lưới kết nối doanh nghiệp.

3. Các nghiên cứu về cơ chế, chính sách hỗ trợ thanh niên khởi nghiệp

Các nghiên cứu và báo cáo chính sách cho thấy Việt Nam đã phát triển một hệ thống chính sách hỗ trợ khởi nghiệp đa dạng, bao gồm cả trung ương và địa phương.

OECD (2021) đánh giá toàn diện các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp tại Việt Nam. Báo cáo nhận định rằng hệ sinh thái khởi nghiệp Việt Nam đang phát triển nhanh, song các chương trình hỗ trợ còn hạn chế về ngân sách, quy mô và mức độ sử dụng; qua đó khuyến nghị Việt Nam cần mở rộng các chương trình hỗ trợ, cải thiện cơ chế tín dụng, tăng cường dịch vụ tư vấn, đào tạo và thúc đẩy kết nối giữa Nhà nước, nhà trường, doanh nghiệp và nhà khoa học.

Nguyễn Chu Dũng (2024) nghiên cứu thực trạng thực thi chính sách hỗ trợ khởi nghiệp đối với thanh niên Việt Nam, tập trung vào việc phân tích, đánh giá hệ thống chính sách của Nhà nước. Kết quả cho thấy hệ thống chính sách hỗ trợ khởi nghiệp đã được ban hành tương đối đầy đủ và bao phủ nhiều lĩnh vực như đào tạo, vốn

vay, tư vấn và hỗ trợ pháp lý. Tuy nhiên, việc thực thi còn tồn tại hạn chế như thiếu đồng bộ giữa các cấp quản lý, nguồn lực phân bổ chưa hiệu quả và mức độ tiếp cận chính sách của thanh niên còn thấp. Nghiên cứu nhấn mạnh cần tăng cường cơ chế phối hợp liên ngành và nâng cao năng lực thực thi chính sách ở địa phương về công tác hỗ trợ khởi nghiệp.

Bộ Giáo dục và Đào tạo (2025) ban hành Báo cáo tổng kết Đề án “Hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp đến năm 2025”. Báo cáo ghi nhận những kết quả triển khai các cơ chế, chính sách hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp trong các cơ sở giáo dục đại học và giáo dục nghề nghiệp. Bộ GDĐT đã tham mưu bổ sung quy định về hệ sinh thái khởi nghiệp trong Luật Giáo dục đại học, ban hành hướng dẫn triển khai, xây dựng chuyên đề khởi nghiệp đưa vào chương trình đào tạo, thành lập các trung tâm hỗ trợ sinh viên khởi nghiệp và phối hợp với doanh nghiệp tổ chức đào tạo thực tiễn.

Vân Chi (2024) nghiên cứu vai trò của Đoàn TNCS Hồ Chí Minh trong việc đồng hành và hỗ trợ thanh niên khởi nghiệp tại Việt Nam. Kết quả cho thấy tổ chức Đoàn có vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy phong trào khởi nghiệp thông qua các hoạt động phối hợp hỗ trợ triển khai các chính sách như: đào tạo kỹ năng, kết nối nguồn vốn, hỗ trợ tư vấn và phối hợp thực thi chính sách hỗ trợ khởi nghiệp. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng hoạt động hỗ trợ vẫn còn hạn chế về quy mô, tính đồng bộ và hiệu quả triển khai.

Nhìn chung, Nhà nước, các cấp, các ngành đã quan tâm đến công tác hỗ trợ khởi nghiệp. Các tổ chức, doanh nghiệp, nhà trường đã có sự kết nối để triển khai các cơ chế hỗ trợ cho thanh niên khởi nghiệp. Qua các nghiên cứu, cho thấy các cơ chế, chính sách đã tạo nền tảng pháp lý, tài chính và kỹ thuật cho thanh niên, nhưng vẫn cần tăng cường hiệu quả triển khai, mở rộng quy mô, nâng cao chất lượng đào tạo và hỗ trợ khởi nghiệp thực chất hơn.

4. Nghiên cứu về hệ sinh thái và hệ thống hỗ trợ thanh niên khởi nghiệp

Bên cạnh các nghiên cứu về yếu tố cá nhân, một hướng nghiên cứu quan trọng khác tập trung vào hệ sinh thái và hệ thống hỗ trợ thanh niên khởi nghiệp.

Nguyễn Thi Thu Hà và Vũ Thị Thu Huyền (2021) nghiên cứu hệ sinh thái khởi nghiệp tại Việt Nam thông

qua phân tích mối liên kết giữa các chủ thể trong hệ sinh thái như: nhà nước, nhà đầu tư, tổ chức nghiên cứu và doanh nghiệp khởi nghiệp. Kết quả cho thấy Việt Nam đã hình thành hệ sinh thái khởi nghiệp một cách tương đối, tuy nhiên, hệ sinh thái có hiệu quả khai thác nguồn lực chưa cao và khoảng cách lớn giữa ý tưởng và thương mại hóa sản phẩm.

Hoàng Thanh Tùng và cộng sự (2023) tiến hành nghiên cứu tổng quan về khởi nghiệp của thanh niên Việt Nam. Trong đó, thực trạng hệ sinh thái khởi nghiệp được cho là cấu phần quan trọng của môi trường hỗ trợ khởi nghiệp, bao gồm các thành tố chính như: nhà nước, cơ sở giáo dục - đào tạo, nhà đầu tư, doanh nghiệp và các tổ chức hỗ trợ trung gian. Kết quả cho thấy hệ sinh thái khởi nghiệp Việt Nam đã bước đầu phát triển, song còn phân mảnh, thiếu liên kết chặt chẽ giữa nhà trường, doanh nghiệp, nhà đầu tư và cơ quan quản lý.

Hà Huy Ngọc và Đặng Thuý Dung (2023) đã nghiên cứu thực trạng và đề xuất giải pháp phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo ở TP. Hà Nội. Nghiên cứu tập trung vào hệ sinh thái khởi nghiệp ở quy mô cấp thành phố, đồng thời phân tích các yếu tố như thể chế, chính sách, tài chính, nguồn nhân lực và văn hóa khởi nghiệp. Kết quả nghiên cứu đề xuất các giải pháp nhằm thúc đẩy hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo trên địa bàn TP. Hà Nội.

Nguyễn Hữu Hiếu (2023) nghiên cứu phát triển hệ thống hỗ trợ khởi nghiệp tại Việt Nam theo cách tiếp cận kinh tế phát triển. Tác giả xác định các thành phần chính của hệ thống hỗ trợ gồm: hỗ trợ pháp lý, giáo dục - đào tạo, tài chính, hạ tầng khoa học công nghệ và hỗ trợ tinh thần. Kết quả cho thấy hệ thống hỗ trợ khởi nghiệp ở Việt Nam đã được hình thành và từng bước hoàn thiện, nhưng hiệu quả hoạt động còn hạn chế do thiếu tính liên kết và đồng bộ giữa các thành phần.

Nguyễn Anh Hoàn (2025) nghiên cứu cơ chế tài chính hỗ trợ khởi nghiệp sinh viên tại các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam. Tác giả cho rằng các mô hình quỹ đầu tư không chỉ cung cấp vốn ban đầu mà còn giúp sinh viên rèn luyện kỹ năng quản trị dự án, đánh giá cơ hội đầu tư và phát triển mạng lưới khởi nghiệp. Tuy nhiên hoạt động này còn mang tính thử nghiệm, thiếu cơ chế pháp lý rõ ràng và chưa có sự tham gia mạnh mẽ của doanh nghiệp, nhà đầu tư chuyên nghiệp.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu trong các tạp chí chuyên ngành cũng chỉ ra rằng hệ sinh thái khởi nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hoạt động khởi nghiệp, đặc biệt thông qua các yếu tố như thể chế, tài chính, văn hóa khởi nghiệp và nguồn nhân lực.

5. Kết luận

Tổng hợp các nghiên cứu về khởi nghiệp và chính sách hỗ trợ thanh niên khởi nghiệp có thể thấy rằng: các đặc điểm cá nhân đóng vai trò lớn trong các yếu tố ảnh hưởng tới ý định khởi nghiệp, tuy nhiên các yếu tố cá nhân không thể tự quyết định hành vi nếu thiếu sự hỗ trợ từ bên ngoài; các chính sách của Nhà nước đóng vai trò trung tâm trong việc thúc đẩy hệ sinh thái khởi nghiệp, tuy nhiên còn thiếu sự phối hợp giữa các bên liên quan, nguồn lực còn phân tán và cơ chế triển khai chưa đồng bộ; hệ sinh thái khởi nghiệp tác động mạnh mẽ tới hiệu quả khởi nghiệp, tuy nhiên hệ sinh thái khởi nghiệp ở Việt Nam vẫn thiếu liên kết giữa các thành phần, thiếu tính đồng bộ và hiệu quả chưa cao. Từ những phân tích trên có thể thấy rằng nghiên cứu về khởi nghiệp hiện nay đã phát triển theo hướng đa tầng, tuy nhiên vẫn còn tồn tại một số khoảng trống như: các nghiên cứu chưa xây dựng được mô hình tích hợp phản ánh sự tương tác giữa các yếu tố; mối quan hệ giữa chính sách và kết quả thực tế chưa được lượng hóa; các nghiên cứu về hệ sinh thái khởi nghiệp thiếu các phân tích định lượng; ý định khởi nghiệp và hành vi khởi nghiệp chưa được nghiên cứu đầy đủ trong bối cảnh Việt Nam hiện nay. Do đó, có thể khẳng định rằng hướng nghiên cứu tương lai cần tập trung vào việc xây dựng các mô hình nghiên cứu tích hợp, kết hợp đồng bộ các yếu tố cá nhân, giáo dục, môi trường và chính sách; cần tăng cường các nghiên cứu định lượng và đa cấp độ nhằm đánh giá chính xác hơn tác động của từng yếu tố đối với ý định và hành vi khởi nghiệp.

Tài liệu tham khảo

1. Bộ Giáo dục và Đào tạo, Báo cáo tổng kết Đề án hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp đến năm 2025.

2. Nguyễn Anh Tuấn (2018), Các nhân tố tác động tới dự định khởi nghiệp của thanh niên ở Việt Nam. Tạp chí Khoa học Xã hội Việt Nam, số 42, tr 55 - 74.

3. Nguyễn Đình Toàn, Phạm Thị Huyền (2021), Các

nhân tố ảnh hưởng đến ý định khởi nghiệp của sinh viên Việt Nam: so sánh sự khác biệt giới tính và khối ngành. Tạp chí Kinh tế và Phát triển, Số 292, tr 89 - 97.

4. OECD (2021), Chính sách về Doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) và Khởi nghiệp tại Việt Nam. Các nghiên cứu về Doanh nghiệp vừa và nhỏ và Khởi nghiệp của OECD, Nhà xuất bản OECD, Paris. Truy vấn từ: <https://doi.org/10.1787/30c79519-en>.

5. Vũ Gia Quỳnh Ngân và Nguyễn Thị Bưởi (2024), Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định khởi nghiệp của sinh viên khối ngành Kinh tế tại Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, Tạp chí Khoa học & Công nghệ – Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, Vol. 7, No. 2, tr 69 - 76.

6. Nguyễn Trọng Tuyển, Đỗ Thị Hằng và Đỗ Hữu Hải (2026), Các nhân tố ảnh hưởng đến ý định thành lập doanh nghiệp khởi nghiệp trong các trường đại học công lập tại Việt Nam, Tạp chí Kinh tế - Tài chính.

7. Nguyễn Thị Thanh Thủy (2026), Các nhân tố ảnh hưởng đến ý định khởi nghiệp của sinh viên học các chương trình quốc tế tại khu vực TP. Hồ Chí Minh, Tạp chí Công Thương (06/01/2026).

8. Nguyễn Đình Toàn và Phạm Thị Huyền (2021), Các nhân tố ảnh hưởng đến ý định khởi nghiệp của sinh viên Việt Nam: so sánh sự khác biệt giới tính và khối ngành, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, Số 292, tr 89 - 97.

9. Hà Huy Ngọc và Đặng Thuỳ Dung (2023), Phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo ở thành phố Hà Nội, Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế, Số 9 (544), tr 54 - 64.

10. Nguyễn Hữu Hiếu (2023), Phát triển hệ thống hỗ trợ khởi nghiệp tại Việt Nam, Luận án Tiến sĩ Kinh tế.

11. Hoàng Thanh Tùng, Trần Hoàng Anh, Nguyễn Thị Kim Ngân, Nguyễn Ngọc Thuý Ngân (2023), Starting a Business of Vietnamese Young People: Opportunities and Challenges, IRJEMS - International Research Journal of Economics and Management Studies, tr 35 - 43.

12. Nguyễn Anh Hoàn (2025), Chính sách phát triển quỹ đầu tư khởi nghiệp sinh viên tại các cơ sở giáo dục đại học ở Việt Nam, Tạp chí Khoa học Trường Đại học Mở Hà Nội, Số 65, tr 69 - 75.

13. Nguyễn Chu Dũng (2024), Giải pháp nâng cao hiệu quả thực thi chính sách hỗ trợ khởi nghiệp đối với thanh niên, Tạp chí Quản lý nhà nước, Số 338, tr 47 - 52.

Hoàn thiện hoạt động bán hàng cho các doanh nghiệp dịch vụ thông qua nghiên cứu tại công ty cổ phần tập đoàn Nhà Phố Việt Nam và công ty cổ phần Invar

Improving sales operations for service businesses through research at Nha Pho Vietnam Group Joint Stock Company and Invar Joint Stock Company

Nguyễn Quốc Tuấn¹, Nguyễn Thuý Hiền², Dương Kiều Đoàn Trang³, Bùi Thị Hoài⁴

Ngày nhận bài: 09/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 06/07/2026

Tóm tắt:

Trong bối cảnh phát triển kinh tế đất nước ở kỷ nguyên Công nghiệp 4.0 và sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường, hoạt động bán hàng đã trở thành nhiệm vụ sống còn đối với các doanh nghiệp dịch vụ. Để tồn tại, các doanh nghiệp cần xây dựng quy trình bán hàng nhằm thu hút và duy trì một tệp khách hàng đủ lớn. Nghiên cứu này đánh giá thực trạng hoạt động bán hàng tại Công ty Cổ phần Taaph đoàn Nhà Phố Việt Nam và Công ty Cổ phần Invar, từ đó đề xuất các giải pháp nhằm cải thiện quy trình bán hàng cho hai doanh nghiệp này nói riêng và các doanh nghiệp dịch vụ nói chung.

Từ khoá: Hoạt động bán hàng, doanh nghiệp dịch vụ, sản phẩm dịch vụ

Abstract:

In the context of the country's economic development in the era of Industry 4.0 and the fierce competition in the business environment, sales activities have become a vital task for service businesses. Businesses must build a sales process to acquire a sufficiently large customer base to survive. This research paper assesses the current state of sales activities of Vietnam Nha Pho Group Joint Stock Company and Invar Joint Stock Company, and from there, proposes solutions to improve sales operations for these two companies in particular and for service businesses in general.

Keywords: Sales activities, service businesses, service products

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh nền kinh tế không ngừng phát triển, cùng với quá trình đô thị hóa diễn ra mạnh mẽ và mức sống của người dân ngày càng được nâng cao, nhu cầu đối với các hoạt động mua bán, đầu tư, giao dịch bất động sản (BDS) cũng như thiết kế, trang trí không gian sống tại Việt Nam có xu hướng gia tăng rõ rệt. Sự mở rộng của thị trường đã tạo động lực thu hút nhiều tổ chức tham gia vào lĩnh vực môi giới bất động sản và thiết kế nội thất. Trước áp lực cạnh tranh ngày càng lớn, các đơn

vị kinh doanh trong lĩnh vực này buộc phải đổi mới mô hình quản trị, hoàn thiện quy trình vận hành và nâng cao chất lượng cung ứng nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh và hướng đến phát triển bền vững.

Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu và đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực cung ứng trở thành yêu cầu cấp thiết, có ý nghĩa quan trọng đối với hiệu quả hoạt động và khả năng phát triển lâu dài của mỗi tổ chức. Việc tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh không chỉ góp phần gia tăng doanh thu, kiểm soát chi phí và sử dụng hiệu

^{1,2,3,4}Đại học Phenikaa.

¹Email: tuang.nguyenquoc@phenikaa-uni.edu.vn; ²Email: 22011785@st.phenikaa-uni.edu.vn

³Email: 22011783@st.phenikaa-uni.edu.vn; ⁴Email: 22011767@st.phenikaa-uni.edu.vn

quả các nguồn lực mà còn tạo nền tảng để nâng cao năng lực cạnh tranh, mở rộng thị phần và củng cố mối quan hệ với khách hàng. Đối với các đơn vị hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh bất động sản và thiết kế nội thất, việc hoàn thiện quy trình bán hàng được xem là một trong những yếu tố then chốt, quyết định hiệu quả khai thác thị trường và năng lực phát triển trong dài hạn.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu tập trung phân tích và đánh giá thực trạng quy trình bán hàng tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Nhà Phố Việt Nam và Công ty Cổ phần Invar. Từ kết quả phân tích, nghiên cứu đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện quy trình bán hàng, góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh của hai đơn vị nghiên cứu, đồng thời cung cấp hàm ý tham khảo cho các tổ chức hoạt động trong lĩnh vực bất động sản và thiết kế nội thất.

2. Những vấn đề chung về thực trạng hoạt động bán hàng tại công ty Nhà Phố và công ty Invar

2.1. Thực trạng kênh bán hàng

Đối với các doanh nghiệp dịch vụ như công ty Nhà Phố và Invar thường triển khai hoạt động bán hàng thông qua ba kênh chính gồm: bán hàng trực tiếp, bán hàng qua mạng xã hội và khách hàng giới thiệu.

Bảng 1. Kết quả kinh doanh của công ty Nhà Phố và công ty Invar

Đơn vị: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Công ty Nhà Phố	Công ty Invar
Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	160.670,0	30.026,0
Chi phí bán hàng	103.635,0	28.371,0
Lợi nhuận gộp	57.035,0	1.654,0
Chi phí tài chính	1.725,0	90,0
Chi phí quản lý kinh doanh	32.750,0	1.464,0
Lợi nhuận trước thuế	22.560,0	100,0
Chi phí thuế TNDN	3.835,0	15,0
Lợi nhuận sau thuế	18.725,0	85,0

Nguồn: Tổng hợp báo cáo kết quả kinh doanh của công ty

Nhà Phố và công ty Invar

Kênh bán hàng trực tiếp

Đây là kênh bán hàng chủ yếu khách hàng có thể đến trực tiếp đến trụ sở doanh nghiệp để tham khảo sản phẩm, trao đổi nhu cầu và nhận tư vấn từ nhân viên hoặc Ban lãnh đạo công ty. Nhờ đó giúp doanh nghiệp hiểu rõ nhu cầu khách hàng, tạo sự tin tưởng và thuận lợi trong quá trình thương lượng hợp đồng. Doanh nghiệp có thể trao đổi trực tiếp cũng như đưa ra các sản phẩm thực tế để đề xuất phương án cho khách hàng lựa chọn phù hợp với không gian, ngân sách và nhu cầu sử dụng. Đây là lợi thế giúp nâng cao tính cá nhân hóa và tăng khả năng chốt hợp đồng.

Tuy nhiên, kênh bán hàng trực tiếp vẫn bị giới hạn về phạm vi tiếp cận, không thuận tiện cho các khách hàng ở xa.

Kênh bán hàng thông qua mạng xã hội

Hiện nay, 2 Công ty chủ yếu sử dụng các trang mạng xã hội như Facebook, Zalo, Tiktok để quảng bá sản phẩm và tiếp cận khách hàng. Fanpage chuyển tải các nội dung chủ yếu là hình ảnh sản phẩm và thông tin giới thiệu dịch vụ, góp phần nâng cao nhận diện thương hiệu.

Tuy nhiên, hoạt động marketing trên các trang mạng xã hội vẫn còn hạn chế. với tần suất đăng bài không ổn định, nội dung chủ yếu giới thiệu sản phẩm, chưa chú trọng xây dựng thương hiệu hoặc tạo tương tác với khách hàng.

Bán hàng thông qua giới thiệu và mối quan hệ

Việc bán hàng thông qua giới thiệu và mối quan hệ là phương pháp hiệu quả nhất của các công ty dịch vụ nghiên cứu. Nó đòi hỏi rất lớn vào thương hiệu và độ tin cậy của Công ty. Các công ty hiện tập trung vào nâng cao uy tín và chất lượng dịch vụ. Như vậy sẽ góp phần gia tăng tỷ lệ khách hàng quay lại và khách hàng giới thiệu. Nguồn khách hàng truyền thống này giúp doanh nghiệp duy trì doanh thu ổn định, đồng thời phản ánh uy tín thương hiệu, chất lượng sản phẩm và mức độ hài lòng của khách hàng. Tuy nhiên, Công ty phụ thuộc nhiều vào khách hàng quen và khách hàng giới thiệu cũng làm hạn chế khả năng mở rộng thị trường nếu công ty không chủ động phát triển nguồn khách hàng mới.

Nhìn chung, hệ thống kênh bán hàng của các Công ty tương đối phù hợp với quy mô hoạt động hiện nay. Tuy nhiên, cơ cấu kênh bán hàng vẫn chủ yếu dựa vào hình thức truyền thống, trong khi hoạt động bán hàng trực tuyến chưa được đầu tư và khai thác hiệu quả. Đây là một trong những hạn chế ảnh hưởng đến khả năng tiếp cận khách hàng mới và mở rộng thị trường của doanh nghiệp trong thời gian tới.

2.2. Thực trạng quy trình bán hàng

Quy trình bán hàng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao tỷ lệ ký kết hợp đồng, cải thiện trải nghiệm khách hàng và duy trì quan hệ hợp tác lâu dài. Hiện nay, Công ty Cổ phần Tập đoàn Nhà Phố Việt Nam và Công ty Cổ phần Invar áp dụng quy trình gồm các bước: tìm kiếm khách hàng, tiếp cận, xác định nhu cầu, tư vấn giải pháp, báo giá, thương lượng, ký kết hợp đồng và chăm sóc sau bán.

Nguồn khách hàng của hai công ty chủ yếu đến từ khách hàng hiện hữu, khách hàng được giới thiệu, các

mối quan hệ cá nhân và các nền tảng mạng xã hội. Sau khi tiếp nhận thông tin, bộ phận kinh doanh hoặc Ban lãnh đạo tiến hành trao đổi để xác định nhu cầu và khả năng tài chính của khách hàng. Tuy nhiên, hoạt động tìm kiếm khách hàng mới vẫn chưa được triển khai bài bản do thiếu bộ phận marketing chuyên trách và quy trình khai thác khách hàng trên nền tảng số.

Sau bước tiếp nhận, doanh nghiệp tiến hành khảo sát thực tế nhằm đánh giá hiện trạng và xác định nhu cầu của khách hàng. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp đề xuất phương án phù hợp với đặc điểm công trình, mục đích sử dụng và khả năng tài chính. Đối với khách hàng cá nhân, quá trình tư vấn tập trung vào tính thẩm mỹ, công năng và hiệu quả sử dụng nhằm nâng cao khả năng ký kết hợp đồng.

Sau khi thống nhất phương án, doanh nghiệp lập báo giá và điều chỉnh linh hoạt khi cần thiết để phù hợp với ngân sách khách hàng nhưng vẫn bảo đảm hiệu quả kinh doanh. Sau khi hoàn thành hợp đồng, doanh nghiệp bàn giao theo cam kết, đồng thời tiếp tục hỗ trợ, tiếp nhận phản hồi và xử lý các vấn đề phát sinh. Hoạt động chăm sóc sau bán góp phần nâng cao sự hài lòng, tăng tỷ lệ khách hàng quay lại và mở rộng nguồn khách hàng thông qua giới thiệu.

Nhìn chung, quy trình bán hàng của hai công ty tương đối đầy đủ và phù hợp với đặc thù lĩnh vực bất động sản và thiết kế nội thất. Tuy nhiên, quy trình vẫn chủ yếu dựa trên kinh nghiệm của Ban lãnh đạo và nhân viên kinh doanh, chưa được chuẩn hóa thành quy trình nghiệp vụ thống nhất và chưa ứng dụng hiệu quả hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM). Điều này ảnh hưởng đến khả năng mở rộng quy mô, kiểm soát hoạt động kinh doanh và nâng cao hiệu quả quản trị.

2.3. Thực trạng lực lượng bán hàng

Lực lượng bán hàng giữ vai trò quan trọng trong việc tìm kiếm khách hàng, tư vấn giải pháp, duy trì quan hệ và tạo doanh thu cho doanh nghiệp. Trong lĩnh vực bất động sản và thiết kế nội thất, nhân viên kinh doanh không chỉ thực hiện chức năng bán hàng mà còn phối hợp với các bộ phận chuyên môn để xây dựng giải pháp phù hợp với nhu cầu của từng khách hàng.

Hiện nay, quy mô nhân sự kinh doanh của Công ty Cổ phần Tập đoàn Nhà Phố Việt Nam và Công ty Cổ phần Invar tương đối phù hợp với quy mô hoạt động. Bên cạnh đội ngũ nhân viên kinh doanh, Ban lãnh đạo trực tiếp tham gia tư vấn, đàm phán và ký kết các hợp đồng có giá trị lớn hoặc yêu cầu chuyên môn cao. Điều

này góp phần nâng cao chất lượng tư vấn, tăng hiệu quả đàm phán và tạo dựng niềm tin với khách hàng. Nhân viên kinh doanh có nhiệm vụ thu thập thông tin, phối hợp với các bộ phận liên quan để xây dựng phương án trước khi triển khai hợp đồng.

Tuy nhiên, lực lượng bán hàng vẫn còn một số hạn chế. Kỹ năng giao tiếp, tư vấn và xử lý tình huống của một bộ phận nhân viên chưa đồng đều, trong khi hoạt động kinh doanh vẫn phụ thuộc nhiều vào Ban lãnh đạo. Mức độ chuyên môn hóa giữa các vị trí chưa cao, doanh nghiệp chưa xây dựng chương trình đào tạo định kỳ và chưa ứng dụng hiệu quả hệ thống CRM. Những hạn chế này ảnh hưởng đến hiệu quả khai thác thị trường, chăm sóc khách hàng và khả năng mở rộng hoạt động kinh doanh.

2.4. Thực trạng hoạt động marketing hỗ trợ bán hàng

Marketing giữ vai trò quan trọng trong việc nâng cao nhận diện thương hiệu, hỗ trợ bán hàng và thu hút khách hàng tiềm năng. Đối với doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực bất động sản và thiết kế nội thất, marketing còn góp phần cung cấp thông tin, tạo dựng niềm tin và thúc đẩy quyết định mua của khách hàng.

Hiện nay, hoạt động marketing của Công ty Cổ phần Tập đoàn Nhà Phố Việt Nam và Công ty Cổ phần Invar chủ yếu kết hợp marketing truyền thống với marketing trực tuyến ở mức cơ bản. Do chưa có bộ phận chuyên trách, phần lớn hoạt động truyền thông do Ban lãnh đạo và nhân viên kiêm nhiệm thực hiện.

Các nền tảng số là kênh truyền thông chủ yếu để giới thiệu sản phẩm và các dự án đã triển khai. Fanpage của hai công ty có khoảng 6.000 lượt theo dõi, với nội dung chủ yếu là hình ảnh công trình hoàn thiện và thông tin về sản phẩm, dịch vụ, góp phần nâng cao nhận diện thương hiệu và tạo niềm tin với khách hàng.

Tuy nhiên, hiệu quả marketing trực tuyến còn hạn chế do nguồn lực đầu tư chưa nhiều, tần suất đăng tải chưa ổn định và nội dung truyền thông còn đơn điệu, chủ yếu giới thiệu sản phẩm mà chưa chú trọng chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm hoặc phản hồi của khách hàng. Bên cạnh đó, website còn đơn giản và chưa phát huy tốt vai trò cung cấp thông tin, xây dựng hình ảnh thương hiệu cũng như thu hút khách hàng mới.

Đối với marketing truyền thống, doanh nghiệp vẫn duy trì hoạt động quảng bá thông qua uy tín thương hiệu, chất lượng sản phẩm và mạng lưới khách hàng giới thiệu. Nguồn khách hàng chủ yếu đến từ khách hàng hiện hữu, khách hàng quay lại và khách hàng được giới thiệu, phản

ảnh mức độ hài lòng và uy tín của doanh nghiệp. Các công trình đã hoàn thành cũng trở thành minh chứng thực tế, góp phần quảng bá hình ảnh và tạo dựng niềm tin với khách hàng tiềm năng.

Tuy nhiên, việc phụ thuộc nhiều vào khách hàng giới thiệu và hình thức tư vấn trực tiếp khiến khả năng mở rộng thị trường còn hạn chế, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt. Nhìn chung, hoạt động marketing hỗ trợ bán hàng mới được triển khai ở mức cơ bản và chưa tương xứng với tiềm năng phát triển. Mặc dù đã bước đầu ứng dụng các nền tảng số để quảng bá sản phẩm và hỗ trợ kinh doanh, hiệu quả vẫn chưa cao do thiếu đầu tư đồng bộ về nguồn lực, nội dung truyền thông và đa dạng hóa kênh tiếp cận. Trong thời gian tới, doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược marketing bài bản, phát triển hệ sinh thái truyền thông số, tăng cường ứng dụng công nghệ và nâng cao năng lực quản trị marketing nhằm mở rộng thị trường, thu hút khách hàng mới và nâng cao hiệu quả bán hàng.

3. Một số đề xuất giải pháp cho hoạt động bán hàng tại các công ty dịch vụ

Thứ nhất, nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Chất lượng sản phẩm, dịch vụ là yếu tố quyết định sự hài lòng của khách hàng và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp cần hoàn thiện quy trình quản lý chất lượng từ khâu lựa chọn nhà cung cấp trên cơ sở các tiêu chí như chất lượng, giá cả, tiến độ và uy tín. Đồng thời, cần đánh giá định kỳ để duy trì nguồn cung ổn định và đáp ứng yêu cầu.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần xây dựng quy trình kiểm soát chất lượng thống nhất cho từng công đoạn, thực hiện nghiệm thu nội bộ đối với các dự án có giá trị lớn trước khi bàn giao nhằm hạn chế sai sót. Việc thu thập và phân tích phản hồi của khách hàng sau khi hoàn thành hợp đồng cũng cần được thực hiện thường xuyên để kịp thời cải tiến sản phẩm, dịch vụ và nâng cao trải nghiệm khách hàng.

Thứ hai, hoàn thiện hoạt động chăm sóc khách hàng sau bán. Chăm sóc khách hàng sau bán là giải pháp quan trọng giúp duy trì quan hệ lâu dài và gia tăng tỷ lệ khách hàng quay lại. Doanh nghiệp cần đào tạo định kỳ đội ngũ phụ trách về kỹ năng giao tiếp, tư vấn và xử lý khiếu nại nhằm nâng cao chất lượng phục vụ.

Đồng thời, cần chủ động triển khai các hoạt động khảo sát mức độ hài lòng, tiếp nhận phản hồi và hỗ trợ khách hàng sau bán để xử lý kịp thời các vấn đề phát sinh. Bên cạnh đó, doanh nghiệp nên ứng dụng hệ thống

quản lý quan hệ khách hàng (CRM) để lưu trữ dữ liệu, theo dõi lịch sử giao dịch và quản lý quá trình chăm sóc khách hàng. Việc ứng dụng công nghệ không chỉ nâng cao hiệu quả quản trị mà còn hỗ trợ xây dựng mối quan hệ bền vững với khách hàng.

Thứ ba, nâng cao uy tín thương hiệu. Uy tín thương hiệu là nền tảng quan trọng giúp doanh nghiệp thu hút khách hàng và tạo lợi thế cạnh tranh. Doanh nghiệp cần chuẩn hóa hệ thống nhận diện thương hiệu, bao gồm logo, website, fanpage và các tài liệu truyền thông nhằm bảo đảm tính thống nhất và nâng cao khả năng nhận diện.

Song song với đó, cần tăng cường quảng bá các dự án tiêu biểu, hình ảnh công trình hoàn thiện và phản hồi của khách hàng trên các nền tảng số để nâng cao tính minh bạch và củng cố niềm tin của thị trường. Đồng thời, doanh nghiệp cần thực hiện đầy đủ các cam kết về chất lượng, tiến độ và điều khoản hợp đồng nhằm duy trì uy tín và hạn chế khiếu nại. Ngoài ra, có thể triển khai chương trình khuyến khích khách hàng giới thiệu khách hàng mới thông qua các chính sách ưu đãi phù hợp, góp phần mở rộng tệp khách hàng và nâng cao hiệu quả hoạt động bán hàng.

Tài liệu tham khảo

MISA. (n.d.). Chuẩn hóa quy trình bán hàng. Truy cập tại: <https://amis.misa.vn/12939/chuan-hoa-quy-trinh-ban-hang/>

Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. (2005). Luật Thương mại (Luật số 36/2005/QH11 ngày 14 tháng 6 năm 2005). NXB Chính trị Quốc gia Sự thật.

Quốc hội. (2023). Luật Kinh doanh bất động sản số 29/2023/QH15.

Tập đoàn Nhà Phố Việt Nam (2025). Báo cáo tài chính và kết quả kinh doanh Công ty Cổ phần Tập đoàn Nhà Phố Việt Nam.

Tập đoàn Nhà Phố Việt Nam (2024). Giới thiệu, lĩnh vực và dịch vụ, đối tác, chi nhánh, liên hệ. Truy cập ngày 15/10/2025 tại: <https://nhaphovietnamgroup.vn/>

Tập đoàn Nhà Phố Việt Nam (2024). Hồ sơ năng lực Công ty Cổ phần Tập đoàn Nhà Phố Việt Nam. Truy cập ngày 15/10/2025 tại: <https://nhaphovietnamgroup.vn/>

Công ty Cổ phần Invar. (2025). Báo cáo tài chính năm 2025. Tài liệu nội bộ.

Công ty Cổ phần Invar (2025). Tài liệu giới thiệu doanh nghiệp và hồ sơ năng lực. Tài liệu nội bộ.

BÀN VỀ MỐI QUAN HỆ GIỮA CÔNG BỐ THÔNG TIN TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI, HIỆU QUẢ TÀI CHÍNH VÀ GIÁ TRỊ DOANH NGHIỆP: ĐỊNH HƯỚNG NGHIÊN CỨU ĐỐI VỚI DOANH NGHIỆP NĂNG LƯỢNG

Discussing the relationship between corporate social responsibility disclosure, financial performance, and enterprise value: A research direction for energy companies

Ths. Lưu Thị Thu Hà¹

Ngày nhận bài: 08/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 04/07/2026

Tóm tắt:

Công bố thông tin trách nhiệm xã hội (CSR) ngày càng giữ vai trò quan trọng trong việc nâng cao tính minh bạch, hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp, đặc biệt đối với các doanh nghiệp năng lượng trong bối cảnh chuyển dịch năng lượng và phát triển bền vững. Bài viết sử dụng phương pháp phân tích, tổng hợp và hệ thống hóa tài liệu nhằm làm rõ các nền tảng lý thuyết và các quan điểm nghiên cứu về mối quan hệ giữa công bố thông tin trách nhiệm xã hội, hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy các quan điểm nghiên cứu đã phát triển từ việc khẳng định tác động trực tiếp sang giải thích cơ chế tác động thông qua vai trò trung gian của hiệu quả tài chính và ảnh hưởng của các yếu tố bối cảnh.

Từ khóa: CSR; hiệu quả tài chính; giá trị doanh nghiệp; doanh nghiệp năng lượng; phát triển bền vững

Abstract:

Corporate social responsibility (CSR) disclosure is increasingly important in enhancing transparency, financial performance, and enterprise value, especially for energy companies in the context of energy transition and sustainable development. This article employs analytical, synthetic, and systematic literature review methods to clarify the theoretical foundations and research perspectives on the relationships among CSR disclosure, financial performance, and enterprise value. The research results show that research perspectives have evolved from affirming direct impact to explaining the mechanism of impact through the mediating role of financial performance and the influence of contextual factors.

Keywords: CSR; Financial performance; Enterprise value; Energy companies; Sustainable development

1. Đặt vấn đề

Phát triển bền vững, chuyển dịch năng lượng và mục tiêu phát thải ròng bằng "0" (Net Zero) đang làm thay đổi mạnh mẽ môi trường hoạt động của các doanh nghiệp năng lượng. Là ngành có tác động lớn đến môi trường và xã hội, đồng thời giữ vai trò quan trọng đối với tăng trưởng kinh tế và an ninh năng lượng, các doanh nghiệp năng lượng ngày càng chịu áp lực phải nâng cao trách nhiệm giải trình và minh bạch trong công bố thông tin, đặc biệt là thông tin về trách nhiệm xã hội.

Công bố thông tin trách nhiệm xã hội (CSR) không chỉ phản ánh mức độ minh bạch và trách nhiệm của doanh nghiệp mà còn được kỳ vọng sẽ góp phần nâng cao hiệu quả tài chính và gia tăng giá trị của doanh nghiệp. Tuy nhiên, liệu những kỳ vọng này có thực sự được hiện thực hóa và mối quan hệ giữa công bố thông tin trách nhiệm xã hội, hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp được lý giải như thế nào vẫn là những vấn đề cần tiếp tục được làm rõ.

¹Trung tâm Truyền thông và Sự kiện thuộc Văn phòng Bộ Giáo dục và Đào tạo; Email: Haltt4719@gmail.com

Đối với các doanh nghiệp năng lượng, vấn đề này càng có ý nghĩa bởi đặc thù về quy mô đầu tư, chu kỳ thu hồi vốn dài, tác động lớn đến môi trường và sự giám sát chặt chẽ từ các bên liên quan. Trong bối cảnh đó, việc làm rõ mối quan hệ giữa CSR, hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp không chỉ góp phần bổ sung cơ sở lý luận mà còn có ý nghĩa đối với hoạt động quản trị và phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Xuất phát từ những vấn đề trên, bài viết tập trung làm rõ mối quan hệ giữa CSR, hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp dưới góc nhìn của các doanh nghiệp năng lượng, qua đó góp phần bổ sung cơ sở lý luận về mối quan hệ giữa 3 yếu tố này.

2. Cơ sở lý thuyết giải thích mối quan hệ giữa công bố thông tin trách nhiệm xã hội, hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp

Mối quan hệ giữa CSR, hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp được giải thích dựa trên nhiều nền tảng lý thuyết như:

Lý thuyết các bên liên quan được phát triển bởi Freeman (1984) cho rằng doanh nghiệp tồn tại trong mối quan hệ với nhiều nhóm lợi ích khác nhau và sự phát triển bền vững phụ thuộc vào khả năng cân bằng lợi ích của các bên liên quan, thay vì chỉ tối đa hóa lợi ích của cổ đông. Theo quan điểm này, CSR là phương thức giúp doanh nghiệp minh bạch hóa các cam kết về kinh tế, môi trường và xã hội, qua đó củng cố niềm tin và sự ủng hộ của các bên liên quan. Khi mối quan hệ với các bên liên quan được cải thiện, doanh nghiệp có điều kiện thuận lợi hơn để tiếp cận nguồn lực, giảm chi phí giao dịch và nâng cao hiệu quả tài chính.

Lý thuyết tính chính danh (Dowling & cộng sự, 1975) cho rằng doanh nghiệp chỉ có thể duy trì sự tồn tại và phát triển khi hoạt động của mình phù hợp với các chuẩn mực và kỳ vọng của xã hội. Theo cách tiếp cận này, CSR là công cụ giúp doanh nghiệp khẳng định sự phù hợp của hoạt động với các chuẩn mực và kỳ vọng của xã hội, qua đó nâng cao uy tín và củng cố niềm tin của các bên liên quan. Đối với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực năng lượng, nơi các tác động môi trường và xã hội thường được quan tâm nhiều hơn so với các lĩnh vực khác, CSR có ý nghĩa quan trọng trong việc duy trì uy tín, giảm thiểu rủi ro về hình ảnh và tạo lập niềm tin của thị trường, qua đó tác động đến hiệu quả tài chính và giá trị của doanh nghiệp.

Lý thuyết tín hiệu được Spence (1973) đề xuất nhằm giải quyết vấn đề bất cân xứng thông tin. Lý thuyết tín hiệu cho rằng doanh nghiệp có xu hướng chủ động công bố các thông tin tích cực nhằm truyền tải tín hiệu về chất lượng và triển vọng phát triển đến thị trường. Trong bối cảnh CSR, việc minh bạch thông tin về môi trường, xã hội và quản trị được xem là tín hiệu phản ánh chất lượng quản trị, năng lực phát triển bền vững và mức độ cam kết của doanh nghiệp đối với các bên liên quan. Những tín hiệu này góp phần giảm bất cân xứng thông tin, củng cố niềm tin của nhà đầu tư và có thể tạo ra tác động tích cực đến hiệu quả tài chính cũng như giá trị của doanh nghiệp.

Lý thuyết đại diện của Jensen và Meckling (1976) cho rằng sự tách biệt giữa quyền sở hữu và quyền điều hành làm phát sinh chi phí đại diện do xung đột lợi ích và bất cân xứng thông tin giữa cổ đông và nhà quản lý. Theo lý thuyết này, việc tăng cường công bố thông tin giúp nâng cao tính minh bạch, giảm bất cân xứng thông tin và tăng cường trách nhiệm giải trình của nhà quản lý. CSR, vì vậy, được xem là một trong những cơ chế góp phần giảm chi phí đại diện, nâng cao chất lượng quản trị doanh nghiệp và tạo điều kiện cải thiện hiệu quả tài chính cũng như giá trị của doanh nghiệp.

Có thể thấy, các nền tảng lý thuyết không đối lập mà bổ sung cho nhau trong việc giải thích mối quan hệ giữa CSR, hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp. Sự khác biệt giữa các lý thuyết chủ yếu nằm ở cách tiếp cận đối với động cơ công bố thông tin và cơ chế tạo lập giá trị của doanh nghiệp.

3. Quan điểm nghiên cứu về mối quan hệ giữa công bố thông tin trách nhiệm xã hội, hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp

Mối quan hệ giữa công bố CSR, hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp là chủ đề được quan tâm rộng rãi trong nghiên cứu về kế toán, tài chính và quản trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, các kết quả nghiên cứu vẫn chưa đạt được sự thống nhất về cơ chế tác động của 3 yếu tố này. Trên cơ sở tổng hợp các công trình nghiên cứu tiêu biểu, có thể phân chia thành ba quan điểm chủ đạo: (i) CSR tác động trực tiếp đến hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp; (ii) hiệu quả tài chính đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CSR và giá trị doanh nghiệp; và (iii) mối quan hệ này phụ thuộc vào các điều kiện của môi trường thể chế và đặc điểm doanh nghiệp.

3.1. Quan điểm tác động trực tiếp

Quan điểm tác động trực tiếp cho rằng CSR có khả năng cải thiện đồng thời hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp mà không cần thông qua cơ chế trung gian. Theo đó, việc công bố đầy đủ và minh bạch thông tin về trách nhiệm xã hội giúp giảm bất cân xứng thông tin, củng cố niềm tin của các bên liên quan, nâng cao uy tín và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp, từ đó cải thiện kết quả hoạt động và giá trị trên thị trường.

Quan điểm này được giải thích chủ yếu dựa trên lý thuyết các bên liên quan, lý thuyết tính chính danh và lý thuyết tín hiệu. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm cũng ghi nhận mối quan hệ tích cực giữa CSR với hiệu quả tài chính (Roberts, 1992; Waddock & Graves, 1997; Orlitzky et al., 2003; Margolis et al., 2009) và giá trị doanh nghiệp (Dhaliwal et al., 2011; Clarkson et al., 2013; Eccles et al., 2014; Plumlee et al., 2015; Qiu et al., 2016; Rezaee & Tuo, 2019). Tuy nhiên, quan điểm này chủ yếu khẳng định sự tồn tại của mối quan hệ mà chưa giải thích rõ cơ chế hình thành giá trị, qua đó tạo tiền đề cho các nghiên cứu xem xét vai trò trung gian của hiệu quả tài chính.

3.2. Quan điểm tác động gián tiếp

Sự gia tăng của các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy ảnh hưởng của CSR đến giá trị doanh nghiệp không chỉ diễn ra trực tiếp mà còn thông qua hiệu quả tài chính. Theo quan điểm này, CSR góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động thông qua việc nâng cao niềm tin của các bên liên quan, giảm chi phí vốn và tăng khả năng tiếp cận nguồn lực; hiệu quả tài chính được cải thiện sẽ tiếp tục chuyển hóa thành giá trị của doanh nghiệp. Vì vậy, hiệu quả tài chính được xem là cơ chế trung gian trong mối quan hệ giữa CSR và giá trị doanh nghiệp.

Nhiều nghiên cứu đã ủng hộ cơ chế này khi ghi nhận tác động tích cực của CSR đối với hiệu quả tài chính (Orlitzky et al., 2003; Margolis et al., 2009; Dhaliwal et al., 2011), đồng thời khẳng định vai trò của hiệu quả tài chính trong việc gia tăng giá trị doanh nghiệp (Jo & Harjoto, 2011; Eccles et al., 2014; Velte, 2017). So với quan điểm tác động trực tiếp, cách tiếp cận này làm rõ hơn cơ chế hình thành giá trị của doanh nghiệp. Tuy vậy, nó vẫn chưa giải thích đầy đủ sự khác biệt trong kết quả nghiên cứu giữa các quốc gia, ngành nghề và bối cảnh thể chế, qua đó tạo tiền đề cho quan điểm nhấn mạnh vai trò của các yếu tố điều kiện.

3.3. Quan điểm tác động phụ thuộc điều kiện

Những khác biệt trong kết quả nghiên cứu đã làm xuất hiện quan điểm cho rằng tác động của công bố thông tin trách nhiệm xã hội không mang tính phổ quát mà còn phụ thuộc vào bối cảnh nghiên cứu. Theo đó, mức độ và chiều hướng ảnh hưởng của CSR đến hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp chịu tác động bởi nhiều yếu tố như môi trường thể chế, chất lượng quản trị doanh nghiệp, mức độ phát triển của thị trường vốn, đặc điểm ngành nghề, quy mô doanh nghiệp và chất lượng công bố thông tin.

Các nghiên cứu gần đây cho thấy, với cùng một mức độ công bố thông tin về trách nhiệm xã hội, kết quả đạt được có thể khác nhau giữa các quốc gia và ngành nghề (Jo & Harjoto, 2011; Friede et al., 2015; Velte, 2017; Albatar et al., 2020). Điều này cho thấy tác động của công bố thông tin trách nhiệm xã hội cần được xem xét trong từng bối cảnh cụ thể thay vì khái quát cho mọi doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp năng lực, đặc điểm về quy mô đầu tư, yêu cầu chuyển dịch năng lượng và áp lực ngày càng lớn về phát triển bền vững có thể làm cho mối quan hệ giữa CSR, hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp khác biệt so với nhiều ngành kinh tế khác.

Bảng 1: Tổng hợp các quan điểm nghiên cứu về mối quan hệ giữa CSR, hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp

Quan điểm nghiên cứu	Nội dung cốt lõi	Cơ sở lý thuyết chủ yếu	Nghiên cứu tiêu biểu	Hạn chế	Hàm ý nghiên cứu
Quan điểm tác động trực tiếp	CSR tác động trực tiếp đến hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp thông qua việc nâng cao tính minh bạch, uy tín và niềm tin của các bên liên quan.	Lý thuyết các bên liên quan; Lý thuyết tính chính danh; Lý thuyết tín hiệu	Roberts (1992); Waddock & Graves (1997); Orlitzky et al. (2003); Dhaliwal et al. (2011); Eccles et al. (2014)	Chưa giải thích rõ cơ chế tạo lập giá trị giữa CSR và giá trị doanh nghiệp.	Cần nghiên cứu cơ chế tác động thay vì chỉ xác nhận sự tồn tại của mối quan hệ.
Quan điểm tác động gián tiếp	CSR cải thiện hiệu quả tài chính; hiệu quả tài chính tiếp tục tác động đến giá trị doanh nghiệp và đóng vai trò trung gian.	Lý thuyết các bên liên quan; Lý thuyết tín hiệu; Lý thuyết đại diện	Orlitzky et al. (2003); Margolis et al. (2009); Jo & Harjoto (2011); Velte (2017)	Chưa lý giải được sự khác biệt giữa các ngành, các quốc gia và môi trường thể chế.	Cần xem xét thêm các yếu tố điều kiện ảnh hưởng đến cơ chế tác động.
Quan điểm tác động phụ thuộc điều kiện	Mối quan hệ giữa CSR, hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp thay đổi theo môi trường thể chế, quản trị doanh nghiệp, đặc điểm ngành và quy mô doanh nghiệp.	Lý thuyết các bên liên quan; Lý thuyết tính chính danh; Lý thuyết thể chế	Jo & Harjoto (2011); Friede et al. (2015); Velte (2017); Albatar et al. (2020)	Chưa hình thành một mô hình nghiên cứu tích hợp, phản ánh đồng thời vai trò trung gian và vai trò điều tiết.	Cần phát triển mô hình tích hợp kết hợp vai trò trung gian của hiệu quả tài chính và vai trò điều tiết của các yếu tố bối cảnh.

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Bảng 1 cho thấy các quan điểm nghiên cứu không thay thế mà kế thừa và bổ sung cho nhau trong quá trình phát triển tư duy nghiên cứu. Nếu các nghiên cứu ban đầu chủ yếu tập trung xác nhận tác động trực tiếp của CSR đến hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp, thì các nghiên cứu tiếp theo đã mở rộng theo hướng làm rõ cơ chế trung gian giữa hiệu quả tài chính và vai trò điều tiết của các yếu tố bối cảnh.

4. Thảo luận và định hướng nghiên cứu

Kết quả phân tích cho thấy ba quan điểm nghiên cứu về mối quan hệ giữa CSR, hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp không chỉ không loại trừ lẫn nhau mà còn phản ánh sự phát triển của tư duy nghiên cứu về chủ đề này. Nếu các nghiên cứu ban đầu chủ yếu tập trung khẳng định tác động trực tiếp của công bố thông tin trách nhiệm xã hội đến hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp, thì các nghiên cứu sau đó đã mở rộng theo hướng làm rõ cơ chế tác động thông qua vai trò trung gian của hiệu quả tài chính, đồng thời tiếp tục xem xét ảnh hưởng của các yếu tố bối cảnh.

Từ góc độ lý luận, có thể thấy CSR không chỉ là hoạt động minh bạch hóa thông tin mà còn là một cơ chế quản trị góp phần tạo lập giá trị doanh nghiệp. Theo đó, hiệu quả tài chính không chỉ phản ánh kết quả hoạt động mà còn đóng vai trò là cơ chế truyền dẫn, chuyển hóa các lợi ích từ CSR thành giá trị của doanh nghiệp. Đồng thời, hiệu quả của cơ chế này chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố bối cảnh như môi trường thể chế, chất lượng quản trị doanh nghiệp, cấu trúc sở hữu và đặc điểm ngành nghề. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất tiếp cận mối quan hệ giữa CSR, hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp theo mô hình nghiên cứu tích hợp, trong đó hiệu quả tài chính giữ vai trò trung gian, còn các yếu tố bối cảnh giữ vai trò điều tiết.

Đối với các doanh nghiệp năng lượng, cách tiếp cận tích hợp càng có ý nghĩa do đặc điểm của ngành như quy mô đầu tư lớn, chu kỳ thu hồi vốn dài, yêu cầu chuyển dịch năng lượng và áp lực ngày càng cao về phát triển bền vững có thể làm thay đổi cả cơ chế và mức độ tác động của công bố thông tin trách nhiệm xã hội đến hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp.

5. Kết luận

Bài viết đã hệ thống hóa các nền tảng lý thuyết và các quan điểm nghiên cứu về mối quan hệ giữa CSR, hiệu quả tài chính và giá trị doanh nghiệp, đồng thời làm rõ sự phát triển của tư duy nghiên cứu từ cách tiếp cận xem xét tác động trực tiếp đến cách tiếp cận giải thích cơ chế tác động và các yếu tố bối cảnh. Trên cơ sở đó, nghiên cứu góp phần bổ sung cơ sở lý luận và gợi mở hướng xây dựng các mô hình nghiên cứu thực nghiệm phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp năng lượng trong bối cảnh chuyển dịch năng lượng và phát triển bền vững.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Albitar, K., Hussainey, K., Kolade, N., & Gerged, A. M. (2020). ESG disclosure and firm performance before and after IR: The moderating role of governance mechanisms. *International Journal of Accounting & Information Management*, 28(3), 429–444.
2. Clarkson, P. M., Li, Y., Richardson, G. D., & Tsang, A. (2013). Voluntary external assurance of corporate social responsibility reports and firm value. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 32(1), 1–30.
3. Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2011). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. *The Accounting Review*, 86(1), 59–100.
4. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
5. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
6. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2,000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233.
7. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
8. Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.

ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH TRANH TRONG ĐẦU THẦU XÂY DỰNG Ở VIỆT NAM- NHỮNG NHẬN ĐỊNH THỰC TIỄN TỪ GIAI ĐOẠN 2020 - 2025

Assessing Factors Affecting Competitiveness in Construction Bidding in Vietnam - Practical Observations from the Period 2020 - 2025

ThS. Phạm Thị Ngà¹, TS. Nguyễn Thị Diễm Chi²

Ngày nhận bài: 10/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 04/07/2026

Tóm tắt:

Bài báo này phân tích và đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp xây dựng Việt Nam trong hoạt động đấu thầu giai đoạn 2020–2025. Dựa trên dữ liệu tổng hợp từ Hệ thống mạng đấu thầu quốc gia và các báo cáo ngành, nghiên cứu xác định hai nhóm yếu tố chính: (1) Nhóm yếu tố bên ngoài gồm khung pháp lý, điều kiện thị trường, chủ đầu tư và đối thủ cạnh tranh; (2) Nhóm yếu tố bên trong gồm năng lực doanh nghiệp, chất lượng hồ sơ dự thầu và hiệu quả thực hiện hợp đồng.

Từ khóa: Đấu thầu, năng lực cạnh tranh, nhà thầu xây dựng, doanh nghiệp xây dựng.

Abstract:

This paper analyzes and evaluates the factors influencing the competitiveness of Vietnamese construction enterprises in bidding activities during the 2020–2024 period. Based on data synthesized from the National E-Bidding System and industry reports, the study identifies two main groups of factors: (1) external factors (legal framework, market conditions, project owners, and competitors) and (2) internal factors (corporate capacity, bidding document quality, and contract performance).

Keywords: Bidding, competitiveness, construction contractors, construction enterprises.

1. Giới thiệu

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, đấu thầu là phương thức quan trọng để lựa chọn nhà thầu phù hợp, đảm bảo tính minh bạch và hiệu quả kinh tế. Đối với doanh nghiệp xây dựng, khả năng cạnh tranh trong đấu thầu quyết định cơ hội trúng thầu, doanh thu và vị thế trên thị trường.

2. Cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh trong đấu thầu

Năng lực cạnh tranh được hiểu là khả năng doanh nghiệp duy trì và mở rộng thị phần thông qua việc cung cấp sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao, chi phí hợp lý và tuân thủ pháp luật. Trong đấu thầu xây dựng, điều này thể hiện ở ba khía cạnh: (1) năng lực chứng minh qua hồ sơ dự thầu (HSDT), (2) năng lực thực hiện hợp đồng và (3) uy tín doanh nghiệp.

3. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh

3.1. Nhóm yếu tố bên ngoài

a) Hành lang pháp lý:

Hành lang pháp lý đóng vai trò quyết định trong việc định hình môi trường cạnh tranh cho doanh nghiệp xây dựng tham gia đấu thầu. Với Luật Đấu thầu 2023 và Nghị định 214/2025/NĐ-CP, quy trình đấu thầu qua mạng được mở rộng bắt buộc, yêu cầu minh bạch thông tin, chuẩn hoá biểu mẫu và quy trình đánh giá hồ sơ dự thầu. Các thông tư hướng dẫn của các Thông tư của Bộ Tài chính giúp cụ thể hoá việc đăng tải HSMT, nộp HSDT và công khai kết quả. Đồng thời, Nghị định 06/2021/NĐ-CP và Nghị định 175/2024/NĐ-CP – về quản lý chất lượng công trình và quản lý dự án – yêu cầu khắt khe

^{1,2}Khoa Công trình, Trường Đại học Hàng hải Việt Nam

hơn về nghiệm thu, bảo hành, thiết kế và dự toán, buộc nhà thầu phải chứng minh năng lực thực hiện ngay từ hồ sơ dự thầu. Bên cạnh đó, Quyết định 258/QĐ-TTg năm 2023 định hướng áp dụng BIM trong các dự án công trình đưa yếu tố số hóa thành yêu cầu bắt buộc.

b) Thị trường và đối thủ:

Thị trường đấu thầu xây dựng Việt Nam giai đoạn 2020–2025 có sự tăng trưởng mạnh mẽ, cùng với làn sóng các dự án hạ tầng trọng điểm như cao tốc Bắc – Nam, sân bay Long Thành, và các khu công nghiệp – đô thị mới. Theo Bộ Tài chính (2024), số lượng gói thầu xây dựng tăng trung bình 8–10%/năm, trong đó hơn 98% gói đã thực hiện qua mạng, cho thấy xu hướng minh bạch hóa và chuyển đổi số trong hoạt động đấu thầu. Thị trường hiện có sự phân tầng rõ rệt: nhóm doanh nghiệp lớn (Coteccons, Hòa Bình, Vinaconex, CIENCO4, FECON...) chiếm phần lớn các gói thầu quy mô lớn và kỹ thuật cao; trong khi các doanh nghiệp vừa và nhỏ chủ yếu tham gia các gói thầu hạ tầng địa phương hoặc tư nhân. Về đối thủ cạnh tranh, ngoài các doanh nghiệp trong nước, nhiều nhà thầu quốc tế đến từ Hàn Quốc, Nhật Bản và Trung Quốc như Hyundai E&C, Shimizu, China Harbour đã tham gia sâu vào thị trường Việt Nam, đặc biệt trong các dự án EPC và PPP.

Ngoài ra, yếu tố biến động giá vật liệu, yêu cầu về tiến độ và tiêu chuẩn kỹ thuật cao khiến mức độ cạnh tranh không chỉ nằm ở “giá thấp nhất” mà còn ở năng lực kỹ thuật, kinh nghiệm thực hiện, khả năng quản lý BIM, và uy tín trong thực hiện hợp đồng. Để tồn tại và phát triển, doanh nghiệp Việt cần liên kết theo mô hình liên danh – liên kết chiến lược, mở rộng năng lực công nghệ, tăng tính chuyên nghiệp trong lập Hồ sơ dự thầu và ứng dụng số hóa toàn bộ quy trình.

c) Chủ đầu tư:

Chủ đầu tư giữ vai trò trung tâm trong hoạt động đấu thầu xây dựng, là bên quyết định quy mô, tiêu chí kỹ thuật, phương thức lựa chọn nhà thầu và nội dung hợp đồng. Trong bối cảnh pháp luật hiện hành – đặc biệt là Luật Đấu thầu 2023 và Nghị định 214/2025/NĐ-CP – chủ đầu tư không chỉ là bên “mời thầu” mà còn là bên kiến tạo môi trường cạnh tranh minh bạch, công bằng và hiệu quả. Các quy định mới yêu cầu chủ đầu tư chịu trách nhiệm trực tiếp về tính chính xác của hồ sơ mời thầu (HSMT), về quy trình đánh giá, cũng như công khai kết quả lựa chọn nhà thầu trên Hệ thống mạng đấu thầu quốc gia. Điều này làm giảm tình trạng thiên vị,

nhưng đồng thời đòi hỏi nhà thầu phải có năng lực đáp ứng đầy đủ, chuẩn hóa hồ sơ và tuân thủ nghiêm quy trình kỹ thuật.

3.2. Nhóm yếu tố bên trong

3.2.1. Năng lực doanh nghiệp

Năng lực doanh nghiệp là yếu tố cốt lõi quyết định khả năng cạnh tranh và trúng thầu của nhà thầu trong lĩnh vực xây dựng. Theo Luật Đấu thầu 2023 và Nghị định 214/2025/NĐ-CP, năng lực của nhà thầu được đánh giá thông qua các tiêu chí cụ thể về kinh nghiệm, tài chính, nhân sự, thiết bị, quản lý chất lượng và khả năng công nghệ..

a, Năng lực kinh nghiệm

Kinh nghiệm là thước đo thực tiễn về khả năng thực hiện các dự án có quy mô, tính chất tương tự. Chủ đầu tư thường yêu cầu nhà thầu chứng minh tối thiểu 1–3 hợp đồng tương tự trong 5 năm gần nhất, với giá trị, quy mô, hoặc điều kiện kỹ thuật tương đương gói thầu đang xét. Doanh nghiệp có hồ sơ năng lực dày dặn, minh chứng qua báo cáo nghiệm thu, biên bản bàn giao sẽ được chấm điểm cao hơn.

b, Năng lực tài chính

Tài chính vững mạnh giúp doanh nghiệp đảm bảo khả năng ứng vốn thi công, mua sắm vật tư, thanh toán lương và xử lý rủi ro. Theo quy định mới, HSMT thường yêu cầu chứng minh doanh thu bình quân 3 đến 5 năm, lợi nhuận sau thuế dương, và hệ số thanh toán nợ ≥ 1 .

c, Năng lực nhân sự

Nhân sự là yếu tố trọng tâm trong các gói thầu thi công và tư vấn. Hồ sơ dự thầu yêu cầu trình danh sách nhân sự chủ chốt (chỉ huy trưởng, kỹ sư trưởng, chuyên gia thiết kế, an toàn, QA/QC), kèm theo bằng cấp, chứng chỉ hành nghề, kinh nghiệm và hợp đồng lao động. Các chủ đầu tư ngày nay đánh giá cao nhà thầu có đội ngũ ổn định, chuyên nghiệp và có chứng chỉ hành nghề phù hợp (theo Nghị định 175/2025/NĐ-CP).

d, Năng lực thiết bị và công nghệ

Trang thiết bị, máy móc, công nghệ thi công hiện đại quyết định năng suất, chất lượng và an toàn. Với các gói thầu hạ tầng hoặc công trình lớn, yêu cầu phải có thiết bị thi công chuyên dụng (máy khoan cọc nhồi, máy trộn bê tông tự động, thiết bị GPS, UAV khảo sát...). Doanh nghiệp ứng dụng công nghệ BIM, phần mềm quản lý thi công (MS Project, Primavera, Navisworks) hay vật liệu mới thân thiện môi trường được đánh giá có năng lực vượt trội.

e, Hệ thống quản lý chất lượng và an toàn

Nhiều chủ đầu tư yêu cầu nhà thầu chứng minh áp dụng các hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế như ISO 9001:2015 (chất lượng), ISO 14001:2015 (môi trường) và ISO 45001:2018 (an toàn). Việc vận hành quy trình QA/QC rõ ràng, hồ sơ nghiệm thu minh bạch không chỉ đảm bảo chất lượng mà còn tăng uy tín của doanh nghiệp.

f, Khả năng đổi mới và phát triển bền vững

Trong xu hướng hội nhập, nhà thầu cần thể hiện năng lực đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số và tuân thủ ESG. Các doanh nghiệp tiên phong trong quản lý kỹ thuật bằng BIM, báo cáo phát thải carbon, hay áp dụng hệ thống ERP trong quản lý nội bộ được xem là có lợi thế dài hạn.

3.2.2. Chất lượng hồ sơ dự thầu:**a, Vai trò quyết định của HSĐT.**

Hồ sơ dự thầu (HSĐT) thể hiện năng lực và tính chuyên nghiệp của nhà thầu: mọi điểm kỹ thuật–tài chính, tính hợp lệ pháp lý, cam kết tiến độ–chất lượng đều được chủ đầu tư đánh giá chủ yếu qua HSĐT. Cùng một năng lực thực tế, nhưng HSĐT chuẩn hóa, mạch lạc sẽ tạo lợi thế điểm số rõ rệt so với hồ sơ sơ sài.

b, Tính hợp lệ và tuân thủ pháp lý (điều kiện tiên quyết).

Trên E-HSĐT, các lỗi nhỏ (thiếu ký số, sai tên gói thầu, lệch thời hạn hiệu lực HSĐT/bảo lãnh dự thầu, thiếu ủy quyền ký, không khớp số liệu giữa thuyết minh và biểu mẫu...) đều có thể dẫn tới “không hợp lệ”. Doanh nghiệp cần check-list bắt buộc: đơn dự thầu đúng mẫu; thư bảo lãnh dự thầu hợp lệ (đủ giá trị, đủ thời hạn, đúng đối tượng thụ hưởng); hiệu lực HSĐT $\geq$ yêu cầu HSMT; tư cách hợp lệ (đăng ký doanh nghiệp, không cấm thầu, kê khai thuế, bảo hiểm).

c, Cấu trúc kỹ thuật rõ ràng, bám sát HSMT

HSĐT theo đúng thứ tự HSMT: (i) thuyết minh đáp ứng yêu cầu kỹ thuật/tiêu chuẩn vật liệu; (ii) biện pháp thi công theo trình tự, biện pháp kiểm soát rủi ro (an toàn, môi trường, giao thông, PCCC); (iii) kế hoạch đảm bảo chất lượng (QA/QC); (iv) tiến độ, huy động nhân sự–thiết bị; (v) kế hoạch nghiệm thu, bảo hành, bảo trì; (vi) phương án tổ chức hiện trường và logistics.

d, Biện pháp thi công khoa học và khả thi.

Thuyết minh biện pháp thi công không chỉ liệt kê; phải lượng hóa: sơ đồ công nghệ, tiến độ thi công, năng suất ca máy, chuỗi cung ứng vật liệu, phương án thay thế khi gián đoạn; kèm bản vẽ biện pháp thi công.

e, Kế hoạch tiến độ có luận cứ

Biểu đồ tiến độ thi công Gantt là công cụ quan trọng trong quản lý dự án xây dựng, có vai trò không chỉ thể hiện trình tự và thời gian thực hiện các công tác mà còn phản ánh logic công nghệ, sự huy động nguồn lực, và các ràng buộc thực tế của dự án.

Bên cạnh đó, tiến độ thi công phải được gắn liền với năng suất của thiết bị, nhân lực và điều kiện mặt bằng. Việc tính toán năng suất thực tế của từng công tác, chẳng hạn như khối lượng bê tông đổ mỗi ngày, số cọc ép/ngày hoặc diện tích mặt nền hoàn thiện/ngày, là cơ sở để xác định chính xác thời lượng thi công.

Trên cơ sở đó, nhà thầu có thể đề xuất các biện pháp tối ưu hóa hoặc rút ngắn tiến độ như tăng ca, tăng số lượng thiết bị, thi công song song các hạng mục độc lập hoặc áp dụng giải pháp lắp ghép tiên chế.

Như vậy, biểu đồ tiến độ thi công không chỉ là công cụ quản lý thời gian mà còn là bằng chứng khoa học cho năng lực kỹ thuật, khả năng tổ chức nguồn lực và mức độ khả thi của kế hoạch thi công.

f, Nhân sự chủ chốt và thiết bị.

Trong hồ sơ đề xuất kỹ thuật hoặc hồ sơ dự thầu xây dựng, việc trình bày nội dung về nhân sự chủ chốt và thiết bị thi công có ý nghĩa quan trọng trong việc chứng minh năng lực, tính khả thi và độ tin cậy của kế hoạch tổ chức thi công.

Với nhân sự chủ chốt, cần trình bày rõ ràng sơ yếu lý lịch, trình độ chuyên môn, chứng chỉ hành nghề và các giấy tờ hợp pháp chứng minh mối quan hệ lao động hoặc thỏa thuận huy động nhân sự. Mỗi vị trí như Chỉ huy trưởng công trình, Kỹ sư QA/QC, Cán bộ an toàn lao động, Kỹ sư KCS vật liệu hay Kỹ sư hiện trường đều phải được minh chứng bằng hồ sơ xác thực.

Với thiết bị thi công, hồ sơ cần thể hiện đầy đủ danh mục, công suất, nguồn gốc sở hữu hoặc hợp đồng thuê, kèm theo chứng nhận kiểm định an toàn và chứng chỉ của người vận hành.

g, Quản lý chất lượng, an toàn, môi trường

Nhà thầu cam kết áp dụng hệ thống quản lý tích hợp theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 và ISO 45001:2018 trong toàn bộ quá trình thực hiện dự án. Các quy trình của hệ thống này được triển khai thống nhất từ khâu chuẩn bị vật liệu, thi công hiện trường, kiểm tra thí nghiệm, đến nghiệm thu và bàn giao công trình.

Đối với các hạng mục trọng yếu như cọc khoan nhồi, kết cấu bê tông cốt thép, kết cấu thép cầu tàu, và thiết bị cơ điện cảng, nhà thầu thiết lập quy trình kiểm tra – thí nghiệm – nghiệm thu nhiều cấp, bao gồm kiểm tra vật liệu đầu vào, giám sát thi công liên tục, thí nghiệm hiện trường và thí nghiệm độc lập tại phòng thí nghiệm được công nhận LAS-XD.

Về an toàn lao động, nhà thầu tuân thủ đầy đủ các quy định tại QCVN 18:2021/BXD – Quy chuẩn kỹ thuật quốc gia về an toàn trong thi công xây dựng, đồng thời thực hiện đào tạo an toàn định kỳ cho toàn bộ cán bộ, công nhân trước khi vào công trường.

Đối với công tác bảo vệ môi trường, nhà thầu thực hiện kế hoạch quản lý bụi, tiếng ồn và nước thải thi công phù hợp với điều kiện hiện trường và các quy định của Luật Bảo vệ môi trường 2020.

h) Giá dự thầu: chính xác, minh bạch, nhất quán.

Giá dự thầu phải khớp với thuyết minh và biện pháp: đơn giá phản ánh năng suất, hao phí, cự ly vận chuyển, rủi ro vật liệu/nhân công; biểu giá hợp đồng (trọn gói/ đơn giá điều chỉnh) tuân thủ điều kiện HSMT; không để sai lệch số giữa bảng tổng hợp với đơn dự thầu. Nếu cho phép, nêu rõ cơ chế điều chỉnh giá, dự phòng rủi ro.

i, Tính nhất quán nội bộ hồ sơ.

Ba phần dễ sai: (i) khác số liệu giữa phần kỹ thuật và phần giá; (ii) tiến độ không phù hợp năng lực huy động; (iii) khai năng lực nhân sự/thiết bị không trùng với minh chứng. Áp dụng quy trình rà soát chéo trước khi nộp.

k, Khác biệt hóa để “vượt chuẩn”.

Ngoài việc đáp ứng “đủ”, cần nêu các giá trị tăng thêm: biện pháp thi công giảm rủi ro, phương án vật liệu bền vững, kế hoạch giao tiếp với cộng đồng, kiểm soát ATGT, quy trình xử lý sự cố; các bằng chứng thực hiện hợp đồng tương tự (giấy khen, đánh giá chủ đầu tư, KPI chất lượng/tiến độ/an toàn).

n, Lỗi thường gặp dẫn tới mất điểm/loại hồ sơ.

Thiếu hoặc sai hiệu lực bảo lãnh; không cập nhật phụ lục làm rõ HSMT; không tuyên bố xung đột lợi ích; kê khai kinh nghiệm “không tương tự”; hồ sơ quét mờ/thiếu ký; sai chính tả dữ liệu định danh gói thầu; thiếu mục an toàn–môi trường; Bảng khối lượng không trùng số dòng HSMT.

3.2.3. Hiệu quả thực hiện hợp đồng

“Hiệu quả thực hiện hợp đồng” là thước đo năng lực thật của nhà thầu sau khi trúng thầu. Dưới đây là các thành phần then chốt và ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh:

- Đáp ứng phạm vi & mục tiêu: Bàn giao đúng phạm vi, đúng chất lượng, đúng chức năng theo hợp đồng/thiết kế.

- Đúng tiến độ: Có bằng chứng kiểm soát tiến độ, hoàn thành đúng hoặc sớm hơn yêu cầu.

- Kiểm soát chi phí & thay đổi: Hạn chế phát sinh; nếu phát sinh, hồ sơ phải chặt chẽ, căn cứ điều khoản hợp đồng. Tỷ lệ phát sinh $\leq$ ngưỡng quy định (5–10%) là tín hiệu quản trị tốt, tăng độ tin cậy.

- Chất lượng & hệ thống QA/QC: Vận hành ISO 9001:2015 cho hạng mục trọng yếu; tần suất thử nghiệm, chấp thuận nguồn vật liệu rõ ràng.

- Quản trị hợp đồng & pháp lý: Tuân thủ điều kiện hợp đồng, hồ sơ thanh toán minh bạch, dòng tiền trong báo cáo tài chính ổn định, giảm rủi ro đứt dòng vốn, tăng năng lực tài chính được chấm trong HSĐT.

- Chuyển đổi số và bằng chứng BIM vận hành tốt giúp điểm kỹ thuật vượt chuẩn ở các gói yêu cầu chuyển đổi số.

- Hiệu quả tài chính dự án: Biên lợi nhuận gộp đạt mục tiêu; dòng tiền dương; vòng quay công nợ với chủ đầu tư < 45–60 ngày.

4. Kết luận

Năng lực cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng tại Việt Nam chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố cả bên trong và bên ngoài. Giai đoạn 2020–2025 cho thấy sự chuyển dịch tích cực của thị trường, nhưng cũng đặt ra yêu cầu cao hơn đối với doanh nghiệp trong việc tuân thủ pháp luật, đầu tư công nghệ và phát triển nhân lực.

Doanh nghiệp nào sớm thích ứng với chuyển đổi số, minh bạch hóa thông tin và xây dựng thương hiệu uy tín sẽ có lợi thế bền vững, góp phần nâng cao hiệu quả đầu tư xây dựng và năng lực cạnh tranh quốc gia.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Muaz O. Ahmed, Islam H. El-adaway, Aubrie Caldwell, Comprehensive Understanding of Factors Impacting Competitive Construction Bidding, Journal of Construction Engineering and Management, 150 (4), 2024
- [2] Bee Lan Oo, Teck Heng Benson Lim, Goran Runeson, Critical Factors Affecting Contractors' Decision to Bid”, Buildings, 12 (3), 379, 2022

CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC: TỔNG QUAN XU HƯỚNG VÀ HÀM Ý CHO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Digital transformation in human resource management: Trend review and implications for vietnamese enterprises

ThS. Đặng Văn Ninh¹, ThS. Trương Văn Hiếu^{2*}

Ngày nhận bài: 10/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 04/07/2026

Tóm tắt:

Chuyển đổi số đang tái định hình căn bản cách thức các doanh nghiệp quản lý và phát triển nguồn nhân lực. Bài báo này thực hiện tổng quan hệ thống các xu hướng chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực (HRM) trên phạm vi toàn cầu và đánh giá thực trạng ứng dụng tại Việt Nam dựa trên các báo cáo ngành, số liệu khảo sát và tài liệu học thuật cập nhật đến năm 2023. Kết quả cho thấy bốn xu hướng chủ đạo đang định hình HRM số gồm: tự động hóa quy trình hành chính nhân sự, ứng dụng phân tích dữ liệu nhân sự, số hóa tuyển dụng và đào tạo, và quản trị hiệu suất liên tục dựa trên nền tảng số. Tại Việt Nam, mức độ ứng dụng còn ở giai đoạn đầu với nhiều thách thức về năng lực số của đội ngũ quản lý, hạ tầng công nghệ và chi phí đầu tư. Trên cơ sở đó, bài báo đề xuất một số hàm ý chính sách và quản trị nhằm thúc đẩy chuyển đổi số HRM tại các doanh nghiệp Việt Nam trong giai đoạn 2024–2030.

Từ khóa: chuyển đổi số, quản trị nguồn nhân lực, HR số, doanh nghiệp Việt Nam, năng lực số.

Abstract:

Digital transformation is fundamentally reshaping how organizations manage and develop human resources. This paper presents a systematic review of digital transformation trends in human resource management (HRM) globally and assesses the current state of adoption in Vietnam, drawing on industry reports, survey data, and academic literature updated to 2023. Four dominant trends are identified: automation of administrative HR processes, HR data analytics, digitalization of recruitment and training, and continuous performance management on digital platforms. In Vietnam, adoption remains at an early stage, constrained by limited digital competencies among managers, inadequate technological infrastructure, and high investment costs. Based on these findings, the paper proposes policy and managerial implications to accelerate digital HRM transformation in Vietnamese enterprises during 2024–2030.

Keywords: digital transformation, human resource management, digital HR, Vietnamese enterprises, digital capability.

¹Công ty Cổ phần Dịch vụ Bảo vệ chuyên nghiệp KTC Việt Nam

²Chi nhánh Tổng công ty Điện lực thành phố Hồ Chí Minh TNHH - Công ty Điện lực Bình Dương

* Tác giả liên hệ: hieutruongvandltu@gmail.com

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong thập niên vừa qua, làn sóng chuyển đổi số đã vượt ra khỏi phạm vi công nghệ thông tin và sản xuất để thâm nhập sâu vào mọi chức năng quản trị doanh nghiệp, trong đó quản trị nguồn nhân lực (HRM) là một trong những lĩnh vực chịu tác động chuyển đổi sâu sắc nhất. Theo báo cáo của World Economic Forum (2023), đến năm 2027 có tới 44% kỹ năng nghề nghiệp hiện tại sẽ bị gián đoạn hoặc trở nên lỗi thời do tự động hóa và trí tuệ nhân tạo, đặt ra yêu cầu cấp bách đối với các hệ thống HRM trong việc tái đào tạo và phát triển lực lượng lao động ở quy mô và tốc độ chưa từng có. Cùng với đó, sự bùng nổ của dữ liệu lớn, điện toán đám mây và các nền tảng HR số (digital HR platforms) đang mở ra khả năng quản lý nhân lực theo thời gian thực, cá nhân hóa trải nghiệm nhân viên và ra quyết định dựa trên bằng chứng dữ liệu thay vì kinh nghiệm chủ quan.

Tại Việt Nam, bức tranh chuyển đổi số HRM có những nét đặc thù riêng. Theo khảo sát của VCCI (2023), chỉ có khoảng 30% doanh nghiệp Việt Nam đã triển khai các giải pháp quản trị nhân sự số ở mức độ cơ bản, trong khi phần lớn vẫn đang sử dụng các phương pháp quản lý nhân sự truyền thống. Các nghiên cứu tổng quan có hệ thống về xu hướng này tại Việt Nam vẫn còn hạn chế, đặc biệt là các nghiên cứu gắn kết số liệu thực trạng trong nước với khung lý thuyết học thuật quốc.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VỀ CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC

2.1. Khái niệm chuyển đổi số trong HRM

Chuyển đổi số trong quản trị nguồn nhân lực (digital HRM) được hiểu là quá trình ứng dụng công nghệ bao gồm trí tuệ nhân tạo (AI), phân tích dữ liệu lớn, điện toán đám mây, tự động hóa quy trình bằng robot (RPA) và các nền tảng số tích hợp vào toàn bộ vòng đời quản lý nhân sự: từ hoạch định nhân lực, tuyển dụng, đào tạo và phát triển, đánh giá hiệu suất, đến quản lý đãi ngộ và phát triển văn hóa tổ chức. Westerman, Bonnet & McAfee (2014) định nghĩa chuyển đổi số ở cấp độ tổ chức là sự tái tạo căn bản mô hình kinh doanh, quy trình vận hành và trải nghiệm khách hàng thông qua công nghệ số nhằm tạo ra giá trị mới. Vận dụng định nghĩa này vào lĩnh vực HRM, chuyển đổi số HRM không chỉ đơn thuần là số hóa các quy trình giấy tờ hiện có, mà là tái thiết kế căn bản cách thức tổ chức thu hút, phát triển, đánh giá và giữ chân nguồn nhân lực.

Warner & Wäger (2019) với khung lý thuyết Năng lực động số, nhấn mạnh để chuyển đổi số HRM thực sự tạo ra lợi thế cạnh tranh thực sự, tổ chức cần phát triển ba năng lực cốt lõi: (1) năng lực cảm nhận và nhận diện cơ hội số trong môi trường kinh doanh; (2) năng lực huy động nguồn lực để khai thác các cơ hội đó; và (3) năng lực tái cấu hình liên tục tổ chức để thích ứng với thay đổi số.

2.2. Lý thuyết nền tảng về HRM và chuyển đổi số

Nghiên cứu về chuyển đổi số HRM kế thừa và mở rộng hai dòng lý thuyết chính. Lý thuyết vốn con người của Becker (1964), khẳng định rằng đầu tư vào đào tạo và phát triển nhân lực tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững; chuyển đổi số mở rộng phạm vi và hiệu quả của đầu tư này thông qua đào tạo cá nhân hóa, liên tục và dựa trên dữ liệu. Lý thuyết Hệ thống làm việc hiệu suất cao (HPWS) của Boxall & Purcell (2016), theo đó sự kết hợp đồng bộ giữa tuyển dụng chọn lọc, đào tạo toàn diện và đánh giá hiệu suất khoa học tạo ra kết quả tổ chức vượt trội, chuyển đổi số cung cấp hạ tầng kỹ thuật để thực thi HPWS ở quy mô lớn và với độ chính xác cao.

3. XU HƯỚNG CHUYỂN ĐỔI SỐ HRM TRÊN PHẠM VI TOÀN CẦU

3.1. Tự động hóa quy trình hành chính nhân sự

Tự động hóa là xu hướng có mức độ phổ biến cao nhất trong chuyển đổi số HRM. Theo McKinsey (2023), có tới 56% các hoạt động hành chính nhân sự tiêu chuẩn bao gồm xử lý hồ sơ, tính lương, quản lý nghỉ phép, theo dõi chấm công và tạo báo cáo tuân thủ pháp lý, có thể được tự động hóa hoàn toàn bằng công nghệ hiện có. Khảo sát của SHRM (2023) ghi nhận 72% doanh nghiệp trong nhóm Fortune 500 đã triển khai ít nhất một giải pháp tự động hóa quy trình hành chính nhân sự, và nhóm này tiết kiệm trung bình 3,7 giờ làm việc của bộ phận HR mỗi nhân viên mỗi năm. Giá trị cốt lõi của tự động hóa không chỉ là tiết kiệm chi phí mà còn là giải phóng thời gian của đội ngũ HR để tập trung vào các công việc có giá trị chiến lược cao hơn, tư vấn phát triển nhân tài, xây dựng văn hóa tổ chức và hỗ trợ lãnh đạo ra quyết định chiến lược về nhân lực.

3.2. Phân tích dữ liệu nhân sự (HR Analytics)

Phân tích dữ liệu nhân sự là xu hướng đang tăng trưởng nhanh nhất trong lĩnh vực HRM số. Deloitte (2023) ghi nhận 71% tổ chức toàn cầu coi HR Analytics là ưu tiên cao hoặc rất cao, tăng từ 51% năm 2020. Ứng

dụng của HR Analytics trải rộng trên toàn bộ vòng đời nhân sự: dự báo nhu cầu tuyển dụng theo mùa vụ, dự báo tỷ lệ nghỉ việc của từng nhóm nhân viên, đến tối ưu hóa cơ cấu tổ chức và phân tích mạng lưới cộng tác nội bộ. Điểm khác biệt so với thống kê nhân sự truyền thống là ở chiều cạnh dự báo và đề xuất hành động. Gartner (2023) dự báo đến năm 2025, 60% các quyết định HR quan trọng tại các tập đoàn lớn sẽ được hỗ trợ bởi mô hình phân tích dữ liệu, tăng từ 25% năm 2022.

3.3. Số hóa tuyển dụng và đào tạo
Tuyển dụng và đào tạo là hai chức năng đang trải qua số hóa toàn diện nhất. Trong tuyển dụng, các hệ thống ATS tích hợp AI đang thay thế sàng lọc hồ sơ thủ công: 67% doanh nghiệp lớn đã dùng AI ở vòng sàng lọc đầu, giảm thời gian tuyển dụng trung bình 40% và chi phí 30% (Deloitte, 2023). Trong đào tạo, các nền tảng học tập số với microlearning và học theo module linh hoạt đang thay thế mô hình đào tạo tập trung truyền thống. Báo cáo của LinkedIn (2023) cho thấy tổ chức ứng dụng nền tảng học tập số có tỷ lệ giữ chân nhân tài cao hơn 94% so với tổ chức chưa đầu tư, phản ánh mối liên hệ trực tiếp giữa cơ hội phát triển và sự gắn kết của nhân viên.

3.4. Quản trị hiệu suất liên tục trên nền tảng số
Mô hình đánh giá hiệu suất định kỳ hàng năm đang được thay thế bởi hệ thống quản trị hiệu suất liên tục. Gartner (2023) cho biết 82% tổ chức trong Fortune 1000 đã hoặc đang cải cách theo hướng phản hồi liên tục. Các nền tảng như Workday, SAP SuccessFactors hay 15Five cho phép thiết lập mục tiêu, theo dõi tiến độ và nhận phản hồi theo thời gian thực. Khi dữ liệu hiệu suất được thu thập và phân tích liên tục, tổ chức có thể nhận diện sớm nhân viên tiềm năng cần đầu tư phát triển và phát hiện kịp thời các vấn đề về gắn kết trước khi chúng dẫn đến nghỉ việc.

Bảng 1. Tổng quan mức độ ứng dụng chuyển đổi số HRM toàn cầu (2023)

Lĩnh vực ứng dụng	Mức độ phổ biến (2023)	Tăng trưởng dự báo đến 2027	Tài liệu tham khảo
Tuyển dụng số & AI sàng lọc hồ sơ	67%	+24%/năm	Deloitte (2023)
Hệ thống quản lý học tập (LMS)	61%	+18%/năm	LinkedIn (2023)
Phân tích dữ liệu nhân sự (HR Analytics)	54%	+31%/năm	SHRM (2023)
Tự động hóa quy trình hành chính HR	72%	+20%/năm	McKinsey (2023)
Đánh giá hiệu suất số & phản hồi liên tục	48%	+27%/năm	Gartner (2023)

Nguồn: Tổng hợp từ Deloitte (2023), LinkedIn (2023), SHRM (2023), McKinsey (2023), Gartner (2023)

4. THỰC TRẠNG CHUYỂN ĐỔI SỐ HRM TẠI VIỆT NAM

4.1. Bức tranh tổng thể
Mức độ ứng dụng các giải pháp HRM số tại Việt Nam còn khiêm tốn và không đồng đều. Theo VCCI (2023), chỉ 29,7% doanh nghiệp đã triển khai phần mềm HRMS tích hợp, trong khi 43,2% vẫn dùng Excel hoặc phần mềm rời rạc và 27,1% quản lý nhân sự bằng phương pháp thủ công. Khoảng cách số giữa nhóm doanh nghiệp là rất lớn: 78% doanh nghiệp trên 500 nhân viên đã ứng dụng ít nhất một giải pháp HRM số, so với chỉ 12% doanh nghiệp dưới 50 nhân viên. Phân tích theo ngành cho thấy tài chính ngân hàng và công nghệ thông tin dẫn đầu, trong khi các ngành thâm dụng lao động như bán lẻ, nhà hàng khách sạn, bảo vệ lại có mức chuyển đổi số HRM thấp, chính những ngành này được hưởng lợi nhiều nhất từ tự động hóa quản lý nhân sự (Nguyễn Thị Phương Linh & Trần Văn Hùng, 2022).

4.2. Những thách thức cốt lõi
Ba nhóm thách thức chính cản trở chuyển đổi số HRM tại Việt Nam. Thứ nhất, thiếu hụt năng lực số của đội ngũ lãnh đạo và quản lý HR: chuyển đổi số HRM đòi hỏi khả năng làm việc với dữ liệu, vận hành nền tảng số và tư duy quản trị thực chứng, trong khi hầu hết chương trình đào tạo quản trị nhân lực tại Việt Nam chưa tích hợp đủ nội dung kỹ năng số. Thứ hai, chi phí đầu tư ban đầu cao: một hệ thống HRMS tích hợp có thể tốn từ vài trăm triệu đến hàng tỷ đồng, vượt quá năng lực tài chính của đa số doanh nghiệp vừa và nhỏ. Thứ ba, lo ngại pháp lý về an toàn dữ liệu: Nghị định 13/2023/NĐ-CP về bảo vệ dữ liệu cá nhân mới được ban hành, doanh nghiệp chưa có đủ hướng dẫn thực hành để yên tâm triển khai các hệ thống HR số trên nền tảng đám mây.

5. HÀM Ý CHÍNH SÁCH VÀ QUẢN TRỊ

5.1. Hàm ý cho doanh nghiệp
Đối với các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là doanh nghiệp vừa và nhỏ, bài báo đề xuất ba hướng tiếp cận thực tế để bắt đầu hành trình chuyển đổi số HRM. Trước hết, thay vì cố gắng triển khai toàn diện một hệ thống HRMS đắt tiền ngay lập tức, doanh nghiệp nên ưu tiên số hóa theo từng quy trình có tác động cao nhất và chi phí thấp nhất, thường là tự động hóa chấm công, tính lương và số hóa hồ sơ nhân viên. Đây là bước đệm

tạo ra giá trị nhanh, xây dựng năng lực số của đội ngũ và tạo nền tảng dữ liệu cho các bước chuyển đổi sâu hơn sau này.

Tiếp theo, doanh nghiệp cần đầu tư vào phát triển năng lực số cho đội ngũ HR song song với việc triển khai công nghệ. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy tỷ lệ thất bại của các dự án chuyển đổi số HRM phần lớn không phải do công nghệ mà do con người: đội ngũ HR không có đủ kỹ năng hoặc tư duy để khai thác hệ thống mới. Đầu tư vào đào tạo năng lực số cho bộ phận HR do đó cần được coi là chi phí cốt lõi chứ không phải chi phí phụ trợ. Cuối cùng, doanh nghiệp cần xây dựng văn hóa tổ chức cởi mở với thay đổi và định hướng dữ liệu từ cấp lãnh đạo, vì đây là điều kiện tiên quyết để mọi sáng kiến chuyển đổi số HRM có thể đi đến thực thi thực sự thay vì chỉ dừng lại ở văn bản kế hoạch.

5.2. Hàm ý cho nhà hoạch định chính sách

Ở cấp độ chính sách, việc thúc đẩy chuyển đổi số HRM tại Việt Nam đòi hỏi sự can thiệp có trọng tâm trên ba phương diện. Phương diện đầu tiên là xây dựng chính sách hỗ trợ tài chính cho doanh nghiệp vừa và nhỏ trong việc đầu tư vào phần mềm quản trị nhân sự và đào tạo năng lực số, tương tự các chương trình hỗ trợ chuyển đổi số doanh nghiệp hiện có nhưng cần có hạng mục riêng dành cho HRM số. Phương diện thứ hai là điều chỉnh chương trình đào tạo đại học và sau đại học ngành Quản trị nhân lực để tích hợp bắt buộc các nội dung về phân tích dữ liệu HR, vận hành hệ thống HRMS và tư duy quản trị thực chứng HRM. Phương diện thứ ba là hoàn thiện và phổ biến khung pháp lý về bảo vệ dữ liệu cá nhân trong lĩnh vực HR, cung cấp hướng dẫn thực hành cụ thể cho doanh nghiệp để giảm thiểu tâm lý e ngại pháp lý khi ứng dụng các hệ thống HR số trên nền tảng đám mây.

6. KẾT LUẬN

Bốn xu hướng chuyển đổi số HRM: tự động hóa hành chính, phân tích dữ liệu nhân sự, số hóa tuyển dụng và đào tạo, quản trị hiệu suất liên tục, đang cùng lúc thay đổi vai trò của bộ phận HR từ chức năng hành chính sang chức năng chiến lược. Tại Việt Nam, hành trình này mới ở giai đoạn đầu với ba rào cản chính: năng lực số của đội ngũ, chi phí đầu tư và môi trường pháp lý. Đây không phải lý do trì hoãn mà là lý do để hành động có kế hoạch, bắt đầu từ những bước số hóa cụ thể, khả thi, có tác động thực sự. Các doanh

nh nghiệp Việt Nam chủ động trong chuyển đổi số HRM sẽ có lợi thế cạnh tranh đáng kể trong thu hút, phát triển và giữ chân nhân tài, yếu tố ngày càng mang tính quyết định trong nền kinh tế tri thức mà Việt Nam đang hướng đến.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and human resource management (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Deloitte. (2023). Global human capital trends 2023: New fundamentals for a boundaryless world. Deloitte Insights.
- Gartner. (2023). Future of work trends: Top priorities for HR leaders in 2023. Gartner Research.
- LinkedIn. (2023). Workplace learning report 2023: The rise and responsibility of talent development. LinkedIn Learning.
- McKinsey & Company. (2023). The future of work after COVID-19. McKinsey Global Institute.
- Nguyễn Thị Phương Linh & Trần Văn Hùng. (2022). Chuyển đổi số trong quản trị nhân lực tại các doanh nghiệp Việt Nam: Thực trạng và thách thức. Tạp chí Kinh tế và Phát triển, 298, 45–54.
- SHRM. (2023). HR technology survey 2023: The state of HR technology adoption. Society for Human Resource Management.
- VCCI. (2023). Báo cáo chỉ số chuyển đổi số doanh nghiệp Việt Nam 2023. Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam.
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press.
- World Economic Forum. (2023). Future of jobs report 2023. World Economic Forum.

Phát triển tín dụng xanh tại các Ngân hàng thương mại Việt Nam: nhận diện nút thắt và định hướng tháo gỡ

Developing Green Credit in Vietnamese Commercial Banks: Identifying Bottlenecks and Directions for Overcoming Them

ThS Mai Văn Tới¹

Ngày nhận bài: 15/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 06/07/2026

Tóm tắt:

Tín dụng xanh đang trở thành một công cụ tài chính quan trọng, giúp thúc đẩy phát triển kinh tế bền vững tại Việt Nam. Nghiên cứu này tập trung phân tích tình hình phát triển tín dụng xanh tại các ngân hàng thương mại đồng thời nhận diện các nút thắt chủ yếu cản trở quá trình mở rộng hoạt động này. Kết quả tìm hiểu cho thấy tín dụng xanh tại Việt Nam hiện chỉ chiếm tỷ lệ nhỏ trong tổng số tiền cho vay của các ngân hàng và ghi nhận một số trở ngại lớn đã xuất hiện. Từ đó, bài viết đưa ra các hàm ý chính sách mang tính định hướng nhằm thúc đẩy phát triển tín dụng xanh, góp phần hoàn thiện hệ thống tài chính theo hướng bền vững tại Việt Nam.

Từ khoá: tín dụng xanh, ngân hàng thương mại, nút thắt, tháo gỡ.

Abstract:

Green credit is becoming an important financial tool, helping to promote sustainable economic development in Vietnam. This study focuses on analyzing the development of green credit in commercial banks and identifying the main bottlenecks hindering its expansion. The findings show that green credit in Vietnam currently accounts for only a small percentage of the total loans of banks and a number of significant obstacles have emerged. Therefore, the article proposes policy implications to promote the development of green credit, contributing to the improvement of a sustainable financial system in Vietnam.

Keywords: green credit, commercial banks, bottlenecks, overcoming obstacles.

1. Đặt vấn đề

Theo World Bank (2022), tổng nhu cầu đầu tư cho các hoạt động “xanh” có thể lên tới khoảng 368 tỷ USD đến năm 2040, tương đương khoảng 6,8% GDP mỗi năm. Điều này đặt ra áp lực đáng kể đối với hệ thống tài chính trong việc huy động và phân bổ nguồn vốn dài hạn.

Báo cáo của IFC (2020) chỉ ra rằng các ngân hàng còn gặp khó khăn trong việc nhận diện, thẩm định và quản trị rủi ro đối với các dự án xanh do thiếu tiêu chuẩn phân loại thống nhất và hạn chế về năng lực chuyên môn. Những rào cản này, cùng với đặc điểm rủi ro và thời gian hoàn vốn dài của các dự án xanh, đã làm hạn chế động lực mở rộng tín dụng trong hệ thống ngân hàng. Do đó, việc nhận diện các nút thắt trong phát triển tín dụng xanh tại các ngân hàng thương mại Việt Nam

là cần thiết nhằm cung cấp cơ sở khoa học cho các định hướng chính sách trong thời gian tới.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm, đặc điểm và vai trò của tín dụng xanh

Theo World Bank (2022), tín dụng xanh được hiểu là các khoản cấp tín dụng nhằm tài trợ cho các dự án hoặc hoạt động có tác động tích cực đến môi trường, bao gồm giảm phát thải khí nhà kính, sử dụng hiệu quả tài nguyên và phát triển năng lượng tái tạo. Finance Corporation (IFC, 2020) nhấn mạnh rằng tín dụng xanh không chỉ giới hạn ở mục tiêu tài trợ mà còn bao gồm việc tích hợp các yếu tố môi trường - xã hội vào quy trình thẩm định và quản trị rủi ro.

Xét về đặc điểm, tín dụng xanh có một số khác biệt đáng kể như: Thứ nhất, các dự án xanh thường có thời

¹Trường Đại học Thái Bình Dương

gian hoàn vốn dài, yêu cầu vốn đầu tư lớn và chịu ảnh hưởng mạnh từ các yếu tố chính sách và công nghệ (OECD, 2017). Thứ hai, rủi ro trong tín dụng xanh mang tính đa chiều, bao gồm cả rủi ro tài chính và rủi ro môi trường - xã hội, đòi hỏi ngân hàng phải mở rộng khung đánh giá rủi ro. Thứ ba, việc xác định và phân loại dự án “xanh” phụ thuộc vào hệ thống tiêu chuẩn, trong khi các tiêu chuẩn này tại nhiều quốc gia đang phát triển vẫn chưa hoàn thiện, làm gia tăng chi phí thông tin và mức độ bất định trong hoạt động tín dụng (IFC, 2020).

Về vai trò, tín dụng xanh góp phần định hướng dòng vốn vào các lĩnh vực ưu tiên như năng lượng tái tạo, nông nghiệp bền vững và công nghệ sạch, qua đó hỗ trợ thực hiện các mục tiêu tăng trưởng xanh và giảm phát thải (World Bank, 2022). Đối với ngân hàng thương mại, tín dụng xanh không chỉ là công cụ thực hiện trách nhiệm xã hội mà còn tạo cơ hội đa dạng hóa danh mục tín dụng và tiếp cận các nguồn vốn ưu đãi quốc tế. Campiglio (2016) cho rằng ngân hàng đóng vai trò trung gian quan trọng trong việc điều chỉnh dòng vốn theo hướng giảm phát thải và hỗ trợ quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế.

2.2. Tiêu chí đánh giá phát triển tín dụng xanh

Thứ nhất, tiêu chí về quy mô tín dụng xanh là chỉ báo cơ bản phản ánh mức độ phát triển. Quy mô thường được đo lường thông qua tổng dư nợ tín dụng xanh hoặc tỷ trọng tín dụng xanh trong tổng dư nợ của ngân hàng. Theo IFC (2020), tỷ trọng này cho thấy mức độ ưu tiên của ngân hàng đối với các hoạt động tài trợ xanh, đồng thời phản ánh khả năng chuyển dịch danh mục tín dụng theo hướng bền vững.

Thứ hai, tiêu chí về cơ cấu tín dụng xanh cho phép đánh giá mức độ phân bổ vốn giữa các lĩnh vực. Các nghiên cứu và báo cáo của OECD (2017) cho thấy dòng vốn xanh thường tập trung vào các lĩnh vực như năng lượng tái tạo, nông nghiệp bền vững và hạ tầng môi trường.

Thứ ba, tiêu chí về chất lượng tín dụng xanh phản ánh hiệu quả và mức độ an toàn của hoạt động cấp tín dụng. Chất lượng có thể được đo lường thông qua các chỉ tiêu như tỷ lệ nợ xấu, khả năng sinh lời hoặc hiệu quả sử dụng vốn. Theo Campiglio (2016), việc mở rộng tài chính xanh cần đi đôi với kiểm soát rủi ro nhằm đảm bảo tính ổn định của hệ thống tài chính.

Bên cạnh đó, tiêu chí về mức độ tích hợp yếu tố môi trường - xã hội (ESG) trong hoạt động tín dụng ngày càng được nhấn mạnh. Theo IFC (2020), một hệ thống tín dụng xanh hiệu quả không chỉ dừng lại ở việc cấp vốn cho các dự án “xanh”, mà còn yêu cầu ngân hàng

phải xây dựng quy trình thẩm định, giám sát và quản trị rủi ro dựa trên các tiêu chí môi trường và xã hội.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến phát triển tín dụng xanh

Thứ nhất, yếu tố thể chế và chính sách đóng vai trò nền tảng trong việc định hướng và thúc đẩy tín dụng xanh. Theo Zadek, S., & Flynn, C. (2013) sự thiếu hụt các khuôn khổ pháp lý rõ ràng và hệ thống phân loại xanh là trở ngại lớn đối với việc mở rộng tài chính xanh tại các nền kinh tế đang phát triển. Bên cạnh đó, Lindenberg, N. (2014) nhấn mạnh rằng việc thiếu thống nhất trong định nghĩa và tiêu chuẩn “xanh” làm gia tăng chi phí giao dịch và rủi ro pháp lý cho các tổ chức tín dụng.

Thứ hai, năng lực nội tại của ngân hàng thương mại là nhân tố quyết định đến khả năng phát triển tín dụng xanh. Ngân hàng phải có hệ thống dữ liệu, công cụ đánh giá và đội ngũ nhân sự chuyên môn phù hợp. Theo Weber, O. (2017), các tổ chức tài chính có mức độ tích hợp ESG cao thường có khả năng quản trị rủi ro tốt hơn và hiệu quả hoạt động ổn định hơn.

Thứ ba, yếu tố thị trường và đặc điểm của các dự án xanh cũng có tác động đáng kể. Các dự án xanh thường có quy mô vốn lớn, thời gian hoàn vốn dài và chịu nhiều rủi ro liên quan đến công nghệ và chính sách. Theo Eyraud, L., Clements, B., & Wane, A. (2013) những đặc điểm này làm gia tăng chi phí vốn và giảm mức độ hấp dẫn đối với các tổ chức tài chính. Tình trạng thông tin bất cân xứng giữa ngân hàng và khách hàng vay vốn cũng làm gia tăng rủi ro tín dụng, đặc biệt trong bối cảnh thiếu minh bạch về hiệu quả môi trường của dự án.

Cuối cùng, các yếu tố quốc tế và dòng vốn bên ngoài ngày càng có ảnh hưởng rõ nét đến sự phát triển tín dụng xanh. Theo UNEP (2016) sự tham gia của các tổ chức tài chính quốc tế thông qua các chương trình hỗ trợ kỹ thuật và nguồn vốn ưu đãi có thể thúc đẩy đáng kể sự phát triển của tín dụng xanh tại các quốc gia đang phát triển.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp tiếp cận định tính, phân tích dữ liệu thứ cấp. Dữ liệu được thu thập từ các nguồn chính thống, bao gồm báo cáo của Ngân hàng Nhà nước Việt Nam, ngân hàng thương mại, cùng với các báo cáo của các tổ chức quốc tế cũng như các nghiên cứu học thuật đã công bố. Tác giả phân tích tài liệu để hệ thống hóa cơ sở lý thuyết và tổng hợp thông tin thực tiễn, tiến hành so sánh để đánh giá mức độ phát triển tín dụng xanh dựa trên các tiêu chí đã xây dựng, qua đó nhận diện các nút thắt mang tính hệ thống trong quá trình phát triển tín

dụng xanh tại các ngân hàng thương mại Việt Nam. Mặc dù còn hạn chế do phụ thuộc vào dữ liệu thứ cấp, việc sử dụng các nguồn thông tin đáng tin cậy giúp đảm bảo tính khách quan và giá trị của kết quả nghiên cứu.

4. Nhận diện các nút thắt trong phát triển tín dụng xanh tại các Ngân hàng thương mại Việt Nam

4.1. Phát triển tín dụng xanh tại các ngân hàng thương mại Việt Nam

Quy mô tín dụng xanh: tăng trưởng nhanh nhưng chưa tạo chuyển dịch cấu trúc

Tín dụng xanh tại Việt Nam trong những năm gần đây ghi nhận tốc độ tăng trưởng tương đối cao, phản ánh xu hướng dịch chuyển dòng vốn theo định hướng phát triển bền vững. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (NHNN) trong “Báo cáo kết quả thực hiện Đề án phát triển ngân hàng xanh tại Việt Nam” năm 2023 đã công bố dư nợ tín dụng xanh đạt khoảng 620.984 tỷ đồng vào cuối năm 2023, tăng hơn 3 lần so với mức khoảng 180.000 tỷ đồng năm 2017. Đến quý I/2025, dư nợ tín dụng xanh đạt khoảng 704.244 tỷ đồng (NHNN, 2025), với tốc độ tăng trưởng bình quân trên 21%/năm, cao hơn mức tăng trưởng tín dụng chung của nền kinh tế.

Tuy nhiên, xét theo tỷ trọng, tín dụng xanh vẫn chiếm tỷ lệ khiêm tốn. Theo NHNN (2025), tín dụng xanh mới chiếm khoảng 4,3% tổng dư nợ toàn hệ thống, trong khi tổng dư nợ tín dụng đạt trên 16 triệu tỷ đồng. Điều này cho thấy mặc dù có tốc độ tăng trưởng cao, tín dụng xanh vẫn chưa đủ lớn để tạo ra sự chuyển dịch cấu trúc trong danh mục tín dụng của các ngân hàng thương mại.

Sự phân hóa trong quy mô tín dụng xanh ở các ngân hàng thương mại là khá rõ nét. Theo Báo cáo phát triển bền vững 2024, Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam (BIDV) có dư nợ tín dụng xanh đạt khoảng 80,8 nghìn tỷ đồng, tiếp tục dẫn đầu hệ thống. Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam (Vietcombank), theo Báo cáo thường niên 2024, đạt khoảng 48.000 tỷ đồng, còn Ngân hàng Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Việt Nam (Agribank) ghi nhận khoảng 29.300 tỷ đồng trong Báo cáo tổng kết 2024.

Trong nhóm ngân hàng thương mại cổ phần, Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam (Techcombank) tập trung tài trợ các dự án năng lượng tái tạo quy mô lớn (Báo cáo phát triển bền vững 2024); Ngân hàng TMCP Quân đội (MB) triển khai tín dụng xanh cho doanh nghiệp vừa và nhỏ trong lĩnh vực sản xuất sạch hơn; Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank) mở rộng tín dụng xanh thông qua hợp tác với IFC. Tuy

nhien, quy mô tín dụng xanh của nhóm này nhìn chung còn hạn chế và chưa đồng đều.

Cơ cấu tín dụng xanh: tập trung cao vào một số lĩnh vực

Cơ cấu tín dụng xanh tại Việt Nam hiện nay cho thấy sự tập trung đáng kể vào một số lĩnh vực chủ đạo. Theo NHNN (2023), khoảng 40–45% dư nợ tín dụng xanh tập trung vào năng lượng tái tạo và năng lượng sạch, trong khi khoảng 30% thuộc lĩnh vực nông nghiệp xanh. Các lĩnh vực khác như xử lý chất thải, cấp nước sạch, giao thông xanh và công nghệ tiết kiệm năng lượng chiếm tỷ trọng thấp hơn.

Báo cáo của IFC năm 2020 “Green Banking in Vietnam” cũng chỉ ra rằng các khoản tín dụng xanh tại Việt Nam chủ yếu tập trung vào các dự án quy mô lớn, trong khi các lĩnh vực như kinh tế tuần hoàn, công nghệ sạch hoặc doanh nghiệp nhỏ và vừa gặp nhiều khó khăn trong tiếp cận nguồn vốn tín dụng.

Vietcombank (2024) cho biết danh mục tín dụng xanh tập trung chủ yếu vào các dự án năng lượng tái tạo và hạ tầng môi trường. BIDV cũng ưu tiên tài trợ các dự án điện gió, điện mặt trời và xử lý môi trường. Theo tiêu chí lý thuyết, một hệ thống tín dụng xanh hiệu quả cần đảm bảo sự đa dạng hóa danh mục, tuy nhiên thực tế tại Việt Nam cho thấy cơ cấu tín dụng xanh vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu này.

Chất lượng tín dụng xanh: cải thiện nhưng còn tiềm ẩn rủi ro

Theo NHNN (2025), có 57 tổ chức tín dụng đã thực hiện đánh giá rủi ro môi trường - xã hội, với tổng dư nợ được đánh giá đạt khoảng 3,62 triệu tỷ đồng. Điều này cho thấy phạm vi áp dụng ESG trong hoạt động tín dụng đã được mở rộng đáng kể. Một số ngân hàng lớn như BIDV, Vietcombank đã xây dựng khung quản trị rủi ro ESG và tích hợp vào quy trình cấp tín dụng.

Tuy nhiên, theo World Bank (2022), hệ thống tài chính Việt Nam vẫn đối mặt với nhiều hạn chế về dữ liệu môi trường và năng lực đánh giá rủi ro. Ngoài ra, các dự án xanh thường có thời gian hoàn vốn dài và phụ thuộc vào chính sách, làm gia tăng rủi ro tín dụng.

Bên cạnh đó, theo IFC (2020), việc thiếu chuẩn hóa trong đánh giá hiệu quả môi trường khiến các ngân hàng gặp khó khăn trong việc đo lường tác động của tín dụng xanh, từ đó ảnh hưởng đến chất lượng quản trị rủi ro.

Mức độ tích hợp ESG trong hoạt động ngân hàng

Theo NHNN (2023), hơn 50 tổ chức tín dụng đã xây dựng quy trình quản lý rủi ro môi trường - xã hội. Một

số ngân hàng lớn như BIDV, Vietcombank đã công bố báo cáo phát triển bền vững và triển khai các khung tài chính xanh. Tuy nhiên, theo IFC (2020), việc tích hợp ESG tại Việt Nam vẫn chưa đồng bộ giữa các ngân hàng. Đặc biệt, Việt Nam hiện chưa có hệ thống phân loại xanh hoàn chỉnh, dẫn đến sự khác biệt trong cách xác định tín dụng xanh giữa các tổ chức tín dụng. Ngoài ra, việc công bố thông tin ESG còn thiếu chuẩn hóa, khiến việc so sánh và đánh giá giữa các ngân hàng gặp khó khăn. Điều này hạn chế tính minh bạch và hiệu quả của thị trường tài chính xanh.

4.2. Định hướng tháo gỡ các rào cản trong phát triển tín dụng xanh

Phân tích trên cho thấy những hạn chế trong phát triển tín dụng xanh tại Việt Nam không mang tính đơn lẻ mà phản ánh các rào cản có tính hệ thống. Do đó, định hướng tháo gỡ cần được tiếp cận theo hướng tổng thể, đồng bộ.

Thứ hết, về phương diện thể chế, việc hoàn thiện khuôn khổ pháp lý và xây dựng hệ thống phân loại xanh thống nhất là điều kiện tạo dựng cơ sở cho việc xác định, thống kê và giám sát tín dụng xanh. Sự thiếu vắng một chuẩn chung sẽ gây khó khăn cho các ngân hàng trong triển khai, làm giảm tính minh bạch của thị trường tài chính xanh.

Thứ hai, về phía các tổ chức tín dụng, cần định hướng nâng cao năng lực quản trị rủi ro môi trường – xã hội và từng bước tích hợp các tiêu chí ESG vào toàn bộ quy trình tín dụng. Điều này không chỉ giúp cải thiện chất lượng tín dụng xanh mà còn góp phần giảm thiểu rủi ro dài hạn trong bối cảnh biến đổi khí hậu và chuyển đổi kinh tế xanh.

Thứ ba, xét trên phương diện thị trường, việc mở rộng các nguồn vốn trung và dài hạn, đặc biệt từ các tổ chức tài chính quốc tế, có ý nghĩa quan trọng trong việc hỗ trợ các ngân hàng thương mại phát triển tín dụng xanh. Thúc đẩy sự tham gia của khu vực doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp nhỏ và vừa, nhằm đa dạng hóa danh mục tín dụng xanh.

Cuối cùng, cần nhấn mạnh rằng việc phát triển tín dụng xanh không chỉ là trách nhiệm của hệ thống ngân hàng mà đòi hỏi sự phối hợp đồng bộ giữa các cơ quan quản lý, tổ chức tài chính và khu vực doanh nghiệp. Chỉ khi các yếu tố này được kết nối một cách hiệu quả, các rào cản mang tính cấu trúc mới có thể từng bước được tháo gỡ, qua đó thúc đẩy tín dụng xanh phát triển theo hướng bền vững và toàn diện hơn.

5. Kết luận

Tín dụng xanh tại các ngân hàng thương mại Việt Nam đã có bước phát triển tích cực, thể hiện qua tốc độ tăng trưởng cao và sự mở rộng trong phạm vi triển khai. Tuy nhiên, quy mô còn hạn chế, cơ cấu chưa đa dạng, chất lượng tín dụng và mức độ tích hợp ESG chưa đồng đều giữa các ngân hàng. Những hạn chế này phản ánh các rào cản mang tính hệ thống trong quá trình phát triển. Do đó, việc định hình các định hướng tháo gỡ phù hợp là cần thiết nhằm thúc đẩy tín dụng xanh phát triển hiệu quả, góp phần thực hiện mục tiêu tăng trưởng bền vững trong bối cảnh chuyển đổi kinh tế hiện nay.

Tài liệu tham khảo

1. International Finance Corporation (IFC). (2020). Green banking in Vietnam.
2. World Bank. (2022). Vietnam country climate and development report.
3. Campiglio, E. (2016). Beyond carbon pricing: The role of banking and monetary policy in financing the transition to a low-carbon economy. *Ecological Economics*, 121, 220–230.
5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2017). Investing in climate, investing in growth.
6. Eyraud, L., Clements, B., & Wane, A. (2013). Green investment: Trends and determinants. *International Monetary Fund*.
7. Lindenberg, N. (2014). Definition of green finance. *German Development Institute*.
8. United Nations Environment Programme (UNEP). (2016). Green finance progress report.
9. Weber, O. (2017). Corporate sustainability and financial performance of Chinese banks. *Journal of Business Ethics*, 143 (4), 805–821.
10. Zadek, S., & Flynn, C. (2013). South-originating green finance: Exploring the potential. *SSRN Electronic Journal*.
11. Ngân hàng Nhà nước Việt Nam. (2023,2025). Báo cáo kết quả thực hiện Đề án phát triển ngân hàng xanh tại Việt Nam.
12. World Bank. (2022). Vietnam Country Climate and Development Report.
13. Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt Nam. (2024). Báo cáo phát triển bền vững.
14. Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam. (2024). Báo cáo thường niên

ỨNG DỤNG TRÍ TUỆ NHÂN TẠO TRONG KẾ TOÁN DOANH NGHIỆP: KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ BÀI HỌC CHO VIỆT NAM

Application of Artificial Intelligence in Corporate Accounting: International Experience and Lessons for Vietnam

Phạm Bích Ngọc¹

Ngày nhận bài: 18/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 07/07/2026

Tóm tắt

Trí tuệ nhân tạo (Artificial Intelligence - AI) đang trở thành động lực quan trọng thúc đẩy quá trình chuyển đổi số trong kế toán doanh nghiệp. AI không chỉ hỗ trợ tự động hóa các nghiệp vụ kế toán truyền thống mà còn nâng cao chất lượng thông tin tài chính, tăng cường hiệu quả kiểm soát nội bộ và hỗ trợ ra quyết định quản trị. Trên cơ sở tổng hợp các nghiên cứu và kinh nghiệm triển khai tại một số quốc gia như Hoa Kỳ, Vương quốc Anh, Nhật Bản và Singapore, bài viết phân tích các lĩnh vực ứng dụng chủ yếu của AI trong kế toán doanh nghiệp, đồng thời nhận diện những yếu tố quyết định thành công và các rào cản phổ biến trong quá trình triển khai. Kết quả nghiên cứu cho thấy hiệu quả ứng dụng AI phụ thuộc chủ yếu vào chất lượng dữ liệu kế toán, năng lực số của đội ngũ nhân lực và khung quản trị rủi ro công nghệ phù hợp. Từ đó, bài viết đề xuất một số bài học kinh nghiệm nhằm thúc đẩy ứng dụng AI trong hoạt động kế toán doanh nghiệp tại Việt Nam.

Từ khóa: Trí tuệ nhân tạo; kế toán doanh nghiệp; chuyển đổi số; tự động hóa kế toán; kế toán số.

Abstract

Artificial Intelligence (AI) has become a key driver of digital transformation in corporate accounting. AI not only automates traditional accounting processes but also enhances the quality of financial information, strengthens internal control systems, and supports managerial decision-making. Based on a review of prior studies and implementation experiences from countries such as the United States, the United Kingdom, Japan, and Singapore, this paper examines the major applications of AI in corporate accounting while identifying the key success factors and common challenges associated with its adoption. The findings indicate that the effectiveness of AI implementation largely depends on the quality of accounting data, the digital competencies of accounting professionals, and an appropriate technology risk governance framework. Based on these findings, the paper proposes several recommendations to promote the adoption of AI in corporate accounting practices in Vietnam.

Keywords: Artificial Intelligence (AI); corporate accounting; digital transformation; accounting automation; digital accounting.

1. Đặt vấn đề

Sự phát triển của công nghệ số đang làm thay đổi mạnh mẽ phương thức quản trị và vận hành doanh

nh nghiệp, trong đó trí tuệ nhân tạo (AI) nổi lên như một trong những công nghệ có khả năng tạo ra tác động sâu rộng nhất đối với lĩnh vực kế toán. Với khả năng học hỏi

¹Công ty TNHH Kế toán và đào tạo Việt Nam

từ dữ liệu, nhận diện các mô hình, phát hiện bất thường và hỗ trợ ra quyết định, AI không chỉ tự động hóa các nghiệp vụ kế toán mà còn nâng cao chất lượng thông tin tài chính và hiệu quả quản trị doanh nghiệp.

Theo IFAC (2024), nhiều doanh nghiệp trên thế giới đã tích hợp AI vào các quy trình kế toán như xử lý chứng từ, lập báo cáo tài chính, phát hiện gian lận, dự báo dòng tiền và phân tích quản trị. Tại Việt Nam, cùng với quá trình chuyển đổi số quốc gia, AI trong kế toán đang từng bước được triển khai nhưng vẫn gặp hạn chế về dữ liệu, nguồn nhân lực và hạ tầng công nghệ. Trên cơ sở đó, bài viết nhằm tổng hợp các ứng dụng nổi bật của AI trong kế toán doanh nghiệp, phân tích kinh nghiệm quốc tế và đề xuất hàm ý cho Việt Nam trong quá trình xây dựng nền kế toán số.

2. Ứng dụng AI trong hoạt động kế toán doanh nghiệp

2.1. Tự động hóa xử lý nghiệp vụ kế toán

Tự động hóa nghiệp vụ kế toán là lĩnh vực ứng dụng AI phổ biến và mang lại hiệu quả rõ rệt nhất. Sự kết hợp giữa AI, tự động hóa quy trình bằng robot (Robotic Process Automation – RPA) và công nghệ nhận dạng ký tự quang học (Optical Character Recognition – OCR) giúp tự động tiếp nhận chứng từ, xử lý hóa đơn, đối chiếu dữ liệu và ghi nhận giao dịch vào hệ thống kế toán.

AI có thể tự động tiếp nhận hóa đơn điện tử, trích xuất thông tin từ chứng từ, đối chiếu với dữ liệu giao dịch và ghi nhận vào hệ thống kế toán. Đồng thời, hệ thống có khả năng kiểm tra tính hợp lệ của dữ liệu, phát hiện sai lệch và cảnh báo các giao dịch bất thường. Nhờ đó, doanh nghiệp rút ngắn thời gian xử lý, giảm chi phí vận hành, nâng cao độ chính xác của dữ liệu kế toán và tạo điều kiện để kế toán viên tập trung vào phân tích tài chính và tư vấn quản trị. Đây là bước chuyển quan trọng từ kế toán truyền thống sang kế toán số.

2.2. Nâng cao chất lượng báo cáo tài chính

Báo cáo tài chính là sản phẩm đầu ra quan trọng của hệ thống kế toán. Trong bối cảnh khối lượng dữ liệu ngày càng lớn và yêu cầu minh bạch thông tin ngày càng cao, AI góp phần nâng cao chất lượng và tính kịp thời của báo cáo tài chính. Các thuật toán học máy (Machine Learning – ML) có thể phân tích dữ liệu theo thời gian thực nhằm phát hiện sai lệch, giao dịch bất thường và các bút toán chưa phù hợp, qua đó nâng cao độ tin cậy của thông tin tài chính.

Bên cạnh đó, AI hỗ trợ tự động phân loại giao dịch, tổng hợp dữ liệu và thực hiện các bút toán điều chỉnh theo quy tắc đã thiết lập. Đặc biệt, công nghệ xử lý ngôn ngữ tự nhiên (Natural Language Processing – NLP) và AI tạo sinh (Generative AI) có thể hỗ trợ xây dựng thuyết minh báo cáo tài chính, phân tích biến động các chỉ tiêu tài chính và đề xuất nội dung giải trình. Việc ứng dụng các công nghệ này giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian lập báo cáo, đồng thời nâng cao tính nhất quán, khả năng so sánh và mức độ minh bạch của thông tin công bố.

2.3. Phát hiện gian lận và tăng cường kiểm soát nội bộ

Phát hiện gian lận tài chính là một trong những lĩnh vực được đánh giá có tiềm năng ứng dụng AI lớn nhất trong kế toán và kiểm toán. AI cho phép doanh nghiệp thực hiện giám sát liên tục trên toàn bộ dữ liệu và nhanh chóng nhận diện các dấu hiệu bất thường như giao dịch trùng lặp, thanh toán không đúng quy trình, thay đổi dữ liệu bất thường hoặc các khoản chi không phù hợp với hành vi thông thường của doanh nghiệp.

Khi phát hiện dấu hiệu rủi ro, hệ thống sẽ tự động đưa ra cảnh báo để bộ phận kế toán hoặc kiểm toán nội bộ kiểm tra và xử lý. Đồng thời, AI hỗ trợ đánh giá mức độ tuân thủ quy trình, nhận diện điểm yếu của hệ thống kiểm soát nội bộ và nâng cao hiệu quả quản trị rủi ro. Điều này giúp doanh nghiệp hạn chế tổn thất tài chính, tăng cường tính minh bạch và nâng cao hiệu quả quản trị doanh nghiệp.

2.4. Hỗ trợ kế toán quản trị và ra quyết định

Sự phát triển của AI đang mở rộng vai trò của kế toán từ ghi nhận thông tin sang cung cấp thông tin dự báo và hỗ trợ ra quyết định quản trị. Thông qua khả năng xử lý dữ liệu lớn và phân tích theo thời gian thực, AI có thể dự báo doanh thu, chi phí, lợi nhuận và dòng tiền trên cơ sở phân tích dữ liệu lịch sử kết hợp với các yếu tố thị trường giúp doanh nghiệp chủ động hơn trong việc lập kế hoạch tài chính, quản lý nguồn vốn và kiểm soát rủi ro kinh doanh. Bên cạnh đó, AI còn hỗ trợ phân tích hiệu quả hoạt động theo từng sản phẩm, khách hàng hoặc khu vực thị trường, từ đó cung cấp cơ sở khoa học cho các quyết định về giá bán, đầu tư và phân bổ nguồn lực.

Đặc biệt, sự phát triển của AI tạo sinh cho phép nhà quản trị tương tác trực tiếp với hệ thống dữ liệu bằng ngôn ngữ tự nhiên để nhận các phân tích, dự báo và đánh

giá tài chính theo thời gian thực, góp phần nâng cao chất lượng quyết định và khả năng thích ứng của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh số.

3. Kinh nghiệm quốc tế trong ứng dụng AI kế toán

Việc ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong lĩnh vực kế toán đang diễn ra mạnh mẽ tại nhiều quốc gia trên thế giới. Tuy nhiên cách tiếp cận khác nhau tùy thuộc vào trình độ phát triển kinh tế, hạ tầng công nghệ, khung pháp lý và chất lượng nguồn nhân lực. Hoa Kỳ, Vương quốc Anh, Nhật Bản và Singapore là những quốc gia điển hình trong việc thúc đẩy ứng dụng AI vào lĩnh vực kế toán và kiểm toán.

Tại Hoa Kỳ, AI được ứng dụng rộng rãi trong hoạt động kế toán, kiểm toán và phân tích dữ liệu tài chính. Các công ty kiểm toán thuộc nhóm Big Four như Deloitte, PwC, EY và KPMG đã đầu tư mạnh vào các nền tảng AI nhằm hỗ trợ phân tích dữ liệu, đánh giá rủi ro và phát hiện gian lận. Thay vì chỉ kiểm tra một phần mẫu giao dịch như phương pháp truyền thống, các công cụ AI cho phép kiểm toán viên phân tích toàn bộ dữ liệu doanh nghiệp trong thời gian ngắn, từ đó nâng cao chất lượng và hiệu quả kiểm toán. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp niêm yết lớn cũng đẩy mạnh ứng dụng AI trong lập báo cáo tài chính, dự báo dòng tiền và quản trị rủi ro tài chính.

Tại Vương quốc Anh, bên cạnh ứng dụng công nghệ, trọng tâm là xây dựng khung quản trị AI và chuẩn mực nghề nghiệp. Viện Kế toán Công chứng Anh và xứ Wales (ICAEW) đã ban hành các hướng dẫn về đạo đức, tính minh bạch và trách nhiệm giải trình khi sử dụng AI. Đồng thời, các chương trình đào tạo kế toán được bổ sung kiến thức về dữ liệu lớn, phân tích dữ liệu và AI nhằm đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế số.

Đối với Nhật Bản, động lực chính thúc đẩy ứng dụng AI xuất phát từ tình trạng già hóa dân số và thiếu hụt lao động chất lượng cao. Các doanh nghiệp Nhật Bản tập trung ứng dụng AI và tự động hóa quy trình bằng robot (RPA) để xử lý hóa đơn, chứng từ, đối chiếu công nợ và lập báo cáo kế toán góp phần góp phần nâng cao năng suất và giảm chi phí nhân lực. Chính phủ Nhật Bản cũng tích cực hỗ trợ doanh nghiệp chuyển đổi số thông qua chiến lược Society 5.0 và nhiều chương trình hỗ trợ đổi mới công nghệ.

Trong khi đó, Singapore được xem là hình mẫu về xây dựng hệ sinh thái kế toán số tại khu vực châu Á. Với sự phát triển từ hạ tầng dữ liệu đồng bộ, hệ thống hóa đơn điện tử, chuẩn mực nghề nghiệp đến chính sách hỗ trợ doanh nghiệp ứng dụng công nghệ, Chính phủ Singapore triển khai nhiều chương trình hỗ trợ tài chính cho doanh nghiệp vừa và nhỏ trong quá trình chuyển đổi số, đồng thời thúc đẩy kết nối dữ liệu giữa doanh nghiệp với cơ quan quản lý nhà nước. Nhờ đó, AI được ứng dụng hiệu quả trong các hoạt động kế toán, thuế và quản trị doanh nghiệp.

So với các quốc gia trên, việc ứng dụng AI trong kế toán tại Việt Nam vẫn đang ở giai đoạn đầu. Mặc dù hệ thống hóa đơn điện tử đã được triển khai trên phạm vi toàn quốc và nhiều doanh nghiệp đã sử dụng phần mềm kế toán tích hợp các tính năng thông minh, song mức độ ứng dụng AI trong phân tích dữ liệu, dự báo tài chính và kiểm soát nội bộ còn tương đối hạn chế. Bên cạnh đó, các vấn đề về chất lượng dữ liệu, nguồn nhân lực và khung pháp lý vẫn là những rào cản cần tiếp tục được hoàn thiện trong thời gian tới.

Bảng So sánh kinh nghiệm ứng dụng AI trong kế toán tại một số quốc gia

Tiêu chí	Hoa Kỳ	Vương quốc Anh	Nhật Bản	Singapore	Việt Nam
Mức độ ứng dụng AI trong kế toán	Rất cao	Cao	Cao	Cao	Thấp - Trung bình
Trọng tâm ứng dụng	Kiểm toán, phân tích dữ liệu	Quản trị AI và đào tạo nhân lực	Tự động hóa quy trình	Hệ sinh thái kế toán số	Hóa đơn điện tử, phần mềm kế toán
Khung pháp lý	Hoàn thiện	Hoàn thiện	Tương đối hoàn thiện	Hoàn thiện	Đang hoàn thiện
Chương trình đào tạo kỹ năng AI	Phổ biến	Phổ biến	Phổ biến	Phổ biến	Bước đầu triển khai
Hỗ trợ của Nhà nước	Trung bình	Trung bình	Cao	Cao	Đang tăng cường

Nguồn: Tổng hợp của tác giả.

Từ kinh nghiệm của các quốc gia được nghiên cứu có thể thấy rằng, mặc dù cách tiếp cận và mức độ ứng dụng AI có sự khác biệt, song các mô hình thành công đều dựa trên ba yếu tố nền tảng gồm: hạ tầng dữ liệu số được chuẩn hóa, nguồn nhân lực có năng lực công nghệ và cơ chế quản trị phù hợp. Đây cũng chính là những điều kiện quan trọng để Việt Nam thúc đẩy quá trình chuyển đổi số trong lĩnh vực kế toán và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong bối cảnh kinh tế số.

4. Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

Từ kinh nghiệm của Hoa Kỳ, Vương quốc Anh, Nhật Bản và Singapore có thể thấy rằng, việc ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong kế toán không chỉ là quá trình đầu tư công nghệ mà còn là sự chuyển đổi toàn diện về dữ liệu, nguồn nhân lực và cơ chế quản trị. Đối với Việt Nam, quá trình này cần được triển khai theo lộ trình phù hợp với điều kiện phát triển của nền kinh tế và năng lực của doanh nghiệp.

Thứ nhất, cần tiếp tục hoàn thiện hạ tầng dữ liệu kế toán số và tăng cường khả năng kết nối giữa doanh nghiệp với cơ quan quản lý nhà nước. Hiệu quả của AI phụ thuộc trực tiếp vào chất lượng dữ liệu đầu vào. Vì vậy, cùng với việc triển khai hóa đơn điện tử và chứng từ điện tử, cần xây dựng hệ thống dữ liệu kế toán theo hướng chuẩn hóa, đồng bộ và có khả năng chia sẻ giữa các hệ thống quản trị doanh nghiệp, cơ quan thuế, ngân hàng và các tổ chức tài chính. Việc hình thành cơ sở dữ liệu thống nhất sẽ tạo nền tảng cho các ứng dụng AI trong phân tích tài chính, dự báo và quản trị rủi ro.

Thứ hai, phát triển nguồn nhân lực kế toán đáp ứng yêu cầu của nền kinh tế số. Sự phát triển của AI không làm giảm vai trò của kế toán viên mà chuyển dịch chức năng từ xử lý nghiệp vụ sang phân tích dữ liệu và tư vấn quản trị. Vì vậy, các cơ sở đào tạo cần tích hợp kiến thức về AI, phân tích dữ liệu và công nghệ số vào chương trình đào tạo, đồng thời doanh nghiệp cần chú trọng đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng số cho đội ngũ kế toán.

Thứ ba, tiếp tục hoàn thiện khung pháp lý và cơ chế quản trị AI trong lĩnh vực kế toán. Các quy định về quản trị dữ liệu, bảo mật thông tin, trách nhiệm giải trình và kiểm soát rủi ro công nghệ cần được hoàn thiện nhằm bảo đảm việc ứng dụng AI an toàn, minh bạch và phù hợp với chuẩn mực nghề nghiệp.

Thứ tư, doanh nghiệp cần xây dựng lộ trình ứng dụng AI phù hợp với quy mô và nguồn lực của mình. Trong giai đoạn đầu, nên ưu tiên tự động hóa các quy trình có tính lặp lại như xử lý hóa đơn, hạch toán kế toán, đối chiếu công nợ và lập báo cáo định kỳ; sau đó mở rộng sang các ứng dụng có giá trị gia tăng cao như dự báo tài chính, phát hiện gian lận và hỗ trợ ra quyết định quản trị. Cách tiếp cận theo từng giai đoạn sẽ giúp giảm chi phí đầu tư, hạn chế rủi ro và nâng cao hiệu quả ứng dụng AI.

5. Kết luận

AI đang trở thành nền tảng công nghệ quan trọng của kế toán hiện đại. Những ứng dụng trong tự động hóa nghiệp vụ, lập báo cáo tài chính, phát hiện gian lận và hỗ trợ ra quyết định cho thấy AI không chỉ giúp nâng cao hiệu quả hoạt động kế toán mà còn góp phần gia tăng giá trị chiến lược của thông tin tài chính đối với doanh nghiệp.

Kinh nghiệm từ Hoa Kỳ, Vương quốc Anh, Nhật Bản và Singapore cho thấy thành công trong ứng dụng AI không chỉ phụ thuộc vào công nghệ mà còn đòi hỏi sự đồng bộ giữa hạ tầng dữ liệu, nguồn nhân lực và cơ chế quản trị phù hợp. Đây cũng là những điều kiện quan trọng để Việt Nam thúc đẩy quá trình chuyển đổi số và xây dựng nền kế toán hiện đại trong thời gian tới.

Tài liệu tham khảo

1. Davis, F.D. (1989), "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology", *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
2. Galbraith, J.R. (1974), "Organization Design: An Information Processing View", *Interfaces*, 4(3), 28-36.
3. ICAEW (2023), *Principles for AI in Accounting*, Institute of Chartered Accountants in England and Wales.
4. IFAC (2024), *Technology and the Future of the Global Accountancy Profession*, International Federation of Accountants.
5. McKinsey & Company (2023), *The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year*.
6. Provost, F. & Fawcett, T. (2013), *Data Science for Business*, O'Reilly Media.
7. Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, G. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
8. Venkatesh, V., Thong, J.Y.L. & Xu, X. (2012), "Consumer Acceptance and Use of Information Technology", *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178.

PHƯƠNG PHÁP CHỈ SỐ MỞ RỘNG TRONG PHÂN TÍCH HIỆU QUẢ CỦA NGUỒN VỐN CHỦ SỞ HỮU

THE EXTENDED INDEX METHOD IN ANALYZING THE EFFICIENCY OF EQUITY CAPITAL

Nguyễn Trọng Hải¹

Ngày nhận bài: 18/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 05/07/2026

Bài báo này tập trung nghiên cứu, phân tích các nhân tố tác động tới hiệu quả (toàn bộ) của nguồn vốn chủ sở hữu trong doanh nghiệp trên cơ sở vận dụng phương pháp chỉ số mở rộng kết hợp với phương pháp dãy số thời gian nhằm tăng khả năng phân tích nhân tố ảnh hưởng tới chỉ tiêu tổng hợp. Nghiên cứu chú trọng xây dựng, phát triển các phương trình kinh tế và các mô hình phân tích xu hướng biến động hiệu quả của nguồn vốn chủ sở hữu (ở dạng thuận) theo nhân tố.

1. Đặt vấn đề

Dù mức độ, mục tiêu và giác độ xem xét có thể khác nhau nhưng có thể thấy rằng từ cổ tới kim, từ Đông sang Tây, trong mọi lĩnh vực, mỗi tổ chức, doanh nghiệp đều quan tâm tới hiệu quả hoạt động của mình cả về thực tiễn cũng như trong nghiên cứu. Bởi lẽ, hiệu quả vừa là mục tiêu vừa là nhân tố quyết định sự tồn tại, phát triển của bất cứ đơn vị, doanh nghiệp cũng như đối với bất cứ một thể chế kinh tế - chính trị - xã hội nào. Mặc dù việc nghiên cứu, vận dụng phân tích hiệu quả kinh tế nói chung, đặc biệt là về hiệu quả của nguồn vốn chủ sở hữu được quan tâm khá rộng rãi, không thể thiếu trong quản lý doanh nghiệp, nhưng vẫn còn hạn chế cả về lý luận, phương pháp và mô hình phân tích. Vì vậy việc nghiên cứu các nhân tố tác động tới hiệu quả toàn bộ của nguồn vốn chủ sở hữu là cần thiết, khoa học và có ý nghĩa thực tiễn.

This paper investigates and analyzes the factors affecting the (overall) efficiency of equity capital in enterprises through the application of the extended index method in conjunction with the time-series method, with the aim of enhancing the analytical capacity for factors influencing composite indicators. The study places particular emphasis on constructing and developing economic equations and analytical models for examining the trend of fluctuations in equity capital efficiency (in its direct form) by factor.

1. Introduction

Although the degree, objectives, and perspectives of examination may vary, it is evident that across all eras and civilizations, in every field of activity, each organization and enterprise devotes sustained attention to operational efficiency, both in practice and in scholarly inquiry. This is because efficiency serves simultaneously as an objective and as a determinant of the survival and development of any unit or enterprise, as well as of any economic, political, or social institution. Despite the relatively widespread research and application of economic efficiency analysis in general, and of equity capital efficiency analysis in particular, which is indispensable in corporate management, significant limitations remain in terms of theoretical foundations, methodological frameworks, and analytical models. It is therefore both scientifically necessary and practically significant to investigate the factors that affect the overall efficiency of equity capital.

¹Khoa Kinh tế số, trường ĐH Kinh tế và QTKD - Email: nguyenthuthuy@tueba.edu.vn

2. Phương pháp chỉ số mở rộng trong phân tích nhân tố

Để nâng cao năng lực phân tích của phương pháp chỉ số, sau đây chúng ta sẽ xây dựng phương pháp chỉ số mở rộng trên cơ sở phương pháp chỉ số truyền thống và phương pháp dãy số thời gian.

2.1. Nguyên tắc của phương pháp

Khi tính toán lượng tăng giảm tuyệt đối hoặc tốc độ tăng giảm do tác động của từng nhân tố, có thể cân nhắc để tính lượng tăng giảm liên hoàn hoặc định gốc (Nguyễn Trọng Hải, 2008, 2018; Phạm Ngọc Kiểm, 2002):

+ Để xác định lượng tăng giảm tuyệt đối liên hoàn hoặc tốc độ tăng giảm liên hoàn: Thay các kỳ “1” và “0” trong các mô hình tương ứng theo phương pháp chỉ số truyền thống bằng “i” và “i-1”.

+ Để xác định lượng tăng giảm tuyệt đối định gốc hoặc tốc độ tăng giảm định gốc: Thay các kỳ “1” và “0” trong các mô hình tương ứng theo phương pháp chỉ số truyền thống bằng “i” và “1”.

2.2. Mô hình kinh tế tổng quát trong phân tích biến động nhân tố theo phương pháp chỉ số mở rộng

Để có thể phân tích tốt hơn về xu hướng biến động của hiện tượng nghiên cứu qua nhiều thời kỳ và theo nhân tố, chúng ta cần tính thêm một số chỉ tiêu phân tích dãy số thời gian như lượng tăng giảm bình quân và tốc độ phát triển bình quân.

2.2.1. Phương trình kinh tế tổng quát

$$H = X_1 \times X_2 \times \dots \times X_m \quad (2.1)$$

Ở đây:

- H: Là chỉ tiêu kinh tế tổng hợp;
- X_j : Là nhân tố thứ j; $j = \overline{1-m}$
- Các nhân tố X_j được sắp xếp theo mức độ chất lượng giảm dần.

(Nguyễn Trọng Hải, 2008, 2010, 2018, 2020; Phạm Ngọc Kiểm, 2002)

2.2.2. Mô hình phân tích

$$\begin{aligned} Hi/Hi-1 = & ((X_{1,i} X_{2,i} \dots X_{m,i}) / (X_{1,i-1} X_{2,i-1} \dots X_{m,i-1})) \times ((X_{1,i-1} X_{2,i-1} \dots X_{m,i-1}) / \\ & (X_{1,i-2} X_{2,i-2} \dots X_{m,i-2})) \times \dots \times ((X_{1,i-1} \dots X_{j-1,i-1} X_{j,i} X_{j+1,i} \dots X_{m,i}) / \\ & (X_{1,i-1} \dots X_{j-1,i-1} X_{j,i-1} X_{j+1,i-1} \dots X_{m,i-1})) \times ((X_{1,i-1} X_{2,i-1} \dots X_{m-1,i-1} X_{m,i-1}) / \\ & (X_{1,i-1} X_{2,i-1} \dots X_{m-1,i-1} X_{m,i-1})) \end{aligned} \quad (2.2)$$

Ở đây:

i: Là thời kỳ thứ i, $i = \overline{1-n}$;

H_i : Là mức độ của chỉ tiêu tổng hợp H ở thời kỳ i;

X_{ji} : Là mức độ của chỉ tiêu X_j ở thời kỳ i.

2.2.3. Các chỉ tiêu phân tích

Để có thể phân tích tốt hơn về xu hướng biến động của hiện tượng nghiên cứu qua nhiều thời kỳ và theo nhân tố, chúng ta cần tính thêm một số chỉ tiêu phân tích dãy số thời gian như lượng tăng giảm bình quân và tốc độ phát triển bình quân.

Lượng tăng giảm tuyệt đối:

+ Lượng tăng (giảm) tuyệt đối liên hoàn:

+ Lượng tăng (giảm) tuyệt đối bình quân:

Tốc độ tăng (giảm):

+ Tốc độ tăng (giảm) liên hoàn:

3. Ứng dụng phương pháp chỉ số mở rộng trong phân tích hiệu quả của nguồn vốn chủ sở hữu

Hiệu quả kinh tế (HQKT) là phạm trù kinh tế đa chiều và phức tạp, cũng vì thế có nhiều quan điểm khác nhau được đề cập trong nhiều công trình khoa học cũng như trong thực tế vận dụng (Nguyễn Trọng Hải, 2010). Trên cơ sở làm sáng tỏ bản chất của HQKT, xem xét, phân tích, kế thừa và phát triển một số khái niệm, quan điểm cơ bản liên quan (Nguyễn Trọng Hải, 2010, 2018, 2020), Tác giả đã đi tới kết luận:

Hiệu quả kinh tế là một phạm trù kinh tế phản ánh quan hệ tỷ lệ giữa kết quả hướng đích so với chi phí hoặc nguồn lực tương ứng. Nó phản ánh khả năng tạo ra kết quả của chi phí hoặc nguồn lực tương ứng ((Nguyễn Trọng Hải, 2007, 2010, 2020).

3.1. Phân tích hiệu quả của nguồn vốn chủ sở hữu do tác động của: 1. Hệ số (KQ/KQ*) và Hiệu quả tổng nguồn vốn chủ sở hữu (KQ*/E) ((Nguyễn Trọng Hải, 2012, 2020)

- Thiết lập phương trình kinh tế tổng quát: $KQ/E = (KQ/KQ*) \times (KQ*/E)$ (3.1)

Các phương trình kinh tế cụ thể sẽ được hình thành bằng cách thay KQ và KQ* trong phương trình (3.1) lần lượt bởi các chỉ tiêu kết quả cụ thể như: GO, VA, NVA, T, V, Re, Pr:

Ví dụ thay $KQ=VA$ và $KQ^*=Re$ ta có:

$$VA/E=(VA/Re) \times (Re/E) \quad (3.1.1)$$

3.2. Phân tích hiệu quả của nguồn vốn chủ sở hữu do tác động của hiệu quả tổng nguồn vốn chủ sở hữu và đòn bẩy tài chính

- Thiết lập phương trình kinh tế tổng quát:

$$KQ/E=(KQ/Ca) \times (Ca/E) \quad (3.2)$$

Ta nhận thấy nếu hiệu quả của tổng nguồn vốn và đòn bẩy tài chính càng lớn thì hiệu quả của vốn chủ sở hữu càng tăng và ngược lại. Tất nhiên, cũng cần lưu ý khi đòn bẩy tài chính càng lớn thì rủi ro tài chính càng cao.

- Các phương trình kinh tế cụ thể:

Các phương trình kinh tế cụ thể sẽ được hình thành bằng cách thay KQ trong phương trình (3.2) lần lượt bởi các chỉ tiêu kết quả cụ thể như: GO , VA , NVA , T , V , Re , Pr :

Ví dụ chúng ta lần lượt thay KQ bởi GO và Pr , ta có:

$$GO/E=(GO/Ca) \times (Ca/E) \quad (3.2.1)$$

$$Pr/E=(Pr/Ca) \times (Ca/E) \quad (3.2.2)$$

3.3. Phân tích hiệu quả của nguồn vốn chủ sở hữu do tác động của 3 nhân tố: Hệ số KQ/KQ^* , hiệu quả của tài sản và đòn bẩy tài chính (Nguyễn Trọng Hải, 2012, 2020)

- Phương trình kinh tế tổng quát: $KQ/E=(KQ/KQ^*) \times (KQ^*/A) \times (A/E)$ (3.3)

Lần lượt thay KQ^* bởi Re , GO và VA ta có:

+ *Dạng phương trình thứ nhất:*

$$KQ/E=(KQ/Re) \times (Re/A) \times (A/E) \quad (3.3.1)$$

Phương trình này cho chúng ta thấy nếu hệ số (KQ/Re) , hiệu quả của tài sản và đòn bẩy tài chính càng lớn thì hiệu quả của vốn chủ sở hữu càng tăng và ngược lại. Tất nhiên, cũng cần lưu ý khi đòn bẩy tài chính càng lớn thì rủi ro tài chính càng cao.

+ *Dạng phương trình thứ hai:*

Phân tích hiệu quả của nguồn vốn chủ sở hữu do tác động của 3 nhân tố: hệ số KQ/GO , hiệu quả của tài sản và đòn bẩy tài chính: $KQ/E=(KQ/GO) \times (GO/A) \times (A/E)$ (3.3.2)

+ *Dạng phương trình thứ ba:*

Phân tích hiệu quả của nguồn vốn chủ sở hữu do tác động của hệ số KQ/VA , hiệu quả của tài sản và đòn bẩy tài chính

$$KQ/E=(KQ/VA) \times (VA/A) \times (A/E) \quad (3.3.3)$$

- Các phương trình kinh tế cụ thể

Các phương trình kinh tế cụ thể sẽ được hình thành bằng cách thay KQ trong phương trình tổng quát (3.3) lần lượt bởi các chỉ tiêu kết quả cụ thể như: GO , VA , NVA , T , V , Pr .

Ví dụ:

$$NVA/E=(NVA/GO) \times (GO/A) \times (A/E) \quad (3.3.2.1)$$

$$T/E=(T/GO) \times (GO/A) \times (A/E) \quad (3.3.2.2)$$

3.4. Ví dụ minh họa

Ví dụ 3.1. Phân tích hiệu quả của nguồn vốn chủ sở hữu (VA/E) theo các nhân tố: Tỷ trọng của VA trong doanh thu (VA/Re) và hiệu quả nguồn vốn chủ sở hữu tính theo doanh thu (Re/E).

Bảng 3.1. Có tài liệu của Công ty Sơn Hà như sau:

Chi tiêu	Năm	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Doanh thu thuần (Re)	Tr.đ	14483,0	18572,7	23835,9	29463,7	37169,6	45545,7
2. Giá trị gia tăng (VA)	Tr.đ	4627,9	6124,0	7999,7	8439,4	10009,6	10719,7
3. Nguồn vốn chủ sở hữu bình quân (E)	Tr.đ	19147,8	22227,5	26436,5	30792,0	37673,4	46985,7

Nguồn: Phòng Kế hoạch - Tài chính, Công ty Sơn Hà

Giải:

+ *Phương trình kinh tế:*

$$VA/E_i=(VA_i/Re_i) \times (Re_i/E_i) \quad (3.4.1)$$

+ *Mô hình phân tích:*

$$(VA_i/E_i)/(VA_{i-1}/E_{i-1})=[(VA_i/Re_i) \times (Re_i/E_i)]/[(VA_{i-1}/E_{i-1}) \times (VA_{i-1}/Re_{i-1})] = \{[(VA_i/Re_i) \times Re_i/E_i]/[(VA_{i-1}/Re_{i-1}) \times (Re_{i-1}/E_{i-1})]\} \times [(Re_i/E_i)/(VA_{i-1}/Re_{i-1})] \quad (3.4.2)$$

+ *Lượng tăng (giảm) tuyệt đối liên hoàn:*

$$\delta_i(VA/E)=\delta_i(VA/E)_{(VA/Re)} + \delta_i(VA/E)_{(Re/E)} \quad (3.4.3)$$

+ *Tốc độ tăng (giảm) liên hoàn:*

$$\delta_i(VA/E)/(VA_{i-1}/E_{i-1})=[\delta_i(VA/E)_{(VA/Re)}]/(VA_{i-1}/E_{i-1}) + [\delta_i(VA/E)_{(Re/E)}]/(VA_{i-1}/E_{i-1}) \quad (3.4.4)$$

Ở đây:

$\delta_i(VA/E)=(VA_i/E_i)-(VA_{i-1}/E_{i-1})$: Là mức tăng (giảm) liên hoàn ở thời kỳ i của năng suất nguồn vốn chủ sở hữu tính theo VA .

$\delta_i(VA/E)_{(VA/Re)}=(VA_i/Re_i-VA_{i-1}/Re_{i-1}) \times (Re_i/E_i)$: Là mức tăng (giảm) liên hoàn ở thời kỳ i của năng suất nguồn vốn chủ sở hữu tính theo VA do tỷ trọng VA trong Re .

$\delta_i(VA/E)_{(Re/E)}=(Re_i/E_i-Re_{i-1}/E_{i-1}) \times (VA_{i-1}/Re_{i-1})$: Là mức tăng (giảm) liên hoàn của năng suất nguồn vốn chủ sở hữu tính theo VA do năng suất của nguồn vốn chủ sở hữu tính theo doanh thu.

Sau khi tính toán ta có:

Bảng 3.2. Biến động của năng suất nguồn vốn chủ sở hữu, giai đoạn 2020-2025

Chỉ tiêu	Năm	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Doanh thu thuần (Re)	Tr.đ	14483,0	18572,7	23835,9	29463,7	37169,6	45545,7
2. Giá trị gia tăng (VA)	Tr.đ	4627,9	6124,0	7999,7	8439,4	10009,6	10719,7
3. Nguồn vốn chủ sở hữu bình quân (E)	Tr.đ	19147,8	22227,5	26436,5	30792,0	37673,4	46985,7
4. Tỷ trọng VA trong doanh thu = VA/Re	Lần	0,320	0,330	0,336	0,286	0,269	0,235
5. Năng suất của nguồn vốn chủ sở hữu tính theo doanh thu = Re/E	Lần	0,756	0,836	0,902	0,957	0,987	0,969
6. Năng suất của nguồn vốn chủ sở hữu tính theo giá trị gia tăng = VA/E	Lần	0,242	0,276	0,303	0,274	0,266	0,228
Mức tăng của VA/E	Hàng năm	Lần	0,034	0,027	-0,029	-0,008	-0,038
	Bình quân	Lần	0,030			-0,025	
Tốc độ tăng của VA/E	Hàng năm	%	14,0	9,8	-9,4	-3,1	-14,1
	Bình quân	%		11,9		-9,0	
	Bình quân				-1,1		
Do tỷ trọng VA trong doanh thu	Số tuyệt đối	Lần	0,009	0,005	-0,047	-0,017	-0,033
	Số tương đối	%	3,5	1,9	-15,6	-6,2	-12,4
Do năng suất của E tính theo doanh thu	Số tuyệt đối	Lần	0,025	0,022	0,019	0,009	-0,005
	Số tương đối	%	10,5	7,9	6,1	3,1	-1,8

Nguồn: Kết quả do Tác giả tính toán

Từ Bảng 3.2 ta thấy:

Hiệu quả của E tính theo VA các năm 2021 và 2022 tăng khá 0,03 lần/năm ứng với tốc độ tăng bình quân 11,9%/năm. Nguyên nhân là do tỷ trọng VA trong Re trong các năm này đều tăng, làm cho hiệu quả của E tính theo VA trong các năm 2021 và 2022 tăng lần lượt là 0,009 lần ứng với 3,5% và 0,005 lần ứng với 1,9%. Hơn nữa, hiệu quả của E theo Re cũng tăng khá làm cho hiệu quả của E tính theo VA trong các năm 2021 và 2022 tăng lần lượt là 0,025 lần ứng với 10,5% và 0,022 lần ứng với 7,9%.

Tuy nhiên, trong giai đoạn 2023-2025, hiệu quả của E tính theo VA giảm bình quân 0,025 lần/năm ứng với giảm 9%/năm. Nguyên nhân chính là do tỷ trọng VA trong Re của các năm này đều giảm mạnh làm cho hiệu quả của E tính theo VA giảm khá mạnh 0,047 lần ứng với giảm 15,6% năm 2017 và giảm 0,033 lần ứng với giảm 12,4% trong năm 2025. Hơn nữa, hiệu quả E tính theo Re tăng chậm lại trong các năm 2023 và 2024 làm cho hiệu quả của E tính theo VA các năm 2023 và 2024 tăng không nhiều: 0,019 lần ứng với tăng 6,1% năm 2023 và 0,009 lần ứng với 3,1% năm 2024. Đặc biệt, vào năm 2025 hiệu quả E tính theo Re còn giảm làm cho hiệu quả của nguồn vốn chủ sở hữu tính theo giá trị gia tăng giảm 0,005 lần ứng với 1,8%.

4. Kết luận và hàm ý

Phương pháp chỉ số mở rộng, đặc biệt là các mô hình phân tích hiệu quả của nguồn vốn chủ sở hữu đã được xây dựng và phát triển – là khuôn mẫu, là công cụ hữu hiệu giúp các nhà nghiên cứu cũng như doanh nghiệp xác định được mức độ, xu hướng tác động của các nhân tố cấu thành – là cơ sở để xác định nguyên nhân, đề xuất giải pháp nhằm tăng hiệu quả của nguồn vốn chủ sở hữu. Vấn đề đặt ra là cần tùy thuộc vào mục tiêu nghiên cứu và điều kiện cụ thể để lựa chọn mô hình phân tích phù hợp.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO TIẾNG VIỆT

Nguyễn Trọng Hải (2010), Chủ nhiệm đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ: Phân tích hiệu quả kinh tế của FDI và tác động của nó đối với nền kinh tế Việt Nam.

Nguyễn Trọng Hải (2012), Chủ biên Giáo trình Nguyên lý Thống kê Kinh tế, Nxb Thời Đại, Hà Nội.

Nguyễn Trọng Hải (2018), Chủ biên Giáo trình Nguyên lý Thống kê và Thống kê Doanh nghiệp, Nxb Lao động, Hà Nội.

Nguyễn Trọng Hải (2020), Chủ biên Sách chuyên khảo Phương pháp chỉ số mở rộng trong phân tích kết quả và hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Phạm Ngọc Kiềm (2002), Giáo trình Thống kê doanh nghiệp, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.

TIẾNG ANH

Coelli, T. J., Rao, D. S. P., O'Donnell, C. J., & Battese, G. E. (2005). An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis (2nd ed.). New York: Springer.

Farrell, M. J. (1957). The Measurement of Productive Efficiency. Journal of the Royal Statistical Society, Series A (General), 120(3).

Quản lý chi phí hướng tới phát triển bền vững trong các doanh nghiệp logistics Việt Nam: Thực trạng và giải pháp

Sustainable Cost Management in Vietnamese Logistics Enterprises: Current Situation and Solutions

ThS. Nguyễn Hoàng Lan - Trường kinh tế Phenikaa- Đại học Phenikaa
ThS. Nguyễn Thị Huyền Trang - Trường Đại học Công nghệ Giao thông vận tải

Ngày nhận bài: 22/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 08/07/2026

Tóm tắt:

Trong bối cảnh chuyển đổi số và phát triển bền vững trở thành xu hướng tất yếu, quản lý chi phí là yếu tố quan trọng giúp các doanh nghiệp logistics Việt Nam nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh. Nghiên cứu tổng hợp, phân tích và so sánh các tài liệu, báo cáo khoa học và số liệu thứ cấp nhằm hệ thống hóa cơ sở lý luận, đánh giá thực trạng quản lý chi phí hướng tới phát triển bền vững trong các doanh nghiệp logistics Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy chi phí logistics vẫn ở mức cao, trong khi việc ứng dụng công nghệ số, logistics xanh và các nguyên tắc phát triển bền vững còn nhiều hạn chế. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các giải pháp đối với doanh nghiệp và cơ quan quản lý nhằm nâng cao hiệu quả quản lý chi phí, thúc đẩy chuyển đổi số, phát triển logistics xanh và hướng tới phát triển bền vững ngành logistics Việt Nam.

Từ khóa: Quản lý chi phí; phát triển bền vững; doanh nghiệp logistics; logistics xanh; Việt Nam.

Abstract:

In the context of digital transformation and sustainable development becoming inevitable trends, cost management has emerged as a critical factor in enhancing the operational efficiency and competitiveness of Vietnamese logistics enterprises. This study employs synthesis, analysis, and comparative methods to review the relevant literature, scientific reports, and secondary data in order to systematize the theoretical foundations and evaluate the current state of cost management toward sustainable development in Vietnamese logistics enterprises. The findings indicate that logistics costs in Vietnam remain relatively high, while the adoption of digital technologies, green logistics practices, and sustainable development principles is still limited. Based on these findings, the study proposes recommendations for both logistics enterprises and policymakers to improve cost management efficiency, accelerate digital transformation, promote green logistics, and support the sustainable development of Vietnam's logistics industry.

Keywords: Cost management; sustainable development; logistics enterprises; green logistics; Vietnam.

1. Đặt vấn đề

Cùng với quá trình hội nhập kinh tế quốc tế và mở rộng chuỗi cung ứng toàn cầu, ngành logistics ngày càng trở thành một cấu phần quan trọng của nền kinh tế, góp phần nâng cao hiệu quả lưu thông hàng hóa và năng lực cạnh tranh quốc gia. Tại Việt Nam, ngành logistics duy trì tốc độ tăng trưởng bình quân khoảng 14–25%/năm và đóng góp khoảng 4,5–5% GDP, tạo động lực thúc đẩy phát triển sản xuất, thương mại và hội nhập kinh tế.

Song song với xu hướng tăng trưởng, phát triển bền vững đang trở thành yêu cầu tất yếu dưới tác động của

biến đổi khí hậu và các cam kết giảm phát thải, đặc biệt là mục tiêu phát thải ròng bằng “0” (Net Zero) vào năm 2050. Tuy nhiên, quá trình chuyển đổi này đặt ra nhiều thách thức đối với công tác quản lý chi phí. Chi phí logistics của Việt Nam hiện vẫn ở mức cao, chiếm khoảng 16,8–21% GDP, cao hơn mức bình quân thế giới (10,7%) và nhiều quốc gia trong khu vực. Trong đó, chi phí vận tải chiếm từ một phần ba đến hai phần ba tổng chi phí logistics. Bên cạnh đó, hơn 95% doanh nghiệp logistics là doanh nghiệp nhỏ và vừa, năng lực tài chính và công nghệ còn hạn chế, trong khi tỷ lệ xe chạy rỗng

chiều về vẫn ở mức 50–70%, làm gia tăng chi phí và giảm hiệu quả hoạt động.

Trong bối cảnh đó, quản lý chi phí cần được tiếp cận theo hướng phát triển bền vững, kết hợp giữa hiệu quả kinh tế, trách nhiệm xã hội và bảo vệ môi trường theo khuôn khổ Triple Bottom Line (TBL), đồng thời tận dụng các công nghệ số như AI, IoT và Blockchain để tối ưu hóa hoạt động logistics. Xuất phát từ yêu cầu này, bài viết tập trung hệ thống hóa cơ sở lý luận, phân tích thực trạng quản lý chi phí hướng tới phát triển bền vững trong các doanh nghiệp logistics Việt Nam và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý chi phí, tăng cường năng lực cạnh tranh và thúc đẩy phát triển bền vững.

2. Thực trạng và tác động của quản lý chi phí hướng tới phát triển bền vững trong các doanh nghiệp logistics Việt Nam

2.1. Thực trạng quản lý chi phí trong các doanh nghiệp logistics Việt Nam

Chi phí logistics của Việt Nam ước tính chiếm khoảng 16,8–21% GDP, cao hơn đáng kể so với mức bình quân thế giới (10,7%) cũng như nhiều quốc gia trong khu vực như Singapore (8,5%) và Thái Lan (15%). Thực trạng này phản ánh những hạn chế trong quản lý chi phí vận hành, khai thác nguồn lực và ứng dụng công nghệ.

2.1.1. Thực trạng quản lý chi phí vận hành

Chi phí vận hành là khoản mục lớn nhất trong cơ cấu chi phí logistics, trong đó chi phí vận tải chiếm khoảng 60% tổng chi phí. Vận tải đường bộ hiện đảm nhận hơn 74% khối lượng hàng hóa nội địa, khiến doanh nghiệp phụ thuộc nhiều vào nhiên liệu hóa thạch; riêng chi phí nhiên liệu chiếm khoảng 26–38% chi phí vận hành xe tải. Hiệu quả khai thác phương tiện còn thấp khi tỷ lệ xe chạy rỗng chiều về vẫn ở mức 50–70%, trong khi hơn 95% doanh nghiệp logistics là doanh nghiệp nhỏ và vừa, hạn chế về quy mô và khả năng kết nối. Ngoài ra, khoảng 94–95% đội xe đã sử dụng trên 5 năm, cùng với chi phí cầu đường, lãi vay và các khoản chi phí không chính thức (khoảng 10% chi phí vận hành) tiếp tục làm gia tăng chi phí và cản trở quá trình phát triển logistics xanh.

2.1.2. Thực trạng quản lý chi phí và nguồn nhân lực

Chi phí lao động, đặc biệt là tiền lương lái xe, chiếm tỷ trọng lớn trong cơ cấu chi phí doanh nghiệp vận tải. Cùng với chi phí nhiên liệu và phí cầu đường, tiền lương thuộc nhóm năm khoản chi phí lớn nhất, chiếm khoảng 80% tổng chi phí hoạt động. Tuy nhiên, chất lượng nguồn nhân lực còn hạn chế khi chỉ khoảng 5–7% lao động được đào tạo bài bản về logistics, trong khi nguồn nhân lực có kiến thức về quản trị chuỗi cung ứng, chuyển đổi số và ESG còn thiếu. Điều này khiến khoảng 30% doanh nghiệp phải đào tạo lại nhân viên, làm gia tăng chi phí và ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý.

Thực tế cho thấy, Trung tâm Logistics miền Nam của Viettel Post đã giảm tới 91% nhu cầu nhân lực tại khâu chia chọn nhờ ứng dụng robot và hệ thống phân loại tự động, góp phần giảm chi phí và nâng cao năng suất.

2.1.3. Thực trạng chi phí đầu tư cho phát triển bền vững

Đối với đầu tư công nghệ, nhiều doanh nghiệp đã triển khai hạ tầng logistics thông minh, hệ thống tự động hóa và các nền tảng quản trị số. Một số dự án lớn như Công viên Logistics Viettel tại Lạng Sơn và Trung tâm Logistics Quốc tế Bắc Giang đã ứng dụng robot tự hành (AGV, AMR), kho thông minh và hệ thống phân loại tự động. Hiện khoảng 61% doanh nghiệp logistics đã ứng dụng công nghệ số, giúp giảm trung bình 23% chi phí logistics và rút ngắn khoảng 35% thời gian xử lý đơn hàng. Bên cạnh đó, AI hỗ trợ tối ưu hóa lộ trình, giảm 15–20% chi phí vận tải, trong khi Blockchain góp phần minh bạch hóa chuỗi cung ứng và giảm chi phí chứng từ.

2.2. Tác động của quản lý chi phí đến mục tiêu phát triển bền vững

Quản lý chi phí theo định hướng phát triển bền vững không chỉ hướng đến kiểm soát chi phí mà còn tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực nhằm tạo ra giá trị kinh tế, môi trường và xã hội.

2.2.1. Hiệu quả kinh tế

Quản lý chi phí hiệu quả góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả tài chính của doanh nghiệp logistics. Việc áp dụng logistics xanh và các công nghệ số giúp tối ưu hóa năng lượng, giảm chi phí vận hành và tăng năng suất xử lý đơn hàng. Đồng thời, thuê ngoài dịch vụ logistics giúp doanh nghiệp tiết kiệm khoảng 15–20% chi phí so với tự tổ chức hoạt động, giảm nhu cầu đầu tư tài sản cố định và nâng cao tính linh hoạt.

2.2.2. Hiệu quả môi trường

Quản lý chi phí gắn với phát triển bền vững góp phần giảm tiêu hao tài nguyên và phát thải khí nhà kính. Việc ứng dụng AI để tối ưu hóa lộ trình vận tải giúp giảm quãng đường di chuyển, tiết kiệm nhiên liệu và cắt giảm phát thải CO₂. Đồng thời, hiện đại hóa đội xe đạt tiêu chuẩn Euro 4 trở lên có thể giảm 14–16% lượng khí thải độc hại.

2.2.3. Trách nhiệm xã hội

Quản lý chi phí theo định hướng phát triển bền vững không chỉ nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực mà còn tạo giá trị xã hội. Việc đầu tư đào tạo nhân lực về vận hành xanh và an toàn lao động giúp giảm tiêu hao nhiên liệu, hạn chế rủi ro tai nạn và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Đồng thời, ứng dụng tự động hóa giúp giảm các công việc nặng nhọc, cải thiện điều kiện làm việc và nâng cao năng suất lao động.

2.2.4. Năng lực cạnh tranh bền vững

Quản lý chi phí kết hợp với thực hành logistics xanh tạo nền tảng cho năng lực cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp. Chuyển đổi mô hình logistics thông minh, số hóa và linh hoạt giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng thích ứng trước biến động thị trường, củng cố uy tín thương hiệu và thu hút khách hàng cũng như các nhà đầu tư dài hạn.

3. Thuận lợi và khó khăn trong quản lý chi phí hướng tới phát triển bền vững tại các doanh nghiệp logistics Việt Nam

3.1. Thuận lợi

Quản lý chi phí hướng tới phát triển bền vững trong các doanh nghiệp logistics Việt Nam đang được hỗ trợ bởi nhiều yếu tố thuận lợi từ chính sách, công nghệ và xu hướng thị trường.

Thứ nhất, chính sách hỗ trợ của Nhà nước ngày càng hoàn thiện, tạo nền tảng cho doanh nghiệp tối ưu hóa chi phí. Quyết định số 2229/QĐ-TTg ngày 09/10/2025 phê duyệt Chiến lược phát triển dịch vụ logistics Việt Nam đến năm 2035 xác định logistics là ngành kinh tế quan trọng, đồng thời đặt mục tiêu giảm chi phí logistics xuống còn 12–15% GDP. Bên cạnh đó, Nghị định số 167/2025/NĐ-CP và việc triển khai hệ thống VNACCS/VCIS góp phần đơn giản hóa thủ tục hành chính, rút ngắn thời gian thông quan xuống dưới 24 giờ, qua đó giảm chi phí tuân thủ cho doanh nghiệp.

Thứ hai, chuyển đổi số và công nghệ số đang mở ra nhiều cơ hội nâng cao hiệu quả quản lý chi phí. Đến năm 2024, khoảng 61% doanh nghiệp logistics Việt Nam đã ứng dụng công nghệ số, giúp giảm trung bình 23% chi phí logistics và rút ngắn khoảng 35% thời gian xử lý đơn hàng. Việc triển khai Cơ chế một cửa quốc gia (NSW), kết nối hơn 76.200 doanh nghiệp, góp phần minh bạch hóa dữ liệu và giảm chi phí giao dịch. Đồng thời, các công nghệ của Cách mạng công nghiệp 4.0 như AI, IoT, Big Data và Blockchain giúp tối ưu hóa lộ trình vận tải, quản lý kho bãi và kiểm soát chuỗi cung ứng.

Thứ ba, xu hướng logistics xanh và các tiêu chuẩn phát triển bền vững đang trở thành động lực thúc đẩy doanh nghiệp đổi mới mô hình quản lý chi phí. Các yêu cầu về ESG, CBAM và các tiêu chuẩn môi trường của Liên minh châu Âu buộc doanh nghiệp logistics phải đầu tư vào công nghệ sạch và nâng cao hiệu quả sử dụng tài nguyên. Khảo sát của Hiệp hội Doanh nghiệp Dịch vụ Logistics Việt Nam (VLA) năm 2023 cho thấy 65% khách hàng ưu tiên hợp tác với các doanh nghiệp có chứng nhận môi trường và khoảng 47% doanh nghiệp logistics đã áp dụng tiêu chuẩn ISO 14001..

3.2. Khó khăn

Bên cạnh những thuận lợi, công tác quản lý chi phí hướng tới phát triển bền vững trong các doanh nghiệp logistics Việt Nam vẫn gặp nhiều rào cản, làm hạn chế hiệu quả sử dụng nguồn lực và quá trình chuyển đổi sang mô hình logistics xanh.

Thứ nhất, chi phí đầu tư ban đầu lớn là trở ngại đáng kể đối với doanh nghiệp. Việc đầu tư vào phương tiện vận tải thân thiện với môi trường, hệ thống năng lượng tái tạo, kho bãi đạt chứng nhận xanh (LEED, LOTUS), cũng như các nền tảng quản trị thông minh như TMS, WMS, AI và robot tự động đòi hỏi nguồn vốn lớn.

Thứ hai, hạ tầng logistics chưa đồng bộ tiếp tục làm gia tăng chi phí vận hành. Mặc dù hệ thống giao thông đã được cải thiện, tình trạng ùn tắc tại các khu vực cảng biển, khu công nghiệp và các tuyến vận tải trọng điểm vẫn diễn ra thường xuyên, làm tăng chi phí nhiên liệu và thời gian vận chuyển.

Thứ ba, nguồn nhân lực chất lượng cao còn thiếu cũng là rào cản đối với công tác quản lý chi phí. Hiện chỉ khoảng 5–7% lao động trong ngành được đào tạo bài bản về logistics, trong khi nhân lực có kiến thức về chuyển đổi số, quản trị chuỗi cung ứng và tiêu chuẩn ESG còn rất hạn chế.

Thứ tư, dữ liệu còn phân tán và việc đo lường các chỉ số ESG chưa đồng bộ làm giảm hiệu quả quản trị chi phí. Hệ thống dữ liệu logistics giữa các doanh nghiệp và các thành viên trong chuỗi cung ứng còn thiếu liên kết, ảnh hưởng đến khả năng dự báo nhu cầu, tối ưu hóa vận tải và kiểm soát chi phí.

4. Giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý chi phí hướng tới phát triển bền vững trong các doanh nghiệp logistics Việt Nam

4.1. Giải pháp đối với doanh nghiệp

Các doanh nghiệp logistics cần chuyển từ tư duy kiểm soát chi phí ngắn hạn sang quản trị chi phí chiến lược. Theo đó, doanh nghiệp nên áp dụng phương pháp quản lý chi phí vòng đời nhằm đánh giá hiệu quả đầu tư của các tài sản xanh trên toàn bộ vòng đời sử dụng thay vì chỉ tập trung vào chi phí ban đầu. Đồng thời, cần tích hợp báo cáo tài chính với báo cáo ESG, xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá (KPIs) về tài chính và môi trường để tăng tính minh bạch, kiểm soát chi phí và tạo điều kiện tiếp cận các nguồn vốn xanh.

Chuyển đổi số là giải pháp trọng tâm nhằm tối ưu hóa quản lý chi phí. Doanh nghiệp cần xây dựng lộ trình chuyển đổi số và triển khai đồng bộ các hệ thống quản trị như ERP, TMS, WMS và CRM để minh bạch hóa dữ liệu và nâng cao hiệu quả vận hành. Bên cạnh đó, ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data) và

Blockchain trong dự báo nhu cầu, tối ưu hóa lộ trình và số hóa chứng từ.

Doanh nghiệp cần tối ưu hóa hoạt động vận tải và kho bãi theo hướng bền vững. Việc phát triển vận tải đa phương thức, tăng cường kết nối qua các sàn giao dịch logistics để giảm xe chạy rỗng và đầu tư hệ thống kho thông minh với robot tự hành, hệ thống phân loại tự động sẽ giúp nâng cao hiệu suất khai thác, giảm chi phí vận hành và tối ưu hóa diện tích lưu trữ.

Doanh nghiệp cũng cần đẩy mạnh các giải pháp logistics xanh thông qua đổi mới đội xe theo tiêu chuẩn Euro 4 trở lên hoặc sử dụng phương tiện chạy điện, LNG và hydrogen; đầu tư kho bãi xanh, lắp đặt điện mặt trời, hệ thống chiếu sáng tiết kiệm năng lượng và phát triển logistics ngược, bao bì tái chế.

Bên cạnh đó, cần chú trọng phát triển nguồn nhân lực thông qua đào tạo kỹ năng số, quản trị chuỗi cung ứng và các tiêu chuẩn ESG; tăng cường hợp tác với các trường đại học và hiệp hội nghề nghiệp như VALOMA và VLA để gắn kết đào tạo với nhu cầu thực tiễn.

4.2. Khuyến nghị đối với Nhà nước và cơ quan quản lý

Để nâng cao hiệu quả quản lý chi phí hướng tới phát triển bền vững trong các doanh nghiệp logistics Việt Nam, Nhà nước cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế, chính sách và tạo môi trường thuận lợi cho quá trình chuyển đổi số, chuyển đổi xanh của doanh nghiệp.

Trước hết, cần tiếp tục triển khai hiệu quả Quyết định số 2229/QĐ-TTg ngày 09/10/2025 về Chiến lược phát triển dịch vụ logistics Việt Nam đến năm 2035, hướng tới mục tiêu giảm chi phí logistics xuống còn 12–15% GDP. Đồng thời, đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính thông qua số hóa toàn diện các thủ tục xuất nhập khẩu trên Cơ chế một cửa quốc gia.

Bên cạnh đó, Nhà nước cần ưu tiên đầu tư đồng bộ kết cấu hạ tầng logistics, bao gồm hoàn thiện hệ thống đường cao tốc, đường sắt, cảng biển nước sâu và Cảng hàng không quốc tế Long Thành; đồng thời quy hoạch các trung tâm logistics vùng theo hướng hiện đại, kết nối đa phương thức và đáp ứng tiêu chuẩn xanh giảm chi phí vận tải, giảm áp lực cho đường bộ và hạn chế phát thải khí nhà kính.

Cần xây dựng nền tảng dữ liệu logistics quốc gia nhằm tăng cường chia sẻ dữ liệu giữa các cơ quan quản lý và doanh nghiệp, từng bước hoàn thiện hệ thống công bố thông tin và báo cáo ESG theo thông lệ quốc tế. Đồng thời, cần tăng cường đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao thông đáp ứng yêu cầu về chuyển đổi số và quản trị chuỗi cung ứng bền vững.

Ngoài ra, cần ban hành các chính sách hỗ trợ tài

chính nhằm khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào công nghệ và logistics xanh. Các giải pháp như tín dụng ưu đãi, ưu đãi thuế đối với dự án chuyển đổi số, nghiên cứu và phát triển, đầu tư phương tiện vận tải thân thiện với môi trường.

5. Kết luận

Nghiên cứu đã phân tích thực trạng quản lý chi phí hướng tới phát triển bền vững trong các doanh nghiệp logistics Việt Nam, cho thấy chi phí logistics vẫn ở mức cao, trong đó chi phí vận tải chiếm tỷ trọng lớn và còn nhiều hạn chế do hạ tầng chưa đồng bộ, tỷ lệ xe chạy rỗng cao và mức độ ứng dụng công nghệ còn thấp. Kết quả nghiên cứu khẳng định quản lý chi phí theo định hướng phát triển bền vững là giải pháp quan trọng giúp doanh nghiệp tối ưu hóa nguồn lực, giảm chi phí, hạn chế tác động đến môi trường và nâng cao năng lực cạnh tranh. Tuy nhiên, nghiên cứu chủ yếu sử dụng phương pháp định tính và dữ liệu thứ cấp. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng khảo sát thực tiễn và áp dụng phương pháp định lượng để đánh giá hiệu quả của các giải pháp quản lý chi phí hướng tới phát triển bền vững trong doanh nghiệp logistics Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bộ Công Thương. (2025). Báo cáo Logistics Việt Nam 2025: Logistics thông minh. NXB Công Thương.
- Đào Quốc Đạt, Nguyễn Thị Tú Ngọc, Phạm Thị Đoàn Trang, Trần Kim Mẫn, & Nguyễn Quốc Cường. (2025). Ảnh hưởng quản lý logistics xanh và công nghiệp 4.0 đến hiệu suất bền vững của doanh nghiệp logistics. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, 77(5), 133–146.
- Kim, D., Na, J., & Ha, H.-K. (2024). Exploring the impact of green logistics practices and relevant government policy on the financial efficiency of logistics companies. *Heliyon*, 10(10), e30916. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30916>.
- Lê Ngọc Ngẫu, & Hồ Thị Thu Hòa. (2024). Nghiên cứu các yếu tố tác động và giải pháp nhằm cải thiện chi phí logistics - Trường hợp tại TP. Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Công nghệ*, 739, 149–153.
- Sun, H., Song, Y., & Zhang, R. (2026). Enhancing supply chain resilience: A fit mechanism between technology innovations and digital applications. *International Journal of Information Management*, 88, 103040. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2026.103040>.
- Trần Thị Ngọc Lan, Nguyễn Thị Hoài Thu, & Cao Thị Hoài. (2024). Tác động của công nghệ blockchain đến chuỗi cung ứng xanh và kinh doanh bền vững. *Journal of Economic Development (JED)*, số 1865. <https://doi.org/10.33301/JED.VI.1865>.
- Xu, A., Su, Y., Wang, Y., & Liao, J. (2025). Carbon information disclosure and corporate financial performance—Empirical evidence based on heavily polluting industries in China. *PLoS ONE*, 20(1), e0313638. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0313638>

Đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động content marketing trên mạng xã hội tại Công ty Cổ phần Four Home Hải Phòng

Proposing solutions to improve the effectiveness of content marketing on social media at Four Home Hai Phong Joint Stock Company

TS. Nguyễn Thị Thanh Quý¹, Nguyễn Thị Thu Hà²

Ngày nhận bài: 23/06/2026 - Ngày duyệt đăng: 08/07/2026

Tóm tắt:

Trong bối cảnh mạng xã hội phát triển mạnh mẽ, content marketing đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng thương hiệu và hỗ trợ bán hàng cho doanh nghiệp bất động sản. Nghiên cứu phân tích thực trạng hoạt động content marketing trên Facebook và TikTok tại Công ty Cổ phần Four Home Hải Phòng từ tháng 6/2025 đến tháng 5/2026 dựa trên dữ liệu thứ cấp và mô hình RACE. Kết quả cho thấy hoạt động đã góp phần nâng cao nhận diện thương hiệu và tương tác ban đầu. Tuy nhiên, tồn tại hạn chế về kế hoạch dài hạn, cơ cấu nội dung, năng lực sản xuất video ngắn và hệ thống đo lường hiệu quả. Do đó, nghiên cứu đề xuất bốn nhóm giải pháp cụ thể nhằm nâng cao hiệu quả content marketing phù hợp với nguồn lực của công ty.

Từ khoá: Content marketing, mạng xã hội, Facebook, TikTok, bất động sản.

Abstract:

In the context of the growing use of social media, content marketing plays a key role in building brand awareness and supporting sales activities for real estate enterprises. This study examines the current state of content marketing on Facebook and TikTok at Four Home Hai Phong Joint Stock Company during the period from June 2025 to May 2026, based on secondary data and the RACE model. The findings indicate that content marketing has contributed to improving brand awareness and customer engagement. However, several limitations remain, including long-term planning, content structure, short-form video production capacity, and performance measurement. Based on these findings, the study proposes four groups of solutions to improve the effectiveness of content marketing in line with the company's existing resources.

Keywords: Content marketing, social media, Facebook, TikTok, real estate.

1. Đặt vấn đề

Sự phát triển của công nghệ số và mạng xã hội đã thay đổi cách doanh nghiệp tiếp cận và tương tác với khách hàng. Tại Việt Nam, có khoảng 85,6 triệu người dùng Internet và 79 triệu người dùng mạng xã hội (Kemp, 2025). Trong bối cảnh đó, content marketing được xem là quá trình xây dựng và phân phối nội dung có giá trị, phù hợp và nhất quán nhằm thu hút, duy trì khách hàng mục tiêu và thúc đẩy

các hành động mang lại lợi ích cho doanh nghiệp (Content Marketing Institute, 2024). Kotler và cộng sự (2017) nhấn mạnh rằng content marketing không phải là truyền thông một chiều, mà là việc tạo ra và khuếch đại nội dung hữu ích nhằm khởi xướng cuộc đối thoại giữa thương hiệu và khách hàng trên các nền tảng số.

Trong lĩnh vực bất động sản, content marketing đặc biệt quan trọng do khách hàng thường trải qua quá trình tìm

¹Email: quy.nguyenthithanh@phenikaa-uni.edu.vn; SĐT: 0393363636

²Email: 22011379@st.phenikaa-uni.edu.vn; SĐT: 0842311698

hiểu trước khi ra quyết định. Nghiên cứu của Zinneha và Yilmaz (2025) chỉ ra rằng người dùng mạng xã hội quan tâm nhiều hơn đến các nội dung về dự án, hình ảnh thực tế, giá bán và điều kiện thanh toán. Công ty Cổ phần Four Home Hải Phòng hiện triển khai content marketing trên Facebook và TikTok Dù đạt hiệu quả tiếp cận nhất định, nhưng vẫn còn hạn chế về kế hoạch dài hạn, cơ cấu nội dung, sản xuất video và đo lường hiệu quả.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu áp dụng mô hình RACE của Chaffey (2023) làm khung phân tích và đề xuất giải pháp khả thi dựa trên bốn giai đoạn: Reach – Tiếp cận, Act – Tương tác, Convert – Chuyển đổi và Engage – Gắn kết.

2. Thực trạng hoạt động content marketing trên mạng xã hội tại công ty

2.1. Thực trạng triển khai content marketing trên mạng xã hội

Trong giai đoạn nghiên cứu, công ty triển khai content marketing trên Facebook và TikTok. Hai nền tảng này có đặc điểm sử dụng khác nhau, do đó vai trò của từng nền tảng cũng có sự khác biệt trong quá trình tiếp cận và tương tác với khách hàng. Công ty định hướng Facebook là kênh chính cung cấp thông tin và kết nối khách hàng, còn TikTok làm kênh hỗ trợ nhằm mở rộng phạm vi tiếp cận thông qua các video ngắn.

Bảng 1. Khái quát hoạt động content marketing trên Facebook và TikTok tại Công ty Cổ phần Four Home Hải Phòng

Nền tảng	Quy mô tài khoản tại thời điểm 12/06/2026	Đặc điểm sử dụng	Vai trò trọng tâm
Facebook	Số người theo dõi: 5.662 Số lượng bài viết: 1.300	Bài viết, hình ảnh/poster, album dự án, video, Reels	Kênh thông tin chính, cung cấp nội dung dự án, tiếp nhận nhu cầu tư vấn
TikTok	Số người theo dõi: 278 Số lượng video: 119	Video ngắn, video bắt xu hướng	Kênh hỗ trợ, tăng nhận diện và thể hiện hình ảnh doanh nghiệp qua video ngắn

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả nghiên cứu của tác giả)

2.1.1. Hoạt động content marketing trên nền tảng Facebook

Bảng 2. Cơ cấu định dạng nội dung đăng tải trên fanpage Facebook của CTCP Four Home Hải Phòng giai đoạn 01/06/2025 – 31/05/2026

Định dạng	Số nội dung đã đăng	Tỷ trọng
Ảnh (theo mục “Nội dung đã đăng”)	242	78,3%
Reels	51	16,5%
Liên kết (định dạng bài đăng có gắn đường dẫn, không phải chỉ tiêu lượt click vào liên kết.)	15	4,9%
Văn bản	1	0,3%
Tổng	309	100,0%

(Nguồn: Meta Business Suite – Four Home Hải Phòng)

Số liệu Bảng 2 cho thấy bài đăng dạng ảnh chiếm 78,3%, trong khi video Reels chỉ chiếm 16,5% tổng số nội dung. Cơ cấu này cho thấy công ty vẫn ưu tiên các định dạng có chi phí thấp, trong khi đầu tư cho video

ngắn còn hạn chế do yêu cầu cao về nhân lực và thời gian sản xuất, khiến khả năng mở rộng tiếp cận tự nhiên trên Facebook chưa được khai thác hiệu quả.

Phần lớn nội dung chủ yếu giới thiệu dự án, tiến độ xây dựng, chính sách bán hàng và hoạt động nội bộ. Các bài viết chia sẻ kiến thức và tư vấn đầu tư hoặc giải đáp thắc mắc của khách hàng còn chiếm tỷ trọng thấp. Ngoài ra, tần suất đăng tải không đều khi dao động từ 12 đến 39 bài/tháng, vẫn phụ thuộc vào tiến độ dự án, do chưa được triển khai theo kế hoạch dài hạn.

2.1.2. Hoạt động content marketing trên nền tảng TikTok

Bảng 3. Cơ cấu đăng tải nội dung lên TikTok CTCP Four Home Hải Phòng giai đoạn 01/06/2025 – 31/05/2026

Nhóm nội dung TikTok	Số video	Tỷ trọng
Video theo xu hướng và giải trí	34	39,5%
Tuyên dụng và thương hiệu nhà tuyển dụng	19	22,1%
Đào tạo, vinh danh và hoạt động nội bộ	16	18,6%
Nội dung dự án, sự kiện dự án và thông tin BDS	12	14,0%
Kiến thức, kinh nghiệm nghề và tư vấn BDS	5	5,8%
Tổng	86	100,0%

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả nghiên cứu của tác giả)

Dữ liệu Bảng 3 thể hiện nhóm video giải trí và nội bộ chiếm 80,2% tổng thời lượng kênh, trong khi các nội dung liên quan tới bất động sản chỉ chiếm khoảng 19,8%. Định hướng này giúp công ty thu hút lượt xem ngắn hạn hơn là phát triển các nội dung mang tính chuyên môn để hỗ trợ quá trình tìm hiểu và ra quyết định của khách hàng.

Bên cạnh đó, hoạt động đăng tải trên TikTok còn thiếu tính liên tục, trung bình đạt 7,2 video/tháng và bị gián đoạn tháng 11/2025 và tháng 5/2026 khi không có nội dung mới. Nguyên nhân gián đoạn do nguồn lực sản xuất nội dung còn hạn chế và chịu ảnh hưởng bởi tiến độ triển khai dự án.

2.1.3. Nguồn lực và quy trình triển khai hoạt động content marketing

Bộ phận Admin – Marketing gồm 5 nhân sự phụ trách xây dựng nội dung, thiết kế hình ảnh, quay dựng video, và quản lý các nền tảng mạng xã hội. Bên cạnh content marketing, đội ngũ đồng thời phụ trách tổ chức sự kiện và nhiều hoạt động truyền thông khác, khiến nguồn lực dành riêng cho mạng xã hội còn hạn chế.

Công ty đã xây dựng quy trình triển khai nội dung cơ bản và ứng dụng các công cụ như Meta Business Suite, TikTok Studio để quản lý nền tảng; Canva Pro, Adobe Photoshop và CapCut Pro để thiết kế, chỉnh

sửa hình ảnh và video trong quá trình triển khai. Tuy nhiên, việc đánh giá hiệu quả sau đăng tải vẫn chủ yếu dựa trên kinh nghiệm, chưa hình thành quy trình đánh giá thống nhất.

2.1.4. Kết quả hoạt động content marketing trên mạng xã hội

Bảng 4. Kết quả hoạt động content marketing trên Facebook và TikTok giai đoạn 01/06/2025 – 31/05/2026

Chỉ tiêu	Facebook	TikTok
Lượt xem nội dung/video	275.860	69.704
Lượt truy cập trang/hồ sơ	18.231	1.664
Tổng lượt tương tác	26.600	2.453
Cuộc trò chuyện	13 cuộc trò chuyện	Chưa tách dữ liệu
Follower tăng ròng	+6	+156

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Meta Business Suite và TikTok Studio Four Home Hải Phòng)

Kết quả tổng hợp cho thấy fanpage Facebook mang lại hiệu quả nổi bật với 275.860 lượt xem nội dung, 18.231 lượt truy cập trang và 26.600 lượt tương tác, cho thấy hiệu quả tích cực ở hai giai đoạn tiếp cận và tương tác của mô hình RACE, giúp duy trì khả năng thu hút và kết nối với khách hàng trên nền tảng Facebook.

Đối với TikTok, mặc dù thời gian triển khai ngắn hơn và số lượng nội dung chưa nhiều, nền tảng này vẫn đạt 69.704 lượt xem video, 2.453 lượt tương tác và thu hút thêm 156 người theo dõi. Có thể thấy TikTok có tiềm năng mở rộng phạm vi tiếp cận thông qua các video ngắn, đặc biệt là những nội dung ghi hình thực tế tại dự án.

Theo mô hình RACE, kết quả ở giai đoạn chuyển đổi và gắn kết chưa được phản ánh đầy đủ do công ty chưa liên kết dữ liệu truyền thông với kết quả kinh doanh. Cụ thể, số cuộc trò chuyện trên Facebook mới dừng ở mức quan tâm ban đầu, chưa rõ nguồn tiếp cận hay hiệu quả bán hàng. Trong khi đó, TikTok hoàn toàn thiếu dữ liệu chuyển đổi riêng biệt. Ngoài ra, chỉ số người theo dõi mới chỉ thể hiện quy mô tăng trưởng của kênh, chưa đủ cơ sở đánh giá mức độ gắn kết lâu dài của khách hàng.

2.2. Đánh giá chung thực trạng triển khai hoạt động content marketing trên mạng xã hội tại công ty

2.2.1. Ưu điểm

Công ty đã xây dựng được hệ thống kênh truyền thông chính thức trên Facebook và TikTok, giúp duy trì sự hiện diện thương hiệu và cập nhật tương đối thường xuyên, bám sát thông tin dự án, hoạt động nội bộ trên mạng xã hội.

Bên cạnh đó, công ty định hình rõ vai trò của từng nền tảng trong hoạt động truyền thông. Facebook tập trung cung cấp thông tin và kết nối với khách hàng, trong khi TikTok hỗ trợ mở rộng phạm vi tiếp cận thông qua video ngắn. Đồng thời, việc thành lập bộ phận Admin –

Marketing chuyên trách cùng việc ứng dụng các công cụ công nghệ số, tạo nền tảng nâng cao hiệu quả hoạt động content marketing.

Những kết quả trên cho thấy doanh nghiệp đã hình thành nền tảng ban đầu cho hoạt động content marketing trên mạng xã hội và đạt hiệu quả nhất định ở giai đoạn tiếp cận và tương tác theo mô hình RACE, tạo cơ sở để tiếp tục nâng cao hiệu quả hoạt động trong thời gian tới.

2.2.2. Hạn chế

Mặc dù đã đạt được những kết quả tích cực, hoạt động content marketing trên mạng xã hội của Công ty Cổ phần Four Home Hải Phòng vẫn còn một số hạn chế cần được khắc phục.

Trước hết, hoạt động content marketing chưa được triển khai theo định hướng chiến lược dài hạn. Việc xây dựng nội dung còn phụ thuộc vào tiến độ các dự án bất động sản, khiến tần suất đăng tải thiếu ổn định và hoạt động truyền thông mang tính phản ứng. Khi không có dự án mới hoặc thông tin bán hàng mới từ chủ đầu tư, công ty gặp khó khăn trong việc duy trì nguồn nội dung và sự hiện diện liên tục trên Facebook và TikTok.

Bên cạnh đó, cơ cấu nội dung trên hai nền tảng chưa cân bằng. Facebook vẫn chủ yếu sử dụng bài đăng hình ảnh, trong khi TikTok tập trung nhiều vào các nội dung theo xu hướng và hoạt động nội bộ. Ngược lại, các nội dung chia sẻ kiến thức, tư vấn đầu tư và phân tích thị trường bất động sản chiếm tỷ trọng thấp, làm giảm khả năng cung cấp giá trị thực tế, hạn chế vai trò của content marketing trong việc xây dựng niềm tin với khách hàng. Thực tế này chưa hoàn toàn tối ưu vì theo Đặng Thị Thanh Minh (2021), hiệu quả truyền thông trên mạng xã hội phụ thuộc đáng kể vào việc lựa chọn loại nội dung phù hợp với nhu cầu của người dùng và đặc điểm của từng nền tảng.

Ngoài ra, nguồn lực và quy trình triển khai hoạt động content marketing còn hạn chế. Bộ phận Admin – Marketing có 5 nhân sự nhưng phải đảm nhiệm nhiều hoạt động truyền thông khác, sự kiện trực tiếp ngoài quản trị mạng xã hội. Việc quá tải làm giảm khả năng duy trì lịch đăng tải ổn định và hạn chế việc thử nghiệm các định dạng nội dung mới, đặc biệt là nền tảng TikTok vì video ngắn vốn cần nhiều thời gian và kỹ năng cho khâu sản xuất.

Cuối cùng, công tác đo lường hiệu quả content marketing chưa đồng bộ. Công ty mới dừng lại ở việc theo dõi các chỉ số tương tác cơ bản: lượt truy cập, lượt tương tác,... có sẵn trên từng nền tảng, chưa xây dựng hệ thống KPI và cơ chế liên kết dữ liệu giữa hoạt động truyền thông với kết quả kinh doanh. Đối chiếu với mô

hình RACE, công ty mới đánh giá được giai đoạn tiếp cận và tương tác, nhưng thiếu dữ liệu định lượng ở giai đoạn chuyển đổi và gắn kết. Do đó, mức độ đóng góp của content marketing vào việc tạo và duy trì khách hàng tiềm năng chưa được phản ánh đầy đủ.

3. Giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động content marketing trên mạng xã hội tại công ty

Thứ nhất, hoàn thiện kế hoạch và quy trình triển khai content marketing. Để khắc phục tình trạng nội dung phụ thuộc vào tiến độ dự án và thiếu kế hoạch dài hạn, công ty cần xây dựng kế hoạch nội dung theo quý và cụ thể hóa thành lịch đăng tải theo tháng. Đồng thời, quy trình phối hợp giữa bộ phận Admin – Marketing và khối kinh doanh cần được chuẩn hóa từ khâu cung cấp thông tin, xây dựng nội dung đến kiểm duyệt và đăng tải. Công ty nên thiết lập KPI về tiến độ và tần suất thực hiện, hướng tới duy trì khoảng 20 – 25 bài/tháng trên Facebook và 8 – 10 video/tháng trên TikTok. Đề xuất này phù hợp nghiên cứu của Đặng Thị Thanh Minh (2021), cho rằng doanh nghiệp cần xây dựng chiến lược truyền thông phù hợp cho từng nền tảng, duy trì cập nhật nội dung thường xuyên và tăng cường tương tác với khách hàng.

Thứ hai, hoàn thiện chiến lược nội dung trên Facebook và TikTok. Công ty cần tăng tỷ trọng video Reels tối thiểu 30% và bổ sung các bài viết phân tích chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm đầu tư, phân tích thị trường trên Facebook. Trên TikTok, ưu tiên các video review dự án thực tế, giải đáp thắc mắc khách hàng và chia sẻ kinh nghiệm đội ngũ kinh doanh. Bên cạnh đó, cùng một chủ đề nên được triển khai dưới nhiều định dạng để khai thác đồng thời trên cả hai nền tảng, mở rộng phạm vi tiếp cận và tối ưu chi phí sản xuất nội dung. Định hướng này phù hợp với nghiên cứu của Zinneha và Yilmaz (2025) khi người dùng quan tâm nhiều hơn đến các nội dung về vị trí, hình ảnh thực tế, giá bán và điều kiện thanh toán của bất động sản.

Thứ ba, nâng cao năng lực sản xuất nội dung video. Bộ phận Admin – Marketing cần tăng cường phối hợp với khối kinh doanh trong quá trình xây dựng và sản xuất nội dung. Đồng thời xây dựng kho dữ liệu số trên Google Drive để lưu trữ và tái sử dụng hình ảnh, video và mở rộng các chủ đề như kiến thức pháp lý, kinh nghiệm đầu tư, văn hóa doanh nghiệp. Khi khối lượng công việc gia tăng, công ty nên cân nhắc bổ sung nhân sự hoặc cộng tác viên chuyên trách video để bảo đảm hiệu quả triển khai. Việc tổ chức sản xuất video theo kế hoạch kết hợp kho dữ liệu số sẽ giúp công ty chủ động nguồn tư liệu, duy trì tần suất đăng tải ổn định trên và gia tăng tỷ trọng các nội dung về dự án, kiến thức và tư vấn

bất động sản, qua đó nâng cao chất lượng thông tin cung cấp cho khách hàng.

Thứ tư, hoàn thiện hệ thống đo lường và đánh giá hiệu quả content marketing. Trên cơ sở mô hình RACE, công ty cần xây dựng hệ thống KPI theo bốn giai đoạn: tiếp cận, tương tác, chuyển đổi và gắn kết, giúp khắc phục hạn chế trong công tác đo lường và đánh giá hiệu quả hoạt động. Các chỉ tiêu trọng tâm gồm lượt tiếp cận, mức độ tương tác, khách hàng liên hệ và hiệu quả duy trì nội dung trên từng nền tảng. Dữ liệu từ Meta Business Suite, TikTok Studio và báo cáo khối kinh doanh nên được tổng hợp định kỳ hàng tháng trên Google Sheets để điều chỉnh kế hoạch kịp thời, giúp đánh giá mức độ đóng góp của content marketing đối với kết quả kinh doanh. Theo Lamberton và Stephen (2016) việc sử dụng dữ liệu để đánh giá và tối ưu hoạt động truyền thông trên mạng xã hội giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả marketing và hỗ trợ quá trình ra quyết định.

Tài liệu tham khảo

1. Chaffey, D. (2023). RACE marketing model. Retrieved 05 25, 2026, from <https://www.davechaffey.com/digital-marketing-glossary/race-marketing-planning-model/>
2. Content Marketing Institute. (2024). What Is Content Marketing? Retrieved 05 25, 2026, from <https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing>
3. Công ty Cổ phần Four Home Hải Phòng. (2026a). Báo cáo dữ liệu Meta Business Suite giai đoạn tháng 6/2025–5/2026. [Tài liệu nội bộ].
4. Công ty Cổ phần Four Home Hải Phòng. (2026b). Báo cáo dữ liệu TikTok Studio giai đoạn tháng 6/2025–5/2026. [Tài liệu nội bộ].
5. Kemp, S. (2025). Digital 2026: Vietnam. Retrieved 05 22, 2026, from <https://datareportal.com/reports/digital-2026-vietnam>
6. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.
7. Lamberton, C., & Stephen, A. (2016). A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: Research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for the future. *Journal of Marketing*, 80(6), 146-172.
8. Đặng Thị Thanh Minh. (2021). Đo lường sự tham gia của khách hàng trên trang mạng xã hội Facebook của doanh nghiệp: Nghiên cứu thực nghiệm mức độ tham gia theo loại nội dung và hình thức nội dung. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ – Đại học Đà Nẵng*, 19(4.1), 1–6.
9. Zinneha, E. J., & Yilmaz, M. (2025). The Impact of Social Media Marketing in the Real Estate Sector on Consumer Behavior and Consumer Education. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 24(2), 106-115.

NGUYÊN TẮC THẬN TRỌNG TRONG KẾ TOÁN ĐỐI VỚI CÁC DOANH NGHIỆP NIÊM YẾT TRÊN THỊ TRƯỜNG CHỨNG KHOÁN VIỆT NAM

PRINCIPLES OF PERPETUALITY IN ACCOUNTING FOR COMPANIES LISTED ON THE VIETNAMESE STOCK MARKET

Ths. Mai Văn Anh¹

Ngày nhận bài: 19/6/2026 - Ngày duyệt đăng: 10/07/2026

Tóm tắt

Thận trọng được xem là một trong những nguyên tắc kế toán quan trọng chi phối đến quá trình lập báo cáo tài chính (BCTC) và có ảnh hưởng đến thực hành kế toán trong nhiều thế kỷ qua. Mức độ thực hiện nguyên tắc thận trọng trong kế toán có mối quan hệ mật thiết với lợi ích của các bên cấp vốn (ngân hàng và nhà đầu tư) vì thúc đẩy hoạt động giám sát, quản trị hiệu quả và cung cấp thông tin hữu ích cho việc ra quyết định của các bên. Trong bối cảnh hiện nay với sự biến động không ngừng của môi trường kinh doanh, nhiều yếu tố không chắc chắn xảy ra với mức độ ngày càng phức tạp, như: sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ, của sở thích và thị hiếu tiêu dùng; của các dịch bệnh mới nổi như Covid- 19; cũng như yêu cầu ngày càng cao về tính đầy đủ, kịp thời, hữu ích, có tính cảnh báo cao của người sử dụng thông tin... Do đó, nguyên tắc thận trọng được áp dụng đối với doanh nghiệp niêm yết sẽ thông qua BCTC cung cấp thông tin trung thực, hữu ích giúp cho các nhà quản lý, các bên sử dụng thông tin chủ động phòng ngừa rủi ro và ra quyết định kinh tế một cách hợp lý.

Từ khóa: Nguyên tắc thận trọng; Doanh nghiệp niêm yết; Báo cáo tài chính.

Abstract

Perpetuality is considered one of the important accounting principles that governs the process of preparing financial statements and has influenced accounting practices for centuries. The degree to which the principle of prudence is implemented in accounting is closely related to the interests of funding parties (banks and investors) because it promotes effective supervision and management and provides useful information for decision-making. In the current context of the constantly changing business environment, many uncertainties occur with increasing complexity, such as: rapid changes in technology, consumer preferences and tastes; Given the emergence of new infectious diseases like Covid-19, as well as the increasing demand for completeness, timeliness, usefulness, and high alertness from information users, the principle of prudence applied to listed companies will be to provide truthful and useful information through financial statements, helping managers and information users proactively prevent risks and make sound economic decisions.

Keywords: Principle of prudence; Listed companies; Financial statements.

1. Tổng quan về nguyên tắc thận trọng

Nguyên tắc thận trọng trong kế toán (hay gọi tắt là kế toán thận trọng hoặc đơn giản chỉ là thận trọng) là một

trong những khái niệm lâu đời nhất của kế toán. Tuy nhiên, các tranh luận về kế toán thận trọng cũng có lịch sử lâu dài như sự tồn tại của nó. Vì thế, rất khó tìm được

¹ĐH Kinh tế quốc dân

điểm thống nhất trong các định nghĩa về kế toán thận trọng. Từ những năm 1670, thuật ngữ thận trọng và quy định về ghi nhận giá trị hàng tồn kho thấp hơn giữa giá trị ghi sổ với giá trị thị trường đã được thảo luận và đưa vào trong tài liệu của pháp luật kinh doanh, thương mại của các quốc gia như bộ luật thương mại ở Pháp năm 1673, sau đó là ở Áo năm 1794, và bộ luật thương mại ở Đức năm 1857.

Sang thế kỷ XX, các tài liệu kế toán đã cho thấy các cuộc thảo luận học thuật ban đầu xuất phát tại Hoa Kỳ về thận trọng trong kế toán chủ yếu mang tính quy phạm, xoay quanh sự chỉ trích hoặc ủng hộ việc thực hiện nguyên tắc ghi nhận hàng tồn kho theo giá thấp hơn giữa giá trị ghi sổ và thị trường. Hội đồng Chuẩn mực kế toán quốc tế (IASB, 1989) đã ban hành khung khái niệm cho báo cáo tài chính (Conceptual framework for financial reporting) trong đó đưa ra quan điểm về *thận trọng trong kế toán như một khía cạnh (aspect) cần xem xét để đạt được sự trình bày trung thực*. Từ đây, quan điểm về thận trọng trong khung khái niệm đã có sự thay đổi từ khi được ban hành cho đến trước năm 2010. Đặc biệt, khi dự án hợp tác giữa Hội đồng chuẩn mực kế toán tài chính Mỹ (Financial Accounting Standards Board) và Hội đồng chuẩn mực kế toán quốc tế (IASB) cho rằng kế toán thận trọng (conservative accounting) có sự mâu thuẫn với khái niệm trung lập (neutrality) của kế toán và quyết định đưa khái niệm thận trọng ra khỏi các khuôn mẫu kế toán vào năm 2010. Tuy nhiên, các nhà xây dựng chuẩn mực (FASB và IASB) đều bị chỉ trích nặng nề bởi các cơ quan quản lý, giới chính trị, các nhà nghiên cứu học thuật và giới hành nghề về việc đưa nguyên tắc thận trọng ra khỏi khung khái niệm kế toán. Nghị viện Châu Âu đã đe dọa cắt tài trợ nếu Hội đồng chuẩn mực kế toán quốc tế (IASB) không đưa nguyên tắc kế toán thận trọng trở lại khung khái niệm (Jones, 2013). Dưới sức ép của nhiều phía, vào tháng 3 năm 2018, IASB đã giới thiệu lại nguyên tắc thận trọng trong khung khái niệm như là một thuộc tính của tiêu chuẩn thông tin trung lập. Giới nghiên cứu học thuật trước và sau 2010 cũng đã cung cấp rất nhiều bằng chứng thực nghiệm về yêu cầu của người sử dụng BCTC đối với kế toán thận trọng nhằm làm giảm sự bất cân xứng thông tin.

Chuẩn mực kế toán Việt Nam số 1, đoạn 08 phát biểu rằng “trong điều kiện không chắc chắn, DN cần

phải xem xét, cân nhắc, phán đoán cần thiết để lập các ước tính kế toán, thể hiện thông qua các cách thức như: Phải lập các khoản dự phòng nhưng không lập quá lớn; Không đánh giá cao hơn giá trị của các tài sản và các khoản thu nhập; Không đánh giá thấp hơn giá trị của các khoản nợ phải trả và chi phí; Doanh thu và thu nhập chỉ được ghi nhận khi có bằng chứng chắc chắn về khả năng thu được lợi ích kinh tế, còn chi phí phải được ghi nhận khi có bằng chứng về khả năng phát sinh chi phí”.

Khi kế toán thực hiện nguyên tắc thận trọng, dù theo hình thức nào (có điều kiện hay không có điều kiện) đều có thể khiến cho:

- (1) Gia tăng sự bất cân xứng giữa chi phí và doanh thu, làm cho DN nhạy cảm hơn với thông tin xấu và “kém nhạy cảm” với thông tin tốt;

- (2) Gia tăng sự bất cân xứng giữa lợi nhuận kế toán và dòng tiền dưới hình thức nhiều khoản chi phí được ghi nhận làm giảm lợi nhuận trong khi không hoặc chưa có dòng tiền chi ra tương ứng.

- (3) Các hình thức thận trọng đều liên quan tới các ước tính kế toán (chủ động) hoặc (bị động do bối cảnh kinh tế, kinh doanh thay đổi). Tuy nhiên, mối quan hệ giữa hai hình thức thận trọng có và không có điều kiện có thể theo hướng ngược chiều vì, trong nhiều trường hợp khi mức độ thận trọng không điều kiện đã cao (các ước tính trước của DN đã ở mức rất thận trọng được phản ánh vào BCTC) đến khi thị trường xảy ra thực tế suy giảm sau đó (tin tức xấu), DN có thể không cần thực hiện thận trọng có điều kiện nữa hoặc thực hiện ở mức độ thấp do thực tế (điều kiện) xảy ra đã được phản ánh đủ thận trọng trong kỳ trước (và ngược lại);

- (4) Các hình thức thận trọng có thể sẽ bị lợi dụng bởi các nhà quản lý và kế toán dưới nhiều hình thức (i) trì hoãn không lập dự phòng; (ii) lập dự phòng (chủ động) thấp hơn hoặc cao hơn so với thực tế;... mặc dù nguyên tắc nhất quán đã giúp loại trừ các trường hợp này nhưng vẫn không triệt tiêu hoàn toàn vì môi trường kinh tế, kinh doanh luôn biến động và các CMKT vẫn dành những khoảng trống nhất định cho các phán đoán chuyên môn và ngày càng gia tăng sự lựa chọn cho DN.

2. Nguyên tắc thận trọng trong kết toán tại các công ty niêm yết

Các doanh nghiệp, trong đó có các DNNY luôn phải tuân thủ quy định của hệ thống kế toán quốc gia hoặc

quốc tế trong đó có hệ thống chuẩn mực, hệ thống văn bản hướng dẫn áp dụng. Do đó, khi có sự thay đổi trong hệ thống kế toán sẽ gần như ngay lập tức và sau đó tác động đến thông tin đầu ra được trình bày và công bố trên BCTC, trong đó có mức độ thận trọng (MĐTT) trong kế toán. Trong thời gian kể từ khi ban hành các chuẩn mực kế toán Việt Nam, từ năm 2005 đến nay, mặc dù hệ thống chuẩn mực không có sự thay đổi, cập nhật, bổ sung, nhưng các văn bản tài liệu hướng dẫn áp dụng, và thực hành kế toán có thay đổi, đặc biệt là sự thay đổi chế độ kế toán DN có hiệu lực áp dụng từ năm tài chính 2015 (theo Thông tư 200/2014, ngày 22/12/2014). Do đó, việc xem xét tác động của thay đổi hệ thống kế toán được cho là theo hướng cập nhật, tiệm cận kế toán quốc tế đến MĐTT trong kế toán tại các DNNY ở Việt Nam là hoàn toàn cần thiết.

Theo Luật chứng khoán số 54/2019/QH14, DNNY là những công ty đại chúng có cổ phiếu vào niêm yết hoặc đăng ký giao dịch trên hệ thống giao dịch chứng khoán trong thời hạn 30 ngày kể từ ngày kết thúc đợt chào bán ra công chúng. Các DNNY được phát hành cổ phần huy động vốn tham gia của các nhà đầu tư thuộc mọi thành phần kinh tế. Các cá nhân hay tổ chức nắm giữ quyền sở hữu hợp pháp cổ phần của công ty được gọi là cổ đông. Cổ đông chỉ chịu trách nhiệm về nợ và nghĩa vụ tài sản khác trong phạm vi số vốn đã góp vào công ty. Cổ đông có quyền tự do chuyển nhượng cổ phần của mình cho người khác, trừ trường hợp cổ đông sở hữu cổ phần ưu đãi biểu quyết.

Trong bối cảnh tác động toàn cầu của đại dịch, các DNNY tại Việt Nam cũng không tránh được những giai đoạn phải ngừng hoạt động do chính sách giãn cách của chính phủ. Không chỉ vậy, nhiều công ty còn phải cắt giảm nhân sự trên diện rộng để giảm chi phí, duy trì hoạt động trong tình thế khó khăn. Dù vậy, việc lập, trình bày BCTC và công bố cho các bên vẫn được các DNNY thực hiện định kỳ. Dựa trên lý thuyết đại diện, sự phân chia lợi ích giữa người ủy quyền và người đại diện tạo ra xung đột lợi ích và có thể ảnh hưởng đến chất lượng lợi nhuận được báo cáo. Điều này sẽ dẫn đến khả năng xem nhẹ nguyên tắc thận trọng nhằm báo cáo số liệu tích cực hoặc giảm bớt tiêu cực trong bối cảnh khó khăn nhằm nâng cao hoặc duy trì danh tiếng của công ty, từ đó làm giảm MĐTT trong kế toán. Theo đó, nhiều nghiên cứu

thực nghiệm gần đây đã chỉ ra rằng, đại dịch Covid-19 có tác động đến MĐTT trong kế toán tại các DN.

Bên cạnh việc hướng đến đạt lợi nhuận mục tiêu nhằm đạt được các khoản thưởng từ HĐQT và các cổ đông, các nhà quản trị trong DN cũng cần những thông tin có thể xác thực được nhằm đưa ra những quyết định quản lý, kiểm soát DN một cách hiệu quả. Thực tế cho thấy, việc đảm bảo thực hiện nguyên tắc thận trọng trong kế toán với một mức độ nhất định có vai trò như một công cụ quan trọng giúp các nhà quản trị giảm bớt việc cung cấp những thông tin thiên vị. Điều này là do, nguyên tắc thận trọng trong kế toán một khi được thực hiện sẽ góp phần ngăn chặn sự phóng đại các khoản lợi nhuận và tài sản thuần lũy kế. Từ đó làm giảm cơ hội của nhà quản trị cấp cao thực hiện các khoản thanh toán hay bồi thường quá mức cho chính họ và các khoản thưởng khác. Mặt khác, việc ghi nhận kịp thời hơn các khoản lỗ, chi phí khi thực hiện nguyên tắc thận trọng cũng góp phần ngăn chặn các nhà quản trị đầu tư vào các dự án có NPV âm. Mặc dù, thực hiện nguyên tắc thận trọng có thể khiến cho lợi nhuận trong kỳ của DN giảm đi nhưng việc duy trì lợi nhuận ở kỳ sau với sự ổn định cao hơn, hoặc ngay cả khi đối mặt khủng hoảng thì lợi nhuận sẽ bị sụt giảm ít hơn nếu trước đó DN đảm bảo MĐTT hợp lý.

Các DNNY Việt Nam có tuân thủ nguyên tắc thận trọng, thông tin trên BCTC đã có tính cảnh báo và tài sản, doanh thu, kết quả hoạt động của DNNY không bị báo cáo quá cao (overstated), trong khi chi phí và nợ phải trả cùng các khoản tổn thất, nếu có, không bị báo cáo quá thấp (understated) một cách trọng yếu. Phát hiện này cũng cho thấy, một cách tổng quát chất lượng kiểm toán BCTC của DNNY tại Việt Nam thực hiện bởi các DN kiểm toán (cả trong nước, quốc tế, hoặc thành viên của tổ chức quốc tế) là đảm bảo và có thể tin cậy ở khía cạnh MĐTT trong kế toán.

3. Một số khuyến nghị đối với các doanh nghiệp niêm yết

Hiện tại TTCK Việt Nam vẫn là thị trường cận biên nên còn nhiều hạn chế, đặc biệt liên quan tới chất lượng công bố thông tin và quản trị công ty. Mục tiêu của chính phủ Việt Nam là sớm nâng hạng thị trường từ cận biên lên thị trường mới nổi. Vì thế, các yêu cầu về cải thiện và nâng cao chất lượng thông tin tài chính và công bố thông tin DNNY là cực kỳ quan trọng, trong đó có tính

minh bạch và kịp thời của thông tin luôn được cho là yêu cầu tiên quyết.

Yêu cầu về minh bạch thông tin đối với các DNNY luôn được coi trọng, vì thế các thông lệ kế toán, thông lệ và thực hành quản trị tốt công ty niêm yết cần được tiếp thu, đón nhận. Xu thế hòa hợp và hội tụ với các thông lệ tốt trên thế giới là không tránh khỏi, trong đó có hội tụ/hòa hợp với các IFRS của kế toán Việt Nam, theo Đề án áp dụng IFRS đã được phê duyệt (QĐ 345/2020/QĐ-BTC). Do vậy, các hàm ý và khuyến nghị cũng phải phù hợp với các thông lệ quốc tế, định hướng áp dụng IFRS tại Việt Nam, giúp cải thiện tính minh bạch thông tin tài chính và thông tin quản trị DNNY, đảm bảo hỗ trợ tốt nhất cho mục tiêu nâng hạng thị trường và định hướng phát triển TTCK Việt Nam đến năm 2030.

Bên cạnh tác động tiêu cực của đại dịch Covid – 19 đã được chứng minh, việc tuân thủ chặt chẽ những quy định kế toán về trích lập dự phòng và công bố thông tin của các DNNY cũng rất quan trọng để có thể đảm bảo chất lượng của BCTC, duy trì sự tin cậy của người sử dụng thông tin BCTC, đảm bảo tính bền của lợi nhuận trong các kỳ tương lai – một trong những yếu tố thể hiện chất lượng lợi nhuận được các bên sử dụng BCTC quan tâm. Theo đó, các cơ quan quản lý nên nghiên cứu bổ sung những quy định hoặc hướng dẫn nhằm đảm bảo các DNNY thực hiện đúng và đầy đủ nguyên tắc thận trọng, đồng thời tăng cường thực hiện giám sát và có các biện pháp kịp thời đảm bảo BCTC của các DNNY khi được công bố là có chất lượng, qua đó bảo vệ lợi ích của các bên liên quan, của người sử dụng thông tin BCTC của DN.

Nhằm giúp các DNNY tăng cường chất lượng thông tin kế toán công bố, tăng cường trách nhiệm giải trình, luận án đề xuất giải pháp đối với các DNNY như sau: Lập và trình bày bổ sung chỉ tiêu trong thuyết minh BCTC nhằm cung cấp thông tin chi tiết, đầy đủ hơn về MĐTT trong kế toán của DN và sự biến động của MĐTT trong kế toán của 2 năm liên kế (năm nay và năm trước). Chỉ tiêu này có thể được bổ sung thành một mục riêng (Mục 7), trong phần “IX – Những thông tin khác” của thuyết minh BCTC (mẫu số B 09-DN) tại mục 5, Phụ lục 2 – Biểu mẫu báo cáo tài chính ban hành kèm theo Thông tư số 200 ngày 22 tháng 12 năm 2014 của Bộ Tài chính.

Xuất phát từ về thực trạng MĐTT trong kế toán của các DNNY tại Việt Nam còn thấp so với thế giới, kết hợp với định hướng phát triển TTCK Việt Nam của chính phủ thông qua các biện pháp tăng cường mức độ giải trình của DN, tăng cường chất lượng BCTC cũng như các báo cáo công bố của các DNNY trên TTCK ở trên, đề xuất các cơ quan quản lý Nhà nước, mà cụ thể là:

- Bộ Tài chính nên nghiên cứu, bổ sung các chỉ tiêu trên Thuyết minh BCTC của DN nói chung (trong đó bao gồm cả DNNY) phản thông tin và giải trình của DN về MĐTT trong kế toán cũng như kết quả tuân thủ nguyên tắc thận trọng trong kỳ báo cáo so với kỳ trước.

- Ủy ban chứng khoán Nhà nước có thể nghiên cứu bổ sung đưa thông tin về MĐTT trong kế toán, giải trình việc thực hiện nguyên tắc thận trọng trong kế toán của DN là những chỉ tiêu đánh giá chất lượng công bố thông tin BCTC của các DNNY. Qua đó góp phần khích lệ các DN thực hiện, đảm bảo và tăng cường công bố thông tin cũng như gia tăng khối lượng nội dung báo cáo cho phần giải trình đi kèm khi thực hiện nguyên tắc thận trọng.

Tài liệu tham khảo

- Bộ Tài Chính (2002), Chuẩn mực số 1: Chuẩn mực chung, Quyết định số 165/2002/QĐ- BTC ngày 31 tháng 12 năm 2002 của Bộ trưởng Bộ Tài chính, chủ biên, Bộ Tài Chính.
- Chính phủ (2023), Phê duyệt Chiến lược phát triển thị trường chứng khoán đến năm 2030 theo Quyết định số 1726/QĐ-TTg, chủ biên, Thủ tướng Chính phủ.
- Aburishheh, K. E., Dahiyat, A. A., Owais, W. O., Al Shanti, A. M. và AlQudah, L. A. (2022), “The effect of ownership structure and board structure on accounting conservatism throughout financial reporting: Evidence from Jordanian industrial corporations”, *Cogent Business & Management*. 9(1), tr. 2112819.
- Amin, A. và Bunyamin, I. K. (2022), “The Effect of Accounting Conservatism on Earnings Management with Risk Management as Intervening”, *International Journal of Economics, Business and Management Research*. 6(07), tr. 266 - 279. 10.51505/ijebmr.2022.6719.

TÁC ĐỘNG CỦA TOÀN CẦU HÓA TÀI CHÍNH ĐẾN TĂNG TRƯỞNG KINH TẾ: KINH NGHIỆM CHO VIỆT NAM

THE IMPACT OF FINANCIAL GLOBALIZATION ON ECONOMIC GROWTH: LESSONS FOR VIETNAM

TS. Đỗ Hồng Quân¹

Ngày nhận bài: 19/6/2026 - Ngày duyệt đăng: 10/07/2026

Tóm tắt

Toàn cầu hóa (TCH) tài chính là một trong những mục tiêu hàng đầu của các quốc gia khi hướng đến tăng trưởng kinh tế (TTKT) bền vững, thông qua TCH tài chính, các dòng tài chính có thể dễ dàng luân chuyển xuyên biên giới, giữa các quốc gia và vùng lãnh thổ. Qua đó, các quốc gia có thể tiếp cận được nguồn vốn quốc tế, thậm chí là tiếp cận được với công nghệ và phương thức quản lý tiên tiến. Tại khu vực Châu Á, TCH tài chính là động lực thúc đẩy TTKT của các quốc gia ở khu vực này, đặc biệt là đối với các quốc gia còn gặp nhiều khó khăn trong quá trình tiếp cận vốn và công nghệ. Tại Việt Nam, mức độ TCH tài chính của nước ta thấp hơn mức độ trung bình của các quốc gia thu nhập trung bình (TNTB) cao.

Từ khóa: Toàn cầu hóa tài chính; Tăng trưởng kinh tế; thu nhập trung bình

Abstract

Financial globalization is one of the top goals for countries aiming for sustainable economic growth. Through financial globalization, financial flows can easily circulate across borders, between countries and territories. This allows countries to access international capital, and even advanced technology and management methods. In Asia, financial globalization is a driving force for economic growth in the region, especially for countries that still face many difficulties in accessing capital and technology. In Vietnam, the level of financial globalization is lower than the average level of upper-middle-income countries.

Keywords: Financial globalization; Economic growth; Middle income

1. Tổng quan về toàn cầu hóa tài chính

Trên thế giới đang tồn tại nhiều khái niệm và cách hiểu khác nhau về TCH tài chính (financial globalisation). Khái niệm này thường được hình thành từ một khái niệm khác rộng hơn, đó là TCH. Theo đó, TCH “thể hiện những thay đổi trong kinh tế, xã hội và chính trị trên thế giới”. Trong đó, TCH về kinh tế bao gồm TCH tài chính và TCH thương mại, được đặc trưng bởi sự trao đổi về các dòng vốn (đối với TCH tài chính), hàng hóa và dịch vụ (đối với TCH thương mại), tạo ra các dòng nguồn lực xuyên biên giới.

Ở góc độ thị trường tài chính, TCH tài chính “biểu hiện ở việc các thị trường tài chính hội nhập thành một thị trường tài chính chung toàn cầu”. Theo đó, đặc trưng của TCH tài chính là “quá trình gia tăng và mở rộng không ngừng các mối liên kết toàn cầu thông qua các dòng vốn xuyên biên giới”. Khái niệm TCH tài chính tỏ ra rộng hơn so với một số khái niệm được đề cập trước đó, cụ thể là khái niệm về tự do hóa tài khoản vốn (capital account liberalization) và hội nhập tài chính (financial integration). Theo đó, tự do hóa tài khoản vốn và hội nhập tài chính là những thuật ngữ thường được sử dụng trong giai đoạn đầu của TCH tài chính.

¹Khoa Kinh doanh, Trường Kinh tế, Đại học Bách khoa Hà Nội

Phát triển tài chính (PTTC) có thể được hiểu là “sự cải thiện về chất lượng trong việc thực hiện các chức năng tài chính cơ bản, như: (i) Tạo và xử lý thông tin đầu tư, cũng như phân bổ nguồn vốn; (ii) Giám sát cá nhân và doanh nghiệp sau khi phân bổ vốn; (iii) Tạo thuận lợi cho các giao dịch, đa dạng hóa và quản trị rủi ro; (iv) Huy động các nguồn lực tài chính; (v) Thúc đẩy việc trao đổi các hàng hóa, dịch vụ và công cụ tài chính”.

Tác động của TCH tài chính đến TTKT có thể được giải thích thông qua một số lý thuyết, mà trọng tâm là các lý thuyết về TTKT. Trong đó, một số lý thuyết về TTKT có thể kể đến như: tăng trưởng cổ điển, tăng trưởng tân cổ điển, tăng trưởng nội sinh và tăng trưởng Keynes. Một số lý thuyết khác nhấn mạnh tác động của nguồn vốn từ bên ngoài đến TTKT của quốc gia sở tại, như: Big Push (Rosenstein-Rodan, 1943), mô hình hai khoảng cách (two-gap model) và mô hình ba khoảng cách (three-gap model).

Mặc dù vậy, TCH có thể mang lại những rủi ro phát sinh, điều này được thể hiện rõ ở các quốc gia đang phát triển, đặc biệt là trong bối cảnh xuất hiện khủng hoảng tài chính toàn cầu. Nhận định này cũng phù hợp với lý thuyết mô hình ba khoảng cách khi cho rằng nguồn vốn bên ngoài nếu không được quản lý và sử dụng hiệu quả thì có thể tạo ra tác động tiêu cực đến nền kinh tế.

Có thể tồn tại ngưỡng của PTTC, mà trước và sau ngưỡng này, tác động của TCH tài chính đến TTKT có thể thay đổi, đặc điểm này phù hợp với lý thuyết tăng trưởng nội sinh, cũng như lý thuyết bất ổn tài chính và PTTC. Điều này cho thấy, PTTC có thể giữ vai trò điều tiết trong tác động của TCH tài chính đến TTKT. TCH tài chính có thể tác động tích cực đến TTKT trong trường hợp PTTC ở mức độ phù hợp, khi đó nguồn vốn được phân bổ và kiểm soát hợp lý, điều này phù hợp với lý thuyết trung gian tài chính, mô hình AK và giả thuyết về các giai đoạn phát triển. Khi đó, PTTC giữ vai trò như đòn bẩy trong việc khuếch đại tác động của TCH tài chính đến TTKT. Tuy nhiên, TCH tài chính có thể gây cản trở TTKT trong trường hợp PTTC ở mức độ thấp và không hiệu quả, điều này phù hợp với lý thuyết trung gian tài chính và mô hình AK. Ngoài ra, TCH tài chính có thể gây cản trở TTKT trong trường hợp PTTC ở mức độ quá cao và thiếu kiểm soát rủi ro, dẫn đến bất ổn tài chính, điều này phù hợp với lý thuyết bất ổn tài chính và PTTC.

2. Tác động của toàn cầu hóa tài chính đến tăng trưởng kinh tế

TCH tài chính có tác động tích cực đến TTKT tại các quốc gia TNTB ở Châu Á. Tác động này ở các quốc gia TNTB cao là mạnh hơn so với các quốc gia TNTB thấp. Theo đó, TCH tài chính có vai trò quan trọng đối với các quốc gia TNTB ở Châu Á trong quá trình thúc đẩy TTKT.

Châu Á nằm ở vùng phía đông của lục địa Á-Âu và là lục địa lớn nhất trên thế giới. Châu Á có vị trí địa lý đặc biệt quan trọng, tiếp giáp với vùng biển Bắc Băng Dương ở phía Bắc, biển Thái Bình Dương ở phía Đông và biển Ấn Độ Dương về phía Nam. Trong giai đoạn 2010-2023, các quốc gia tại khu vực châu Á đã trải qua một tiến trình toàn cầu hóa tích cực và phức tạp. Khu vực này chịu nhiều ảnh hưởng từ những sự kiện toàn cầu hóa của thế giới. Giai đoạn này, do được thúc đẩy bởi các lực lượng thị trường mà hội nhập kinh tế châu Á đã tăng tốc không ngừng. Châu Á đã đi đầu về hợp tác và hội nhập quốc tế với hơn 150 hiệp định thương mại tự do (FTA) và khu vực (chiếm 58% tổng số hiệp định thế giới). Các quốc gia châu Á tăng cường hợp tác khu vực thông qua các tổ chức như: Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (ASEAN), Diễn đàn Hợp tác Kinh tế châu Á - Thái Bình Dương (APEC) và Hội nghị thượng đỉnh Đông Á (EAS), Liên Hợp Quốc, Ngân hàng Thế giới (WB) và IMF. Với việc ký kết Hiệp định Đối tác Kinh tế Toàn diện khu vực (RCEP) giữa 10 quốc gia ASEAN và Trung Quốc, Nhật Bản, Newzealand, Australia và Hàn Quốc, châu Á đã thăng tiến trở thành khu vực sở hữu hệ thống sản xuất kết nối đa phương, đặc biệt là các trung tâm sản xuất có chi phí thấp tại các quốc gia khu vực Đông Nam Á.

Châu Á đang dần trở thành trung tâm của thế giới. Theo Ngân hàng Thế giới (WB) trong những năm qua kinh tế toàn cầu đang có tốc độ tăng trưởng chậm năm 2021 đạt 6,0%, năm 2022 đạt 3,0%, năm 2023 đạt 2,6% và năm 2024 dự kiến 2,4%. Trong khi đó, tăng trưởng của khu vực châu Á-Thái Bình Dương năm 2022 đạt mức 3,9%, năm 2023 đạt 5%, dự báo tăng trưởng của khu vực này năm 2024 đạt 4,5%, theo đó châu Á-Thái Bình Dương sẽ đóng góp khoảng 60% tăng trưởng toàn cầu.

Trong khoảng thời gian từ năm 2000-2021, sức mua tương đương của khu vực này tăng từ 32% lên 48% trong nền kinh tế thế giới. Gần đây nhất, theo báo cáo “Triển vọng kinh tế châu Á và tiến trình hội nhập kinh

tế 2024” được công bố tại Diễn đàn châu Á Bắc Ngao 2024, xét về sức mua tương đương, kinh tế châu Á dự kiến sẽ chiếm 49% GDP toàn cầu vào năm 2024. Dự kiến đến năm 2040, quy mô này sẽ tiếp tục tăng lên 52% (Oliver Tonby và cộng sự, 2024).

Năm 2023, châu Á có tới 3 trong số 5 nền kinh tế lớn nhất trên thế giới. Riêng nền kinh tế Trung Quốc đã đóng góp hơn 30% cho tăng trưởng toàn cầu. Theo kết quả của Bảng xếp hạng Fortune Global 500 năm 2023, riêng Trung Quốc và Nhật Bản đã có lần lượt 126 và 41 doanh nghiệp trong số 500 doanh nghiệp lớn nhất thế giới. Tỷ lệ doanh nghiệp có kết quả hoạt động cao hàng đầu của châu Á đã tăng từ 19% lên 30% trong 2 thập niên qua, chỉ số Doanh nhân Shopify (chỉ số đo lường sự đóng góp của các doanh nhân vào kiến tạo việc làm, xuất khẩu và GDP ở 40 nền kinh tế) thì Australia, Nhật Bản, Trung Quốc và Hồng Kông (Trung Quốc) nằm trong top 10 về tác động của hoạt động kinh doanh từ các doanh nhân. Các doanh nghiệp này “thống trị” trong nhiều lĩnh vực như: máy tính, ô tô, điện tử, ngân hàng...

Sự bùng nổ sản xuất kéo dài ở châu Á đã thúc đẩy làn sóng hội nhập thương mại. Năm 1990, 46% thương mại châu Á diễn ra trong khu vực. Đến năm 2021, con số đó đã tăng lên 58%, đưa châu Á trở thành lục địa hội nhập nhất sau châu Âu. Khi châu Á trở nên giàu có hơn và các công ty ở đây trở nên hùng mạnh hơn, dòng vốn đầu tư cũng dần mang tính khu vực nhiều hơn.

Các công ty châu Á trở thành những nhà đầu tư nhiệt tình vào các quốc gia lân cận trong cùng khu vực. Đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) tại châu Á của chính các nhà đầu tư châu Á đã tăng nhanh gần gấp đôi so với các nhà đầu tư phương Tây. Phần lớn trong số đó đến từ Nhật Bản và Hàn Quốc. Trung Quốc cũng là một nhà đầu tư lớn, dòng vốn từ nước này đã chảy tới những quốc gia nghèo hơn, có dân số trẻ hơn. Năm 2021, nhà đầu tư châu Á sở hữu 59% lượng FDI của khu vực (không bao gồm các trung tâm tài chính Hong Kong (Trung Quốc) và Singapore), tăng từ 48% của năm 2010. Trong khi đó, thị phần FDI của phương Tây đã giảm.

Trung Quốc

Trung Quốc là đất nước tỷ dân với nền kinh tế lớn thứ hai thế giới và ngày càng trở nên quan trọng hơn với nền kinh tế toàn cầu. Với việc tham gia nhiều tổ chức kinh tế quốc tế lớn như: Tổ chức Thương mại thế giới (WTO), Diễn đàn Hợp tác Kinh tế châu Á - Thái Bình Dương (APEC), nhóm các nước đang phát triển G20... kinh tế

Trung Quốc đang ngày càng lớn mạnh vì thu hút lượng lớn vốn FDI. Mặc dù là một trong những nước bị ảnh hưởng lớn bởi đại dịch COVID-19 nhưng Trung Quốc cũng đã sẵn sàng cho việc phục hồi nền kinh tế thông qua việc tăng cường mở cửa hội nhập kinh tế. Trung Quốc sẽ không ngừng mở rộng toàn diện và thúc đẩy toàn cầu hóa kinh tế theo hướng cởi mở hơn, bao trùm hơn, cân bằng và mang lại lợi ích cho tất cả mọi người.

Hàn Quốc

Hàn Quốc chứng kiến tăng trưởng trung bình 6,4% hàng năm trong khoảng thời gian từ 1970 đến 2022. Giá trị xuất khẩu hàng hóa của Hàn Quốc cũng tăng trưởng nhanh trở thành “kỳ tích sông Hàn của châu Á” và là nền kinh tế lớn thứ 11 thế giới.

Từ năm 2015, Hàn Quốc và Việt Nam đã ký kết Hiệp định thương mại tự do Việt Nam – Hàn Quốc (VKFTA). Hiệp định sẽ loại bỏ hơn 90% dòng thuế nhập khẩu đối với hàng hóa xuất - nhập khẩu giữa 2 quốc gia. Các lĩnh vực kinh doanh được hưởng ưu đãi của Hàn Quốc là ô tô, hàng điện tử, dệt may; các loại sản phẩm được hưởng ưu đãi gồm: chất dẻo, sắt thép, cáp điện, đồ điện gia dụng, xe cộ từ 3.000 phân khối trở lên. Các mặt hàng của Việt Nam được hưởng ưu đãi gồm: hoa quả nhiệt đới, tỏi, gừng, thịt lợn, mật ong và tinh bột ngọt khoai tây. Hiệp định VKFTA còn đưa ra các quy định điều chỉnh thủ tục hải quan, tiêu chuẩn sở hữu trí tuệ, vệ sinh và an toàn thực phẩm và quy tắc xuất xứ. Các rào cản thương mại điện tử và quy định pháp luật cũng bị loại bỏ. Nhờ vậy, hiện nay, Hàn Quốc hiện là đối tác kinh tế quan trọng hàng đầu của Việt Nam, với tổng vốn đầu tư trực tiếp đạt 70.6 tỷ USD.

Đông Nam Á

Đông Nam Á gồm 11 quốc gia là khu vực có vị trí đắc địa, ngã tư của Biển Đông và Ấn Độ Dương nên Đông Nam Á không ngừng được phát triển cả về kinh tế lẫn văn hóa. Từ năm 2010 đến nay, các quốc gia Đông Nam Á đã ký kết nhiều hiệp định thương mại tự do (FTA) với các đối tác chiến lược với mục tiêu hướng tới một cộng đồng toàn cầu như: Khu vực thương mại tự do ASEAN-Australia-New Zealand (AANZFTA); Hiệp định Khu vực Thương mại ASEAN-Ấn Độ (AIFTA); Hiệp định Đối tác Kinh tế Toàn diện Khu vực (RCEP)...

Những FTA này không chỉ giúp tăng trưởng kinh tế của nội bộ các quốc gia thành viên mà còn khuyến khích thương mại quốc tế. Bên cạnh đó, FTA giúp tăng cơ hội kinh doanh và đầu tư khi cung cấp các quy định và cam

kết liên quan đến bảo vệ đầu tư và quyền sở hữu trí tuệ. Điều này tạo điều kiện thuận lợi hơn cho các công ty quốc tế mở rộng hoạt động kinh doanh và đầu tư ở nước ngoài, từ đó, góp phần thúc đẩy quá trình toàn cầu hóa tại khu vực này.

3. Một số khuyến nghị cho Việt Nam

Trong bối cảnh toàn cầu hoá quốc tế và khu vực ngày một gia tăng cùng với những thách thức, cơ hội của quá trình toàn cầu hoá mang lại, Việt Nam trong thời gian tới cần tập trung vào một số giải pháp như sau:

- *Thứ nhất*, tăng cường cạnh tranh của quốc gia. Để nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia, Chính phủ Việt Nam cần tăng cường đổi mới mô hình tăng trưởng, tập trung đẩy mạnh vào chất lượng của các mặt hàng xuất khẩu, tái cấu trúc ngành và doanh nghiệp, đầu tư vào phát triển cơ cấu hạ tầng, thúc đẩy mở rộng quy trình sản xuất hiện đại và xây dựng các trung tâm logistics để thuận tiện hơn và tối ưu hóa quy trình vận chuyển. Bên cạnh đó, cần tiến hành điều tra, phân loại, đánh giá chính xác khả năng cạnh tranh, tiềm năng của từng sản phẩm, ngành hàng để cung cấp thông tin chi tiết phục vụ chiến lược xuất khẩu của doanh nghiệp. Ngoài ra, cũng cần nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và sản phẩm xuất khẩu.

- *Thứ hai*, tối ưu hóa hệ thống thể chế và củng cố quản lý nhà nước trong các hoạt động xuất, nhập khẩu tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động thương mại, đồng thời đối phó với gian lận thương mại và hướng tới mục tiêu thương mại công bằng. Để thúc đẩy hoạt động xuất, nhập khẩu cần phải có môi trường kinh doanh thuận lợi, minh bạch, đồng thời cũng cần tăng cường kiểm soát vấn đề gian lận thương mại để hướng tới mục tiêu thương mại công bằng. Chính phủ cần tích cực hỗ trợ doanh nghiệp trong việc tiếp cận các chứng chỉ liên quan đến tăng trưởng xanh và bền vững là một phương thức hiệu quả để thúc đẩy doanh nghiệp phát triển phù hợp với các tiêu chuẩn quốc tế và tiêu chuẩn của thị trường. Đồng thời, đảm bảo an sinh và công bằng xã hội trong các hoạt động xuất, nhập khẩu bằng cách đảm bảo rằng các chuỗi cung ứng của họ tuân thủ các tiêu chuẩn lao động và môi trường quốc tế.

- *Thứ ba*, tiếp tục cải thiện môi trường đầu tư và cải thiện cơ sở hạ tầng. Chính phủ cần tinh gọn bộ máy hành chính, giảm bớt quy trình và thời gian xử lý thủ tục. Xây dựng hệ thống thủ tục hành chính đơn giản, minh bạch, nhanh chóng và hiệu quả. Bên cạnh đó, cần phải đảm

bảo về cơ sở hạ tầng như đưa ra các giải pháp triệt để về quỹ đất sạch và hạ tầng, hệ thống giao thông đường bộ, đường thủy, cảng biển, đường hàng không, hệ thống kho để đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp FDI và có khả năng mở rộng. Ngoài ra, Chính phủ phải giữ được sợi dây liên lạc ba bên giữa chính phủ, doanh nghiệp và các tổ chức phi chính phủ để đảm bảo sự đồng bộ trong việc xây dựng và quản lý hạ tầng.

- *Thứ tư*, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs). Các SMEs đóng một vai trò quan trọng đối với nền kinh tế Việt Nam. Đây là các nhân tố chiếm tỷ trọng cao trong tổng số doanh nghiệp và tạo ra nhiều việc làm cho người lao động. Tuy nhiên, các doanh nghiệp này vẫn còn gặp nhiều khó khăn trong việc hoạt động trên thị trường, đặc biệt là về nguồn vốn, thị trường và năng lực quản trị. Chính phủ Việt Nam cần thiết lập những chính sách thuế có lợi cho SMEs như: giảm, miễn hoặc gia hạn thuế... để giảm gánh nặng cho các doanh nghiệp mới. Bên cạnh đó, đưa ra các gói vốn tín dụng với lãi suất ưu đãi để hỗ trợ các SMEs khởi nghiệp và mở rộng doanh nghiệp. Ngoài ra, việc xây dựng cộng đồng kinh doanh và mạng lưới liên kết giữa SMEs để họ có thể chia sẻ thông tin, kinh nghiệm, và tạo ra cơ hội hợp tác, tổ chức các sự kiện, hội thảo và triển lãm để tăng cường giao lưu giữa các doanh nghiệp và nhà đầu tư cũng là một biện pháp phù hợp.

Tài liệu tham khảo

- Nguyễn Thị Cẩm Vân (2022). “Toàn cầu hóa, phát triển tài chính, tăng trưởng kinh tế, ô nhiễm môi trường và tiêu thụ năng lượng tái tạo ở Việt Nam”. Tạp chí Kinh tế & Phát triển, 299, 34-43.

- Nguyễn Thị Cẩm Vân, Tổng Thành Trung, & Bùi Quốc Hoàn (2018). “Tác động của toàn cầu hóa đến sự phát triển của khu vực dịch vụ ở Việt Nam”. Tạp chí Kinh tế & Phát triển, 256(II), 19-29.

- Vũ Thị Hải Minh & Phạm Thị Tuyết Trinh (2021). “Ảnh hưởng của FDI đến tăng trưởng kinh tế tại các nước đang phát triển: Vai trò của phát triển tài chính”. Tạp chí Kinh tế và Ngân hàng châu Á, 181, 14-28.

- Adjei, A. A. F., Gatsi, J. G., Appiah, M. O., Abeka, M. J., & Junior, P. O. (2024). “Financial globalization, governance and economic growth in Sub-Saharan Africa”. Journal of Financial Economic Policy.

TÁC ĐỘNG CỦA CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ VÀ ĐỘNG LỰC NỘI TẠI ĐẾN HÀNH VI SỬ DỤNG DỊCH VỤ NGÂN HÀNG SỐ TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI TRUYỀN THỐNG

The Impact of Service Quality and Internal Motivation on the Use of Digital Banking Services at Traditional Commercial Banks

*TS. Đặng Quốc Hương – Email: huongdq@epu.edu.vn
TS. Lê Thị Mai Hương – Email: huongltm_qtkd@epu.edu.vn
ThS. Nguyễn Thị Thủy – Email: thuynt_qtkd@epu.edu.vn
Trường Đại học Điện lực

Ngày nhận bài: 19/6/2026 - Ngày duyệt đăng: 10/07/2026

Tóm tắt

Nghiên cứu phân tích ý định tiếp tục và hành vi sử dụng thực tế dịch vụ ngân hàng số tại các ngân hàng thương mại Việt Nam. Trên nền tảng mở rộng mô hình ECM và TAM, bài viết tích hợp thêm Chất lượng dịch vụ (SV) và Động lực nội tại (IM) để giải thích hành vi sau chấp nhận. Dữ liệu từ 435 khách hàng được kiểm định qua SPSS và PLS-SEM. Kết quả chỉ ra PEOU và SV tác động tích cực đến Nhận thức hữu ích (PU); đồng thời PU, SV và IM thúc đẩy Ý định tiếp tục (CI). Đặc biệt, CI là biến trung gian trọng yếu dẫn đến Hành vi sử dụng thực tế (B). Nghiên cứu cung cấp các hàm ý quản trị giúp ngân hàng tối ưu chất lượng dịch vụ và khơi gợi động lực khách hàng, nhằm duy trì lòng trung thành trên kênh số.

Từ khóa: Dịch vụ ngân hàng số; Chất lượng dịch vụ; Động lực nội tại; Ý định tiếp tục sử dụng; Hành vi sử dụng thực tế; Ngân hàng thương mại truyền thống.

Abstract

This study investigates the continuance intention and actual usage behavior of digital banking services provided by traditional commercial banks in Vietnam. Drawing on an extended framework of the Expectation-Confirmation Model (ECM) and the Technology Acceptance Model (TAM), the research integrates Service Quality (SV) and Intrinsic Motivation (IM) to comprehensively explain users' post-adoption behavior. Survey data from 435 respondents were analyzed utilizing SPSS and PLS-SEM via SmartPLS.

The empirical results reveal that Perceived Ease of Use (PEOU) and Service Quality (SV) are critical antecedents driving Perceived Usefulness (PU). Furthermore, PU, SV, and IM exert significant positive effects on Continuance Intention (CI). Notably, CI acts as a powerful mediator that ultimately dictates Actual Usage Behavior (B). The study offers key managerial implications, suggesting that traditional banks must optimize service delivery quality and cultivate customers' self-driven motivations to effectively sustain long-term customer loyalty on digital channels.

Keywords: Digital banking services; Service quality; Intrinsic motivation; Continuance intention; Actual usage behavior; Traditional commercial banks.

1. Mở đầu

Trong bối cảnh chuyển đổi số tài chính, các ngân hàng thương mại (NHTM) truyền thống tại Việt Nam đang phát triển hệ sinh thái số nhằm tăng năng lực cạnh

tranh. Khác với mô hình thuần số (neobank), các NHTM vận hành theo mô hình lai (hybrid), cho phép khách hàng linh hoạt chuyển đổi giữa quầy và kênh trực tuyến. Sự đan xen này khiến hành vi người dùng sau trải nghiệm

ban đầu trở nên phức tạp. Do đó, nâng cao chất lượng dịch vụ và thấu hiểu động lực duy trì hành vi lâu dài trở thành bài toán sống còn với nhà quản trị.

Trong nghiên cứu hệ thống thông tin, ý định thường thay thế cho hành vi thực tế nhờ tính thuận tiện đo lường (Davis, 1989; Venkatesh và cộng sự, 2003). Tuy nhiên, ý định không phải lúc nào cũng chuyển hóa thành hành vi, nhất là trong môi trường số cạnh tranh gay gắt, chi phí chuyển đổi thấp (Limayem và cộng sự, 2007). Do đó, phân tích trực tiếp hành vi thực tế thay vì chỉ dừng lại ở ý định là cấp thiết để phản ánh chính xác lòng trung thành của khách hàng.

Mô hình TAM và ECM giải thích tốt hành vi sau chấp nhận (Bhattacharjee, 2001; Davis, 1989). Tuy nhiên, các nghiên cứu tại Việt Nam chưa đánh giá toàn diện hai nhân tố: Chất lượng dịch vụ (SV) và Động lực nội tại (IM). Trong mô hình lai, SV định hình nhận thức hữu ích, còn IM là chìa khóa duy trì sử dụng lặp lại. Nhằm lấp khoảng trống này, nghiên cứu xây dựng mô hình TAM và ECM mở rộng để phân tích đồng thời tác động của PEOU, SV và IM đến PU, CI và B tại các NHTM. Nghiên cứu cũng kiểm định vai trò trung gian của CI, mang lại góc nhìn thực nghiệm và hàm ý quản trị giúp các NHTM tối ưu hóa kênh số.

2. Tổng quan nghiên cứu

Mô hình Chấp nhận Công nghệ (TAM) (Davis, 1989) và Mô hình Kỳ vọng – Xác nhận (ECM) (Bhattacharjee, 2001) là hai nền tảng lý thuyết cốt lõi trong nghiên cứu hành vi hệ thống thông tin. Nếu TAM giải thích tiến trình chấp nhận ban đầu qua nhận thức dễ sử dụng (PEOU) và nhận thức tính hữu ích (PU), thì ECM tập trung vào giai đoạn sau chấp nhận khi người dùng đã tích lũy trải nghiệm. Xu hướng tích hợp TAM, ECM với các lý thuyết mở rộng (như UTAUT) ngày càng phổ biến trong nghiên cứu tài chính số (Nguyen & Dao, 2024; Shao và cộng sự, 2019; Susanto Ht và cộng sự, 2016).

Tại Việt Nam, các nghiên cứu thực nghiệm chứng minh nhận thức sau trải nghiệm đóng vai trò quyết định đến ý định gắn bó (Thanh, 2024; Trần Thị Thắng và cộng sự, 2022). Tuy nhiên, các công trình hiện nay phần lớn chỉ đo lường ý định mà bỏ qua hành vi sử dụng thực tế (B). Mỗi quan hệ này không đồng nhất do bị điều tiết bởi trải nghiệm, thói quen và nhân tố thúc đẩy tự thân (Kim & Malhotra, 2005; Limayem và cộng sự, 2007).

Bên cạnh đó, Chất lượng dịch vụ (SV) và Động lực nội tại (IM) là hai khía cạnh tương hỗ quan trọng. Một dịch vụ có chất lượng cao (SV) giúp củng cố nhận thức tính hữu ích (PU) (Susanto Ht và cộng sự, 2016), trong khi Động lực nội tại (IM) phản ánh sự thích thú, tự chủ khi giao dịch

số (Wang & Lin, 2021). Việc kết hợp đồng thời SV và IM vào mô hình ECM mở rộng mang lại cái nhìn toàn diện hơn về hành vi dài hạn (Shao và cộng sự, 2019).

Từ lược khảo, nghiên cứu xác định ba khoảng trống chính:

1. Nghiên cứu ngân hàng số tại Việt Nam đa phần tập trung vào ý định tiếp tục, bỏ qua hành vi sử dụng thực tế.
2. Tác động của SV và IM đến hành vi thực tế chưa được kiểm định đồng thời trong bối cảnh ngân hàng lai.
3. Vai trò trung gian của ý định (CI) trong việc chuyển hóa nhận thức và động lực thành hành vi thực tế chưa được phân tích sâu bằng mô hình cấu trúc tuyến tính.

Nghiên cứu này xây dựng mô hình tích hợp mở rộng nhằm giải quyết các khoảng trống trên.

3. Cơ sở nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

Nghiên cứu ứng dụng Mô hình Chấp nhận Công nghệ mở rộng để giải thích tiến trình hành vi của khách hàng từ nhận thức, động lực tâm lý đến hành vi sử dụng thực tế tại các NHTM truyền thống. Khác với giai đoạn chấp nhận ban đầu, trong bối cảnh ngân hàng lai (hybrid), các yếu tố kỹ thuật (Chất lượng dịch vụ - SV) và tâm lý tự thân (Động lực nội tại - IM) sẽ kết hợp với những nhận thức cốt lõi của TAM để định hình hành vi dài hạn.

Nhận thức dễ sử dụng và Nhận thức hữu ích

Theo TAM (Davis, 1989), Nhận thức dễ sử dụng (PEOU) là niềm tin của cá nhân rằng việc sử dụng công nghệ đòi hỏi ít công sức. Trong ngân hàng số, giao diện trực quan và thao tác đơn giản giúp khách hàng nhanh chóng làm chủ công nghệ, tiết kiệm thời gian, từ đó cảm nhận được hiệu quả và sự hữu ích (PU) trong các giao dịch tài chính hàng ngày. Do đó:

H1: Nhận thức dễ sử dụng có tác động tích cực đến nhận thức về tính hữu ích của dịch vụ ngân hàng số.

Các nhân tố tác động đến Ý định tiếp tục sử dụng (CI)

Ý định tiếp tục sử dụng phản ánh mức độ sẵn sàng gắn bó lâu dài. Nghiên cứu xem xét ba tiền đề:

1. Nhận thức về tính hữu ích (PU): Khi dịch vụ giúp khách hàng tối ưu hóa hiệu suất giao dịch và quản lý tài chính linh hoạt mọi lúc mọi nơi, họ sẽ hình thành thái độ tích cực và xu hướng gắn bó (Davis, 1989; Bhattacharjee, 2001).

2. Chất lượng dịch vụ (SV): Đối với ngân hàng số, các tiêu chí như tốc độ xử lý, độ ổn định hệ thống, tính bảo mật và năng lực hỗ trợ là cốt lõi (Susanto Ht và cộng sự, 2016). Chất lượng vượt trội sẽ củng cố niềm tin và thúc đẩy ý định tái sử dụng.

3. Động lực nội tại (IM): Bên cạnh lợi ích chức năng, IM phản ánh sự thích thú, tính tự chủ và cảm giác thỏa mãn tự thân khi người dùng tự thao tác số hóa thay vì

đến quầy giao dịch (Shao và cộng sự, 2019; Wang & Lin, 2021). Khách hàng có động lực nội tại cao sẽ chủ động duy trì dịch vụ.

Các giả thuyết tương ứng:

H2: Nhận thức về tính hữu ích có tác động tích cực đến ý định tiếp tục sử dụng.

H3: Chất lượng dịch vụ có tác động tích cực đến ý định tiếp tục sử dụng.

H4: Động lực nội tại có tác động tích cực đến ý định tiếp tục sử dụng.

Ý định tiếp tục sử dụng và Hành vi sử dụng thực tế (B)

Hành vi sử dụng thực tế biểu hiện qua tần suất và phạm vi dịch vụ khách hàng khai thác. Theo các lý thuyết hành vi, ý định là tiền đề trực tiếp và mạnh mẽ nhất dẫn đến hành vi thực tế (Venkatesh và cộng sự, 2003). Một ý định bền vững sẽ chuyển hóa thành hành vi lặp lại, biến ngân hàng số thành thói quen hàng ngày. Vì vậy:

H5: Ý định tiếp tục sử dụng có tác động tích cực đến hành vi sử dụng thực tế dịch vụ ngân hàng số.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Trước khi kiểm định mô hình cấu trúc, nghiên cứu đánh giá thang đo bằng SPSS và SmartPLS dựa trên dữ liệu thu thập từ 435 mẫu hợp lệ.

Phân tích độ tin cậy và nhân tố khám phá (EFA):

Kết quả Cronbach's Alpha lần 1 cho thấy thang đo Chất lượng dịch vụ (SV) có hệ số thấp (0,615) do biến SV3 (tương quan biến tổng thấp). Sau khi loại bỏ SV3, Alpha của SV tăng lên 0,798; các thang đo còn lại đều đạt chuẩn ($> 0,70$). Phân tích EFA trên SPSS cho kết quả KMO = 0,842 và kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê ($p=0,000$), chứng tỏ dữ liệu phù hợp để phân tích. Ma trận xoay hội tụ rõ ràng thành 3 nhóm biến độc lập (PEOU, IM, SV) mà không xảy ra tình trạng tải chéo.

Bảng 1: Độ tin cậy và giá trị hội tụ của các thang đo

Biến số	Ký hiệu	Hệ số tải ngoài (Outer Loading)	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Giá trị trung bình phương trích (AVE)
Hành vi sử dụng	B	$> 0,70$	0,835	0,882	0,61
Ý định tiếp tục	CI	$> 0,70$	0,812	0,871	0,595
Động lực nội tại	IM	$> 0,70$	0,845	0,891	0,634
Dễ sử dụng	PEOU	$> 0,70$	0,795	0,86	0,58
Tính hữu ích	PU	$> 0,70$	0,862	0,903	0,665
Chất lượng dịch vụ	SV	$> 0,70$	0,798	0,854	0,562

(Nguồn: Phân tích bằng SmartPLS của tác giả)

Các chỉ số tại Bảng 1 khẳng định thang đo đạt giá trị hội tụ tốt ($CR > 0,70$; $AVE > 0,50$). Tiêu chí Fornell-Larcker cũng được thỏa mãn, khi căn bậc hai của AVE từng biến đều lớn hơn hệ số tương quan với các biến khác, khẳng định giá trị phân biệt của thang đo.

4.2. Kết quả mô hình cấu trúc và thảo luận

Mô hình cấu trúc được kiểm định bằng kỹ thuật Bootstrapping (5.000 mẫu lặp lại). Năng lực giải thích của mô hình khá tốt: Ý định tiếp tục sử dụng (CI) có $R^2=0,364$ (các biến độc lập giải thích được 36,4% sự biến thiên); Hành vi sử dụng thực tế (B) có $R^2=0,221$.

Bảng 2: Kết quả kiểm định các giả thuyết mô hình cấu trúc

Giả thuyết	Mối quan hệ trong mô hình	Hệ số tác động (β)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Trị số t (t-value)	Trị số p (p-value)	Kết luận
H1	PEOU $\rightarrow$ PU	0,504	0,042	12	0	Chấp nhận
H2	PU $\rightarrow$ CI	0,229	0,051	4,49	0	Chấp nhận
H3	SV $\rightarrow$ CI	0,276	0,048	5,75	0	Chấp nhận
H4	IM $\rightarrow$ CI	0,292	0,045	6,489	0	Chấp nhận
H5	CI $\rightarrow$ B	0,47	0,039	12,051	0	Chấp nhận

(Nguồn: Phân tích bằng SmartPLS của tác giả)

Thảo luận kết quả phân tích:

- Tác động của Nhận thức dễ sử dụng đến Tính hữu ích (H1):** PEOU có tác động tích cực mạnh mẽ đến PU ($\beta=0,504$). Điều này khẳng định trong môi trường ngân hàng truyền thống, việc tối ưu hóa giao diện và thao tác đơn giản là tiền đề tiên quyết để khách hàng nhận thấy giá trị hữu ích của dịch vụ số.

- Các nhân tố thúc đẩy Ý định tiếp tục sử dụng (H2, H3, H4):** PU, SV và IM đều tác động tích cực đến Ý định tiếp tục sử dụng (CI). Trong đó, Động lực nội tại (IM) có ảnh hưởng mạnh nhất ($\beta=0,292$), tiếp đến là Chất lượng dịch vụ ($\beta=0,276$) và Tính hữu ích ($\beta=0,229$). Kết quả này là một phát hiện quan trọng: trong giai đoạn sau chấp nhận, sự thỏa mãn tự thân, tính tự chủ về tâm lý (IM) và sự ổn định của hệ thống (SV) trở thành đòn bẩy cốt lõi giữ chân khách hàng, đóng vai trò vượt trội hơn so với các lợi ích chức năng thuần túy (PU).

- Từ Ý định đến Hành vi sử dụng thực tế (H5):** Giả thuyết H5 được chấp nhận với hệ số tác động rất cao ($\beta=0,470$). Điều này tái khẳng định vai trò trung tâm

của ý định trong việc kích hoạt hành vi. Khi khách hàng thiết lập được ý định gắn bó bền vững, họ sẽ chuyển hóa ý định thành hành vi giao dịch thường xuyên, đưa ngân hàng số trở thành một phần thiết yếu trong thói quen tài chính hàng ngày.

5. Kết luận, hàm ý và hạn chế nghiên cứu

5.1. Kết luận

Nghiên cứu đã hoàn thành việc kiểm định mô hình lý thuyết mở rộng, xác nhận cả 5 giả thuyết trực tiếp đều có ý nghĩa thống kê. Kết quả chứng minh Nhận thức dễ sử dụng (PEOU) thúc đẩy mạnh mẽ Nhận thức về tính hữu ích (PU). Đồng thời, Động lực nội tại (IM) và Chất lượng dịch vụ (SV) đóng vai trò quyết định trong việc hình thành Ý định tiếp tục sử dụng (CI), tạo tiền đề vững chắc để chuyển hóa thành Hành vi sử dụng thực tế (B) của khách hàng đối với dịch vụ ngân hàng số tại các ngân hàng thương mại truyền thống.

5.2. Hàm ý quản trị

Từ kết quả phân tích định lượng, nghiên cứu đề xuất hai hàm ý quản trị cốt lõi cho các nhà quản lý ngân hàng:

- Khơi gợi động lực nội tại bằng giải pháp cá nhân hóa: Vì IM có tác động trực tiếp mạnh nhất đến ý định tiếp tục sử dụng ($\beta=0,292$), các ngân hàng không nên chỉ tập trung vào khuyến mãi tài chính ngắn hạn. Thay vào đó, cần tích hợp các yếu tố trò chơi hóa (gamification), tính năng quản lý tài chính cá nhân thông minh và giao diện tùy biến để kích thích sự hứng thú tự thân, giúp khách hàng chủ động gắn bó với ứng dụng.

- Đồng bộ chất lượng vận hành và tối ưu hóa trải nghiệm tinh gọn: Chất lượng dịch vụ (SV) tác động trực tiếp đến ý định tái sử dụng ($\beta=0,276$), trong khi PEOU giải thích mạnh mẽ cho PU ($\beta=0,504$). Do đó, ngân hàng cần ưu tiên đảm bảo tính ổn định hệ thống, tốc độ xử lý giao dịch và an toàn bảo mật. Giao diện ứng dụng cần tối giản hóa số bước thao tác để người dùng cảm thấy tiện lợi và hữu ích nhất.

5.3. Hạn chế nghiên cứu

Nghiên cứu còn một số hạn chế do áp dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện và thu thập dữ liệu cắt ngang tại một thời điểm, chưa bao quát hết sự dịch chuyển hành vi theo thời gian hoặc sự khác biệt sâu sắc giữa các tầng lớp thể hệ khách hàng.

(Bài báo này là kết quả nghiên cứu Đề tài NCKH cấp Trường Đại học Điện lực năm 2025, mã số ĐTKHCN.17/2025)

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

Thanh, N. H. T. A. N. D. (2024). Sự hài lòng trực tuyến trong ý định tiếp tục sử dụng ngân hàng điện tử tại Việt Nam. *Tạp chí Ngân hàng*.

Trần Thị Thắng, Lê Đức Long, Ngô Thị Ngọc Hoa, & Phạm Thị Huyền. (2022). Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến ý định sử dụng dịch vụ ngân hàng số tại các chi nhánh ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Bắc Ninh. *Tạp chí Khoa học và Đào tạo Ngân hàng*, 240, 45-55.

Tiếng Anh (International)

Bhattacharjee, A. (2001). Understanding information systems continuance: An expectation-confirmation model. *MIS Quarterly*, 25(3), 351-370.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.

Kim, S., & Malhotra, N. (2005). A longitudinal model of continued IS use: An integrative view of four mechanisms underlying post-adoption phenomena. *Management Science*, 51(6), 741-755.

Limayem, M., Hirt, S. G., & Cheung, C. M. K. (2007). How habit limits the predictive power of intention: The case of information systems continuance. *MIS Quarterly*, 31(4), 705-737.

Nguyen, G.-D., & Dao, T.-H. T. (2024). Factors influencing continuance intention to use mobile banking: An extended expectation-confirmation model with moderating role of trust. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-14.

Shao, Z., Zhang, L., Li, X., & Guo, Y. (2019). Antecedents of trust and continuance intention in mobile payment platforms: The moderating effect of gender. *Electronic Commerce Research and Applications*, 33, 100823.

Susanto Ht, A., Chang, L. Y., & Ha, Y. (2016). Determinants of continuance intention to use the smartphone banking services: An extension to the expectation-confirmation model. *Industrial Management & Data Systems*, 116(3), 508-525.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.

Wang, Y. T., & Lin, K. Y. (2021). Understanding continuance usage of mobile learning applications: The moderating role of habit. *Frontiers in Psychology*, 12, 736051.

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TRONG HOẠT ĐỘNG KHỞI NGHIỆP SÁNG TẠO CỦA VNPT TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH ĐỒNG NAI

FACTORS AFFECTING INNOVATION CAPABILITY IN ENTREPRENEURIAL INNOVATION ACTIVITIES OF VNPT IN DONG NAI PROVINCE

Nguyễn Văn Tân, Nguyễn Thanh Liêm
Trường Đại học Lạc Hồng

Ngày nhận bài: 19/6/2026 - Ngày duyệt đăng: 10/07/2026

Tóm tắt

Nghiên cứu này phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực đổi mới sáng tạo trong hoạt động khởi nghiệp sáng tạo của VNPT trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng với 305 phiếu khảo sát hợp lệ và thang đo Likert 5 mức. Dữ liệu được kiểm định bằng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA và hồi quy tuyến tính bội. Mô hình gồm năm nhân tố độc lập: năng lực lãnh đạo đổi mới, văn hóa đổi mới sáng tạo, năng lực công nghệ số, nguồn nhân lực sáng tạo và nguồn lực tài chính cho đổi mới; biến phụ thuộc là năng lực đổi mới sáng tạo. Kết quả cho thấy cả năm nhân tố đều tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê. Năng lực công nghệ số có ảnh hưởng mạnh nhất, tiếp theo là nguồn nhân lực sáng tạo, năng lực lãnh đạo đổi mới, văn hóa đổi mới sáng tạo và nguồn lực tài chính cho đổi mới. Kết quả cung cấp cơ sở để VNPT Đồng Nai ưu tiên đầu tư công nghệ, phát triển nhân lực, củng cố vai trò lãnh đạo, xây dựng văn hóa đổi mới và hoàn thiện cơ chế tài chính cho các sáng kiến mới.

Từ khóa: đổi mới sáng tạo, khởi nghiệp sáng tạo, VNPT Đồng Nai, năng lực công nghệ số, viễn thông công nghệ thông tin.

Abstract

This study examines the factors affecting innovation capability in entrepreneurial innovation activities of VNPT in Dong Nai Province. A quantitative approach was applied using 305 valid responses measured on a five-point Likert scale. The data were analyzed through Cronbach's Alpha, exploratory factor analysis and multiple linear regression. The model includes five independent factors: innovative leadership capability, innovation culture, digital technology capability, creative human resources and financial resources for innovation. Innovation capability is the dependent variable. The findings show that all five factors have positive and statistically significant effects. Digital technology capability has the strongest effect, followed by creative human resources, innovative leadership capability, innovation culture and financial resources for innovation. The results provide practical evidence for VNPT Dong Nai to prioritize digital infrastructure, employee capabilities, innovation-oriented leadership, organizational culture and appropriate financial mechanisms for new initiatives.

Keywords: innovation capability, entrepreneurial innovation, VNPT Dong Nai, digital technology capability

1. Giới thiệu

Trong nền kinh tế số, đổi mới sáng tạo giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh và thích ứng với thị trường. Với doanh nghiệp viễn thông công nghệ thông tin, đổi mới không chỉ là nâng cấp mạng mà còn gồm phát triển dịch vụ số, dữ liệu, điện toán đám mây, AI, Internet vạn vật và mô hình kinh doanh mới. Schumpeter (1934) xem đổi mới

là động lực phát triển kinh tế thông qua sản phẩm, phương thức sản xuất và cách tổ chức mới. VNPT đang chuyển từ cung cấp viễn thông truyền thống sang doanh nghiệp công nghệ số với các giải pháp chính quyền số, giáo dục số, y tế số, chữ ký số, phần mềm quản trị, trung tâm dữ liệu và điện toán đám mây. Quá trình này khiến năng lực phát triển sản phẩm mới, cải tiến dịch vụ và nâng cao trải nghiệm khách

hàng trở thành yêu cầu cốt lõi. Đồng Nai tập trung nhiều doanh nghiệp sản xuất, logistics, thương mại và dịch vụ nên nhu cầu về kết nối, dữ liệu, bảo mật, phần mềm quản trị và chuyển đổi số ngày càng cao. Đây vừa là cơ hội vừa là áp lực buộc VNPT Đồng Nai phải đổi mới nhanh và phù hợp với nhu cầu địa phương. Các nghiên cứu hiện có chủ yếu xem xét đổi mới sáng tạo ở cấp doanh nghiệp hoặc ngành nói chung. Bằng chứng định lượng tại một doanh nghiệp viễn thông cụ thể ở cấp địa phương còn hạn chế, đặc biệt đối với tác động đồng thời của lãnh đạo, văn hóa, công nghệ, nhân lực và tài chính. Nghiên cứu vì vậy đo lường tác động của năm yếu tố này đến năng lực đổi mới sáng tạo của VNPT Đồng Nai, qua đó cung cấp căn cứ cho phát triển dịch vụ số và thúc đẩy khởi nghiệp sáng tạo nội bộ.

2. Tổng quan tài liệu

2.1. Khái niệm năng lực đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp viễn thông công nghệ thông tin

Năng lực đổi mới sáng tạo là khả năng tạo ra hoặc cải tiến sản phẩm, dịch vụ, quy trình, công nghệ và mô hình kinh doanh để đáp ứng thị trường. Tidd và Bessant (2020) nhấn mạnh rằng quản trị đổi mới bao gồm tạo ý tưởng, lựa chọn, triển khai và thương mại hóa. Trong ngành viễn thông, năng lực này gắn với hạ tầng, dữ liệu, nền tảng số và khả năng kết hợp công nghệ với hiểu biết thị trường. Theo Teece (2007), doanh nghiệp phải nhận diện cơ hội, nắm bắt cơ hội và tái cấu trúc nguồn lực. Với VNPT, điều đó thể hiện ở quá trình chuyển từ dịch vụ kết nối sang dịch vụ số có giá trị gia tăng cao.

2.2. Hoạt động khởi nghiệp sáng tạo trong doanh nghiệp lớn

Khởi nghiệp sáng tạo có thể diễn ra trong doanh nghiệp lớn thông qua phát triển sản phẩm, thử nghiệm mô hình kinh doanh và thương mại hóa ý tưởng. Drucker (1985) xem đổi mới là công cụ của tinh thần khởi nghiệp vì giúp doanh nghiệp khai thác thay đổi để tạo giá trị. Doanh nghiệp lớn có lợi thế về thương hiệu, khách hàng, dữ liệu và nguồn lực, nhưng cũng dễ bị hạn chế bởi quy trình cứng nhắc và tâm lý ngại rủi ro. Vì vậy, khởi nghiệp nội bộ cần sự hỗ trợ của lãnh đạo, văn hóa thử nghiệm, công nghệ, nhân lực và tài chính. Tại VNPT, hoạt động này bao gồm phát hiện nhu cầu, xây dựng ý tưởng dịch vụ số, thử nghiệm công nghệ và triển khai mô hình kinh doanh mới.

2.3. Các yếu tố ảnh hưởng và giả thuyết nghiên cứu

Năng lực lãnh đạo đổi mới (LD)

Lãnh đạo đổi mới định hướng tầm nhìn, phân bổ nguồn lực và khuyến khích thử nghiệm có kiểm soát. Sự hỗ trợ của lãnh đạo giúp ý tưởng được lựa chọn và triển khai. Do đó:

H1: Năng lực lãnh đạo đổi mới ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới sáng tạo của VNPT trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Văn hóa đổi mới sáng tạo (VH)

Văn hóa đổi mới khuyến khích chia sẻ ý tưởng, học hỏi, hợp tác và chấp nhận sai sót hợp lý. Điều này tăng phối hợp giữa các bộ phận khi phát triển dịch vụ mới. Do đó:

H2: Văn hóa đổi mới sáng tạo ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới sáng tạo của VNPT trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Năng lực công nghệ số (CN)

Năng lực công nghệ số là khả năng sử dụng hạ tầng, điện toán đám mây, AI, dữ liệu lớn, Internet vạn vật và nền tảng số để tạo sản phẩm, dịch vụ mới. Năng lực này càng cao, doanh nghiệp càng thuận lợi trong đổi mới. Do đó:

H3: Năng lực công nghệ số ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới sáng tạo của VNPT trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Nguồn nhân lực sáng tạo (NL)

Nguồn nhân lực sáng tạo thể hiện qua kỹ năng số, khả năng học hỏi, thích ứng, tư vấn giải pháp và giải quyết vấn đề. Nhân viên có năng lực giúp doanh nghiệp nhận diện nhu cầu và chuyển hóa ý tưởng thành giải pháp. Do đó:

H4: Nguồn nhân lực sáng tạo ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới sáng tạo của VNPT trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

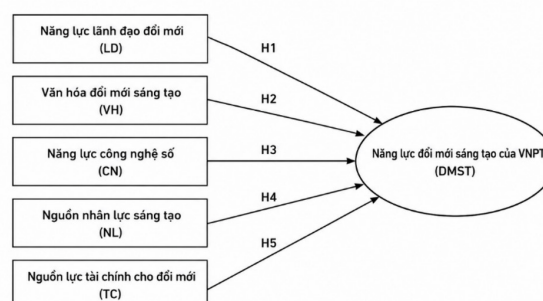
Nguồn lực tài chính cho đổi mới (TC)

Nguồn lực tài chính cho phép doanh nghiệp nghiên cứu, thử nghiệm dịch vụ, nâng cấp công nghệ và đào tạo nhân viên. Thiếu ngân sách hoặc cơ chế phân bổ linh hoạt làm giảm khả năng thương mại hóa ý tưởng. Do đó:

H5: Nguồn lực tài chính cho đổi mới ảnh hưởng tích cực đến năng lực đổi mới sáng tạo của VNPT trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

Mô hình đề xuất LD, VH, CN, NL và TC tác động đến DMST. Các ký hiệu lần lượt đại diện cho năng lực lãnh đạo đổi mới, văn hóa đổi mới sáng tạo, năng lực công nghệ số, nguồn nhân lực sáng tạo, nguồn lực tài chính cho đổi mới và năng lực đổi mới sáng tạo.

Mô hình nghiên cứu đề xuất



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu là tác động của các yếu tố quản trị, văn hóa, công nghệ, nhân lực và tài chính đến năng lực đổi mới sáng tạo trong hoạt động khởi nghiệp sáng tạo của VNPT Đồng Nai. DMST được hiểu là khả năng phát triển hoặc cải tiến sản phẩm, dịch vụ, quy trình, công nghệ và mô hình kinh doanh. Khởi nghiệp sáng tạo được tiếp cận theo hướng nội bộ, dựa trên nguồn lực hiện có của doanh nghiệp.

3.2. Đối tượng khảo sát

Đối tượng khảo sát gồm nhân viên, quản lý, chuyên viên kỹ thuật, kinh doanh, chăm sóc khách hàng của VNPT Đồng Nai; khách hàng sử dụng dịch vụ số; và người am hiểu lĩnh vực viễn thông công nghệ thông tin tại địa phương. Khảo sát được thực hiện trong tháng 06/2026 tại Đồng Nai, tập trung ở Biên Hòa, Long Thành, Nhơn Trạch, Trảng Bom và các khu công nghiệp.

3.3. Phương pháp và cỡ mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng bảng hỏi Likert 5 mức, từ 1 là hoàn toàn không đồng ý đến 5 là hoàn toàn đồng ý, để đo lường năm nhân tố độc lập và DMST. Dữ liệu được phân tích bằng thống kê mô tả, Cronbach's Alpha, EFA và hồi quy tuyến tính bội. Theo Nguyễn Đình Thọ (2011), thang đo cần bảo đảm tính nhất quán nội tại. Nghiên cứu chấp nhận biến có tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 và Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7.

EFA được đánh giá qua KMO lớn hơn 0,5, Bartlett có Sig. nhỏ hơn 0,05, Eigenvalue lớn hơn 1, phương sai trích lớn hơn 50% và tải nhân tố lớn hơn 0,5. Hair và cộng sự (2014) cho rằng EFA phù hợp để khám phá cấu trúc tiềm ẩn của thang đo. Các nhân tố đạt yêu cầu được đưa vào hồi quy bội.

Mô hình có 24 biến quan sát. Theo tỷ lệ 5 đến 10 quan sát cho một biến, cỡ mẫu tối thiểu là 120 đến 240. Nghiên cứu thu khoảng 310 phiếu và có 305 phiếu hợp lệ.

3.4. Số biến nghiên cứu và mô hình nghiên cứu

Mô hình gồm năm biến độc lập LD, VH, CN, NL, TC và biến phụ thuộc DMST. Bảng 1 trình bày số biến quan sát của các nhân tố độc lập.

Bảng 1. Số biến nghiên cứu

Nhân tố	Ký hiệu	Số biến quan sát
Năng lực lãnh đạo đổi mới	LD	4
Văn hóa đổi mới sáng tạo	VH	4
Năng lực công nghệ số	CN	4
Nguồn nhân lực sáng tạo	NL	4
Nguồn lực tài chính cho đổi mới	TC	4
Tổng cộng		20

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả Cronbach's Alpha

Độ tin cậy được kiểm định cho LD, VH, CN, NL, TC và DMST với tiêu chuẩn tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 và Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7.

Tất cả thang đo đều đạt yêu cầu nên toàn bộ 24 biến quan sát được giữ lại cho EFA.

Bảng 2. Kiểm định chất lượng thang đo

Nguồn: Tác giả tính toán					
Yếu tố	Ký hiệu	Thành phần	Hệ số tương quan biến	Cronbach's Alpha nếu	Cronbach's
Năng lực lãnh đạo đổi mới	LD1	Lãnh đạo VNPT Đồng Nai khuyến khích nhân viên đề xuất ý tưởng mới.	0,681	0,801	0,842
	LD2	Lãnh đạo văn phòng hỗ trợ nguồn lực cho các sáng kiến đổi mới.	0,704	0,791	
	LD3	Lãnh đạo chấp nhận thử nghiệm các cách làm mới trong phạm vi kiểm soát.	0,653	0,816	
	LD4	Lãnh đạo có tầm nhìn rõ ràng về đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số.	0,697	0,794	
Văn hóa đổi mới sáng tạo	VH1	Môi trường làm việc tại VNPT Đồng Nai khuyến khích chia sẻ ý tưởng mới.	0,662	0,803	0,835
	VH2	Các bộ phận trong đơn vị có sự hợp tác tốt trong quá trình đổi mới.	0,689	0,791	
	VH3	Nhân viên được khuyến khích học hỏi và cập nhật kiến thức công nghệ mới.	0,671	0,799	
	VH4	Đơn vị chấp nhận những sai sót hợp lý trong quá trình thử nghiệm ý tưởng mới.	0,638	0,814	
Năng lực công nghệ số	CN1	VNPT Đồng Nai có hạ tầng công nghệ đủ mạnh để phát triển dịch vụ số mới.	0,713	0,824	0,861
	CN2	Đơn vị có khả năng ứng dụng công nghệ số như cloud, AI, dữ liệu lớn vào hoạt động kinh doanh.	0,741	0,813	
	CN3	Hệ thống công nghệ hỗ trợ tốt cho việc triển khai sản phẩm và giải pháp mới.	0,698	0,831	
	CN4	VNPT Đồng Nai có khả năng tích hợp công nghệ mới vào dịch vụ hiện có.	0,724	0,819	
Nguồn nhân lực sáng tạo	NL1	Nhân viên của VNPT Đồng Nai có kỹ năng số phù hợp với yêu cầu công việc.	0,675	0,812	0,847
	NL2	Nhân viên có khả năng đề xuất sáng kiến và giải pháp mới.	0,721	0,793	
	NL3	Nhân viên có khả năng thích ứng nhanh với công nghệ và yêu cầu mới.	0,706	0,799	
	NL4	Nhân viên phối hợp hiệu quả để triển khai các hoạt động đổi mới sáng tạo.	0,659	0,819	
Nguồn lực tài chính cho đổi mới	TC1	VNPT Đồng Nai có ngân sách phù hợp cho các hoạt động đổi mới sáng tạo.	0,641	0,789	0,824
	TC2	Đơn vị có khả năng đầu tư cho thử nghiệm sản phẩm, dịch vụ hoặc giải pháp mới.	0,682	0,771	
	TC3	Nguồn lực tài chính hỗ trợ tốt cho đầu tư và nâng cấp công nghệ.	0,665	0,779	
	TC4	Việc phân bổ kinh phí cho các dự án đổi mới được thực hiện trong dài kỳ thời hạn hoạt.	0,624	0,797	
Năng lực đổi mới sáng tạo	DMST1	VNPT Đồng Nai thường xuyên phát triển hoặc cải tiến dịch vụ số mới.	0,731	0,837	0,872
	DMST2	Đơn vị có khả năng ứng dụng ý tưởng mới vào thực tiễn hoạt động kinh doanh.	0,748	0,830	
	DMST3	VNPT Đồng Nai phân bổ nguồn vốn đầu tư cho đổi mới của khách hàng và thị trường.	0,719	0,842	
	DMST4	Các hoạt động đổi mới sáng tạo giúp VNPT Đồng Nai nâng cao năng lực cạnh tranh.	0,756	0,826	

4.2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

KMO của các biến độc lập đạt 0,812 và Bartlett có Sig = 0,000, xác nhận dữ liệu phù hợp với EFA. EFA rút trích 5 nhân tố có Eigenvalue lớn hơn 1. Tổng phương sai trích đạt 72,436%; tải nhân tố đều lớn hơn 0,5 và không có biến tải sai nhóm.

Bảng 3. Kết quả EFA của các biến độc lập

Biến	Nhân tố 1	Nhân tố 2	Nhân tố 3	Nhân tố 4	Nhân tố 5
LD1	0,812				
LD2	0,835				
LD3	0,784				
LD4	0,826				
VH1		0,803			
VH2		0,824			
VH3		0,796			
VH4		0,771			
CN1			0,846		
CN2			0,872		
CN3			0,829		
CN4			0,858		
NL1				0,801	
NL2				0,842	
NL3				0,831	
NL4				0,789	
TC1					0,768
TC2					0,814
TC3					0,797
TC4					0,756
Giá trị riêng	4,328	3,218	2,764	2,206	1,971
Phương sai tích lũy (%)	21,640	37,730	51,550	62,580	72,436
Giá trị Sig của Bartlett	0,000				
Kiểm định KMO	0,812				

Nguồn: Tác giả tính toán

Đối với DMST, KMO đạt 0,786, Bartlett có Sig = 0,000 và phương sai trích đạt 79,124%. DMST1 đến DMST4 đều có tải nhân tố cao.

Bảng 4. EFA của biến phụ thuộc

Biến	Nhân tố 1
DMST1	0,879
DMST2	0,901
DMST3	0,887
DMST4	0,891
Giá trị riêng	3,165
Phương sai tích lũy (%)	79,124
Giá trị Sig của Bartlett	0,000
Kiểm định KMO	0,786

Nguồn: Tác giả tính toán

4.3. Kết quả hồi quy bội

Mô hình hồi quy có ý nghĩa thống kê và R bình phương hiệu chỉnh đạt 0,664, nghĩa là năm nhân tố giải thích 66,4% biến thiên của DMST.

Bảng 5. Kết quả hồi quy bội

Biến	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	VIF
Constant	0,412	0,189		2,180	0,030	
LD	0,218	0,047	0,221	4,638	0,000	1,314
VH	0,196	0,050	0,196	3,920	0,000	1,421
CN	0,301	0,052	0,296	5,788	0,000	1,486
NL	0,256	0,049	0,248	5,224	0,000	1,372
TC	0,169	0,051	0,162	3,314	0,001	1,228

Biến phụ thuộc: DMST. Nguồn: Tác giả tính toán

Cả năm nhân tố đều tác động tích cực và có ý nghĩa. CN mạnh nhất với Beta = 0,296 và Sig = 0,000. Hạ tầng, dữ liệu, điện toán đám mây và khả năng tích hợp quyết định việc phát triển giải pháp mới, nên H3 được chấp nhận.

NL đứng thứ hai với Beta = 0,248 và Sig = 0,000. Công nghệ chỉ tạo giá trị khi được khai thác bởi nhân sự có kỹ năng, khả năng học hỏi và tư duy đổi mới. H4 được chấp nhận.

LD có Beta = 0,221 và Sig = 0,000. Lãnh đạo định hướng, phân bổ nguồn lực và tạo cơ chế thử nghiệm, giúp sáng kiến được triển khai. H1 được chấp nhận.

VH có Beta = 0,196 và Sig = 0,000. Môi trường cởi mở và hợp tác liên phòng ban làm giảm rào cản khi phát triển dịch vụ số. H2 được chấp nhận.

TC có Beta = 0,162 và Sig = 0,001. Tài chính hỗ trợ thử nghiệm, đào tạo và nâng cấp hệ thống nhưng chỉ phát huy khi đi cùng công nghệ, nhân lực và quản trị phù hợp. H5 được chấp nhận.

VIF đều nhỏ hơn 2; phần dư phân bố tương đối phù hợp và không vi phạm nghiêm trọng giả định tuyến tính. Vì vậy, H1 đến H5 đều được chấp nhận.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Nghiên cứu sử dụng 305 phiếu hợp lệ để đánh giá tác động của LD, VH, CN, NL và TC đến DMST tại VNPT Đồng Nai. Cronbach's Alpha và EFA xác nhận độ tin cậy

và cấu trúc thang đo; hồi quy cho thấy cả năm nhân tố đều tác động tích cực và có ý nghĩa.

Thứ tự tác động là CN, NL, LD, VH và TC. Kết quả cho thấy đổi mới cần sự kết hợp giữa công nghệ, con người, lãnh đạo, văn hóa và tài chính, thay vì chỉ tập trung vào đầu tư thiết bị. Năng lực công nghệ tạo nền tảng kỹ thuật, trong khi nguồn nhân lực quyết định khả năng khai thác và chuyên hóa công nghệ thành giá trị. Lãnh đạo và văn hóa tổ chức tạo điều kiện để sáng kiến được chấp nhận, phối hợp và thử nghiệm. Nguồn lực tài chính giữ vai trò hỗ trợ, nhưng không thể thay thế các năng lực cốt lõi này.

Đối với LD, VNPT Đồng Nai cần xây dựng quy trình tiếp nhận, đánh giá và lựa chọn sáng kiến; trao quyền cho nhóm dự án; hỗ trợ thử nghiệm có kiểm soát; và gắn trách nhiệm quản lý với kết quả đổi mới.

Đối với VH, đơn vị cần tạo môi trường chia sẻ ý tưởng, học hỏi và phối hợp liên phòng ban. Diễn đàn sáng kiến, chia sẻ bài học thử nghiệm và cơ chế ghi nhận sẽ giảm tâm lý ngại sai và rút ngắn thời gian triển khai.

Đối với CN, cần tiếp tục đầu tư hạ tầng số, dữ liệu, điện toán đám mây, AI và hệ thống tích hợp, nhưng phải gắn với nhu cầu cụ thể của doanh nghiệp và khu vực công tại Đồng Nai.

Đối với NL, cần đào tạo kỹ năng số, tư duy đổi mới, phân tích nhu cầu, tư vấn giải pháp và quản lý dự án; đồng thời tổ chức nhóm dự án liên chức năng và ghi nhận đóng góp vào đổi mới.

Đối với TC, cần có ngân sách riêng và cơ chế cấp vốn theo từng giai đoạn cho nghiên cứu, thử nghiệm và triển khai sản phẩm mới, ưu tiên các dự án tạo giá trị trực tiếp cho khách hàng.

Nghiên cứu chỉ khảo sát tại Đồng Nai và gồm nhiều nhóm đối tượng nên khả năng khái quát còn hạn chế. Nghiên cứu cũng chưa sử dụng CFA hoặc SEM. Các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng địa bàn, phân tích theo nhóm, bổ sung hợp tác hệ sinh thái, định hướng thị trường, quản trị tri thức và áp lực cạnh tranh, đồng thời sử dụng CFA và SEM. Việc mở rộng mẫu theo thời gian và so sánh giữa các đơn vị VNPT cũng có thể giúp đánh giá mức độ ổn định của kết quả và làm rõ sự khác biệt theo bối cảnh địa phương.

Tài liệu tham khảo

- Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper & Row, New York.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014), *Multivariate Data Analysis*, 7th ed., Pearson Education, Harlow.
- Nguyễn Đình Thọ (2011), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, Nhà xuất bản Lao động Xã hội, Thành phố Hồ Chí Minh.
- Schumpeter, J. A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.
- Teece, D. J. (2007), "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of enterprise performance", *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319–1350.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2020), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 7th ed., Wiley, Hoboken.

CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN XỔ SỐ KIẾN THIẾT THỦ ĐÔ

XỔ SỐ
TRUYỀN THỐNG

Lô tô 2,3,4 số Lô tô 2,3,4 cặp số
XỔ SỐ
LÔ TÔ



Lô tô 2,3,5 số Lô tô 2,3,4 cặp số
XỔ SỐ
ĐIỆN TOÁN
Xổ số 6/36 Thần tài 4 Xổ số 123

XỔ SỐ
BIẾT KẾT QUẢ NGAY

TIỀN GỬI ONLINE

TRÊN AGRIBANK PLUS



Lãi suất cao hơn tại quầy



An toàn, nhanh chóng,
sinh lời cao



Vay có bảo đảm bằng
số dư tiền gửi trực tuyến





TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM - CTCP

VIET NAM MACHINERY INSTALLATION CORPORATION - JSC



Địa chỉ: 124 Minh Khai, Q.Hai Bà Trưng, Hà Nội
Tel: 024 38633067; 38632059; 38637747 - Fax: 024 38638104



Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP (LILAMA) là nhà thầu hàng đầu Việt Nam

chuyên cung cấp các công trình công nghiệp theo dạng chìa khoá trao tay (EPC)

hoặc các dịch vụ đơn lẻ:

1. Lập báo cáo nghiên cứu khả thi (F/S)
2. Cung cấp các dịch vụ quản lý và giám sát.
3. Chế tạo và cung cấp thiết bị và xây lắp trọn gói các nhà máy (EPC)
4. Thiết kế và lắp đặt các hệ thống ống, điện, đo lường điều khiển, điều hoà thông gió..vv..
5. Thiết kế, chế tạo và lắp đặt các bồn bể áp lực.
6. Lắp đặt thiết bị công nghệ.
7. Quản lý thi công xây lắp.
8. Bảo trì và sửa chữa nhà máy.
9. Đào tạo kỹ sư, công nhân: đào tạo và cấp chứng chỉ Quốc tế cho thợ hàn.

Vietnam Machinery Installation Corporation - JSC is a leading Contractor of Vietnam who specializes in supplying turn - key industrial project (EPC) or single services:

1. Forming Feasibility Study.
2. Supplying project management and supervision services.
3. Engineering, procurment and construction of plants (EPC).
4. Designing and installing systems of pipelines, electric, control and instrumentation, air-conditoning and ventilation, etc..
5. Designing and installing pressured vessel & tanks.
6. Installing technological equipment.
7. Maneging and implementing construction and installation works.
8. Maintaining and improving factories and plants.
9. Training engineers, workers, welder and issuing international certificates.