Tạp chí Khoa học Nông nghiệp Việt Nam, Tập 24, Số đặc biệt 2, 2026: 165-176 https://doi.org/10.31817/tckhnnvn.2026.24.SP02.04
vie.vjas.vn

TỔNG QUAN VỀ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO VÀ CHUYỂN ĐỔI SỐ: KHUNG TIẾP CẬN TÍCH HỢP CHO DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

Nguyễn Ngọc Quân[1], Nguyễn Anh Đức[2*], Nguyễn Công Tiệp[3]

[1]Công ty TNHH MTV 76
[2]Khoa Kinh tế và Quản lý, Học viện Nông nghiệp Việt Nam
[3]Khoa Kế toán và Quản trị kinh doanh, Học viện Nông nghiệp Việt Nam

[*]Tác giả liên hệ: nguyenanhduc@vnua.edu.vn

Ngày nhận bài: 17.06.2026 Ngày chấp nhận đăng: 25.08.2026

TÓM TẮT

Đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số là hai động lực quan trọng giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả quản lý và năng lực cạnh tranh, đặc biệt đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện nay chủ yếu xem xét hai quá trình này một cách riêng biệt, chưa làm rõ mối quan hệ tích hợp. Thông qua thu thập, sàng lọc và phân tích các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan, bài viết sử dụng phương pháp tổng quan tài liệu hệ thống nhằm đề xuất khung tiếp cận tích hợp giữa đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số trong quản lý doanh nghiệp nhỏ và vừa. Kết quả cho thấy chuyển đổi số tạo nền tảng công nghệ và dữ liệu, trong khi đổi mới sáng tạo đóng vai trò chuyển hóa các nguồn lực số thành giá trị thông qua đổi mới sản phẩm, quy trình, tổ chức và mô hình kinh doanh. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất khung tích hợp nhằm giải thích mối quan hệ giữa đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số trong quản lý doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu góp phần bổ sung cơ sở lý luận và định hướng cho các nghiên cứu thực nghiệm trong tương lai.

Từ khóa: Đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số, năng lực động, quản lý doanh nghiệp, doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Overview of Innovation and Digital Transformation: An integrated framework for Small and Medium-Sized Enterprises

ABSTRACT

Innovation and digital transformation are recognized as two critical drivers for enhancing managerial effectiveness and competitiveness, particularly among small and medium-sized enterprises. However, existing studies have largely examined these two processes separately, leaving their integrated relationship insufficiently explored. By collecting, screening, and analyzing relevant domestic and international studies, this paper employs a systematic literature review approach to develop an integrated framework linking innovation and digital transformation in the management of small and medium-sized enterprises. The findings indicate that digital transformation provides the technological and data infrastructure, whereas innovation serves as the mechanism through which digital resources are transformed into value through product, process, organizational, and business model innovations. Based on these findings, the study proposes an integrated framework to explain the relationship between innovation and digital transformation in business management. The results contribute to enriching the theoretical foundation in this field and provide directions for future empirical research.

Keywords: Innovation, digital transformation, dynamic capabilities, business management, small and medium-sized enterprises.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 và hội nhập quốc tế đang diễn ra mạnh mẽ, đổi mới sáng tạo (ĐMST) và chuyển đổi số (CĐS) được xem là những động lực quan trọng thúc đẩy tăng trưởng năng suất, nâng cao hiệu quả quản lý và tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Khác với các lợi thế cạnh tranh truyền thống dựa trên quy mô, tối

ưu chi phí, vốn vật chất, lợi thế cạnh tranh hiện đại phụ thuộc vào khả năng khai thác dữ liệu, ứng dụng công nghệ và tái cấu trúc mô hình kinh doanh. Sự phát triển đột phá của các công nghệ số nền tảng như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), điện toán đám mây (Cloud Computing) và Internet vạn vật (IoT) đang thúc đẩy quá trình tái cấu trúc hệ thống quản lý, phương thức vận hành và cơ chế kiến tạo giá trị tại các doanh nghiệp. Trong quá trình này, CĐS không chỉ dừng lại ở việc ứng dụng công nghệ vào các hoạt động hiện hữu mà còn tạo điều kiện tái cấu trúc quy trình, tổ chức và mô hình kinh doanh (Vial, 2019; Verhoef & cs., 2021). Đồng thời, ĐMST giúp doanh nghiệp chuyển hóa nguồn lực và cơ hội mới thành sản phẩm, quy trình, phương thức tổ chức và mô hình kinh doanh mới (Crossan & Apaydin, 2010). Vì vậy, CĐS và ĐMST ngày càng có mối liên hệ chặt chẽ trong quá trình nâng cao hiệu quả quản lý và phát triển doanh nghiệp.

Mối quan hệ này đặc biệt có ý nghĩa đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV). So với doanh nghiệp lớn, DNNVV có lợi thế về tính linh hoạt và khả năng phản ứng nhanh với thay đổi của thị trường, nhưng đồng thời phải đối mặt với những hạn chế về nguồn lực tài chính, nhân lực có kỹ năng, năng lực công nghệ và khả năng hấp thụ tri thức (Li & cs., 2018; Bouwman & cs., 2019). Trong điều kiện đó, đầu tư vào công nghệ số nếu không gắn với đổi mới quy trình, phương thức quản lý và mô hình kinh doanh có thể chỉ tạo ra những cải thiện cục bộ mà chưa hình thành năng lực cạnh tranh bền vững. Ngược lại, hoạt động ĐMST nếu thiếu nền tảng dữ liệu, công nghệ và khả năng kết nối cũng khó được triển khai với tốc độ và quy mô phù hợp. Một số nghiên cứu cho thấy CĐS có thể thúc đẩy ĐMST thông qua tăng cường khả năng kết nối dữ liệu, học hỏi tổ chức và tích hợp tri thức (Hassan & cs., 2024; Escoz & cs., 2025), trong khi ĐMST và đổi mới mô hình kinh doanh lại là cơ chế quan trọng giúp doanh nghiệp chuyển hóa nguồn lực số thành giá trị kinh doanh (Liu & cs., 2024). Điều này cho thấy cần xem xét CĐS và ĐMST trong mối quan hệ tương tác thay vì hoàn toàn tách biệt.

Mặc dù các nghiên cứu trước đây đã làm rõ vai trò của CĐS đối với hiệu quả hoạt động và ĐMST của doanh nghiệp, cũng như vai trò của công nghệ số đối với đổi mới sản phẩm, quy trình và mô hình kinh doanh, hai dòng nghiên cứu này vẫn phần lớn được tiếp cận tương đối độc lập. Một số nghiên cứu bước đầu xem xét mối quan hệ giữa CĐS và ĐMST, nhưng chủ yếu tập trung vào tác động của CĐS đối với một hoặc một số kết quả ĐMST, hoặc xem xét mối quan hệ theo một chiều (Nambisan & cs., 2017; Qiu & Chang, 2025). Do đó, cơ chế tương tác, bổ trợ và phụ thuộc lẫn nhau giữa ĐMST và CĐS trong quản lý doanh nghiệp vẫn chưa được giải thích đầy đủ. Đặc biệt, các nghiên cứu xây dựng khung tiếp cận tích hợp hai quá trình này trong bối cảnh DNNVV tại các nền kinh tế đang phát triển còn hạn chế. Đây là khoảng trống đáng chú ý bởi các điều kiện về nguồn lực, năng lực quản lý, môi trường thể chế và khả năng tiếp cận công nghệ của DNNVV tại các nền kinh tế này có thể khác biệt đáng kể so với doanh nghiệp tại các nền kinh tế phát triển. Vì vậy, cần có một cách tiếp cận tích hợp để giải thích cách thức các điều kiện bên ngoài và nội tại của doanh nghiệp được chuyển hóa thành năng lực thực hiện CĐS và ĐMST, cũng như cách hai quá trình này tương tác để tạo ra kết quả quản lý.

Khoảng trống này đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh Việt Nam, nơi CĐS và ĐMST đang được thúc đẩy mạnh mẽ trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội. Các chủ trương, chính sách của Nhà nước về phát triển khoa học, công nghệ, ĐMST và CĐS ngày càng được hoàn thiện, tạo môi trường thuận lợi cho doanh nghiệp đổi mới và ứng dụng công nghệ. Tuy nhiên, trên thực tế, DNNVV vẫn gặp nhiều khó khăn trong quá trình triển khai do hạn chế về tài chính, năng lực công nghệ, nhân lực và khả năng hấp thụ tri thức (Bùi Thành Khoa, 2024; Đỗ Thị Mẫn, 2025). Một bộ phận DNNVV mới tập trung vào số hóa các hoạt động đơn lẻ như marketing, bán hàng hoặc quản lý dữ liệu, trong khi chưa hình thành sự liên kết giữa CĐS với đổi mới quy trình, sản phẩm và mô hình kinh doanh (Bộ Thông tin và Truyền thông, 2025). Điều này cho thấy tồn tại khoảng cách giữa

định hướng thúc đẩy CĐS và ĐMST ở cấp chính sách với năng lực tích hợp và thực thi tại cấp doanh nghiệp. Việc nghiên cứu mối quan hệ giữa hai quá trình vì vậy không chỉ có ý nghĩa về mặt lý luận mà còn có giá trị thực tiễn đối với quản lý DNNVV tại Việt Nam.

Từ khoảng trống trên, nghiên cứu tập trung trả lời hai câu hỏi: (i) ĐMST và CĐS có mối quan hệ như thế nào trong quản lý DNNVV và (ii) Những yếu tố và cơ chế nào giải thích sự tương tác giữa ĐMST và CĐS trong quản lý DNNVV, đặc biệt tại các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam. Để trả lời các câu hỏi này, nghiên cứu sử dụng phương pháp tổng quan tài liệu hệ thống nhằm tổng hợp, phân loại và phân tích các nghiên cứu trong và ngoài nước về ĐMST, CĐS và mối quan hệ giữa hai lĩnh vực. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất một khung tiếp cận tích hợp dựa trên ba nền tảng: Lý thuyết Năng lực động, Lý thuyết ĐMST, và Khung Công nghệ - Tổ chức - Môi trường (TOE).

Nghiên cứu sử dụng cách tiếp cận định tính, kết hợp tổng quan hệ thống và tổng hợp lý thuyết nhằm xây dựng khung tiếp cận tích hợp giữa ĐMST và CĐS trong quản lý DNNVV. Phương pháp này phù hợp với mục tiêu phát triển lập luận lý thuyết và đề xuất mô hình khái niệm thay vì kiểm định giả thuyết bằng dữ liệu định lượng (Snyder, 2019). Nghiên cứu tiến hành tổng quan có hệ thống các công trình về ĐMST, CĐS và mối quan hệ giữa hai lĩnh vực này. Tài liệu được thu thập từ Scopus, Web of Science và Google Scholar, ưu tiên các bài báo Q1, Q2, tập trung từ năm 2010 trở lại đây. Các từ khóa chính gồm "digital transformation", "digitalization", "innovation", "SMEs", "innovation management" và "digital innovation". Tài liệu được lựa chọn dựa trên mức độ liên quan, chất lượng và tính cập nhật; đồng thời loại bỏ các nguồn không mang tính học thuật, không phù hợp với chủ đề nghiên cứu hoặc chỉ tập trung vào khía cạnh kỹ thuật. Quá trình sàng lọc gồm loại bỏ bản ghi trùng lặp, đánh giá tiêu đề/tóm tắt và xem xét toàn văn; các bất đồng được giải quyết thông qua thảo luận trong nhóm nghiên cứu. Sau đó, tài liệu được mã hóa, phân loại và tổng hợp theo các chủ đề: khái niệm và cấp độ CĐS, các dạng ĐMST, yếu tố ảnh hưởng và mô hình giải thích mối quan hệ giữa ĐMST và CĐS. Nghiên cứu tích hợp lý thuyết năng lực động, lý thuyết ĐMST và khung công nghệ - tổ chức - môi trường (TOE) thông qua so sánh phạm vi và khả năng bổ trợ giữa các lý thuyết. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất khung tích hợp theo logic nhân - quả, trong đó các yếu tố TOE tác động đến năng lực động, từ đó ảnh hưởng đến CĐS, ĐMST và kết quả quản lý.

Nghiên cứu có ba đóng góp chính. Thứ nhất, về mặt lý luận, nghiên cứu kết nối ba nền tảng lý thuyết trên trong một khung phân tích thống nhất, qua đó giải thích không chỉ các điều kiện thúc đẩy CĐS và ĐMST mà còn cơ chế doanh nghiệp chuyển hóa các điều kiện này thành năng lực và kết quả quản lý. Thứ hai, về mặt mô hình, nghiên cứu tiếp cận CĐS và ĐMST như hai quá trình có tính bổ trợ, khuếch đại và phụ thuộc lẫn nhau, thay vì xem xét chúng như những quá trình độc lập hoặc chỉ có quan hệ tác động một chiều. Theo đó, CĐS cung cấp nền tảng công nghệ, dữ liệu và khả năng kết nối, trong khi ĐMST giúp chuyển hóa các nguồn lực số thành giá trị thông qua đổi mới sản phẩm, quy trình, tổ chức và mô hình kinh doanh. Thứ ba, về mặt bối cảnh, nghiên cứu tập trung vào DNNVV và nhấn mạnh những đặc thù của các doanh nghiệp tại nền kinh tế đang phát triển, qua đó cung cấp cơ sở lý luận và định hướng cho các nghiên cứu thực nghiệm tiếp theo tại Việt Nam. Trên cơ sở đó, nghiên cứu hướng tới xây dựng khung tiếp cận tích hợp ĐMST và CĐS trong quản lý DNNVV, góp phần bổ sung cơ sở lý luận về mối quan hệ giữa hai quá trình và cung cấp hàm ý cho nhà quản lý, nhà hoạch định chính sách trong việc thúc đẩy CĐS gắn với ĐMST nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững của DNNVV.

2. MỐI QUAN HỆ GIỮA ĐỔI MỚI SÁNG TẠO VÀ CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

2.1. Đổi mới sáng tạo trong quản lý doanh nghiệp

Dưới góc độ quản lý, ĐMST là một dạng năng lực tổ chức có thể được kiến tạo, duy trì và

phát triển một cách có chủ đích. Drucker (1985) tiếp cận đổi mới như một thực hành quản lý mang tính hệ thống, trong đó doanh nghiệp chủ động tìm kiếm cơ hội, thử nghiệm và khai thác các thay đổi từ môi trường kinh doanh. Nghiên cứu của Crossan & Apaydin (2010) mô hình hóa ĐMST như một hiện tượng đa chiều, bao hàm đồng thời cả cấu trúc hành vi (quá trình) và giá trị đầu ra (kết quả). Theo đó, năng lực đổi mới không chỉ giới hạn ở các kết quả hữu hình, mà cấu thành từ khả năng nhận diện cơ hội, điều phối nguồn lực, thúc đẩy học hỏi tổ chức và quản trị sự thay đổi. Quan điểm này có sự tương đồng với Lý thuyết Năng lực động, nơi ĐMST đóng vai trò là cơ chế để tổ chức tích hợp, tái cấu hình nguồn lực nhằm thích ứng với các cú sốc từ môi trường kinh doanh (Teece, 2018).

Mô hình "đổi mới mở" của Chesbrough (2003) khuyến nghị doanh nghiệp cần chủ động khai thác các nguồn tri thức bên ngoài thông qua hợp tác với khách hàng, nhà cung cấp, trường đại học, viện nghiên cứu và các đối tác trong một hệ sinh thái đổi mới. Việc tham gia vào mạng lưới hợp tác và hệ sinh thái đổi mới có tác động tích cực đến hiệu quả đổi mới, khả năng học hỏi và thương mại hóa ý tưởng của doanh nghiệp (Bogers & cs., 2018; Vũ Thị Thu Hương & Đỗ Anh Đức, 2023). Tuy nhiên, hiệu năng của đổi mới mở phụ thuộc vào "năng lực hấp thụ", hay khả năng nhận diện, tiếp thu và chuyển hóa tri thức ngoại lai thành giá trị thương mại (Cohen & Levinthal, 1990). Nghiên cứu của Laursen & Salter (2006) chỉ ra rằng việc mở rộng tìm kiếm tri thức bên ngoài giúp nâng cao hiệu quả đổi mới, nhưng mối quan hệ này tuân theo quy luật hình chữ U ngược. Việc quá mở cửa có thể làm giảm năng suất do chi phí quản lý, đòi hỏi doanh nghiệp cân bằng giữa tìm kiếm bên ngoài và năng lực nghiên cứu và phát triển (R&D) nội bộ.

Đối với các DNNVV, cấu trúc ĐMST thường mang đặc tính linh hoạt, phi chính thức và gắn chặt với thực tiễn vận hành thay vì phụ thuộc vào các nghiên cứu riêng. Các động lực đổi mới chủ yếu được kích hoạt từ tri thức ẩn của người lao động hoặc các phản hồi trực tiếp từ chuỗi giá trị thị trường. Mặc dù có lợi thế là khả năng thích ứng nhanh, DNNVV phải đối mặt với các rào cản về nguồn lực tài chính, khan hiếm nhân sự chuyên môn sâu và giới hạn về hạ tầng công nghệ (Bùi Thành Khoa, 2024; Đỗ Thị Mẫn, 2025). Hệ quả là, các hoạt động ĐMST tại khu vực này thường mang tính ngắn hạn (đổi mới gia tăng) và thiếu tính hệ thống.

2.2. Chuyển đổi số trong quản lý doanh nghiệp

Chuyển đổi số được nhìn nhận là một tiến trình biến đổi mang tính hệ thống và toàn diện, vượt thoát khỏi phạm vi ứng dụng công nghệ thông tin truyền thống. Tiến trình này được phân định rõ nét qua ba cấp độ tiến hóa tuyến tính: (i) số hóa (digitization) - chuyển đổi dữ liệu từ định dạng vật lý sang dạng số; (ii) số hóa quy trình (digitalization) - khai thác công nghệ số nhằm tối ưu hóa các hoạt động hiện hữu; và (iii) CĐS (digital transformation) - sự tái cấu trúc ở cấp độ tổ chức dưới sự dẫn dắt của công nghệ và dữ liệu để tái định hình cơ chế kiến tạo giá trị (Vial, 2019; Verhoef & cs., 2021). Ở bậc cao nhất, CĐS đóng vai trò như một tác nhân kích hoạt sự thay đổi căn bản về mặt thuộc tính của tổ chức (Vial, 2019), chỉ thực sự phát huy giá trị khi doanh nghiệp dịch chuyển thành công hiệu năng vận hành và nâng cao trải nghiệm khách hàng (Li, 2020; Westerman & cs., 2011; 2014). Do đó, hiệu quả của CĐS không tỷ lệ thuận với quy mô đầu tư công nghệ, mà phụ thuộc vào khả năng tái định hình chiến lược, cấu trúc tổ chức và văn hóa doanh nghiệp (Nguyễn Thị Kim Ánh & Nguyễn Thị Xuân Nương, 2022; Warner & Wäger, 2019).

Từ góc độ quản lý chiến lược, Kane & cs. (2015) khẳng định chiến lược, chứ không phải công nghệ, mới là nhân tố quyết định sự thành bại của CĐS. Ở đây, chiến lược kinh doanh số đóng vai trò là cầu nối, vừa hỗ trợ tích hợp công nghệ vừa thúc đẩy tái cấu trúc quy trình nhằm khai thác các cơ hội thị trường (Bharadwaj & cs., 2013; Hess & cs., 2016). Đối với DNNVV vốn chịu áp lực về nguồn lực tài chính, nhân lực và năng lực công nghệ, lộ trình CĐS đòi hỏi phương thức tiếp cận phù hợp như tối ưu hóa chi phí, nâng cao năng suất nội bộ và chuẩn hóa dữ liệu khách hàng nhằm định hình các ưu tiên chuyển

đổi tương thích với năng lực hiện tại (Bouwman & cs., 2019; Bùi Thành Khoa, 2024; Đỗ Thị Mẫn, 2025).

Xét về mặt vận hành, năng lực tích hợp hệ thống và cấu trúc lại quy trình cốt lõi là bệ đỡ thực thi của CĐS (Titko, 2019). Việc triển khai các giải pháp nền tảng như ERP, CRM hay HRM không đơn thuần là hoạt động mua sắm công cụ kỹ thuật, mà là giải pháp tái thiết kế quy trình quản lý theo hướng minh bạch, liên thông và hỗ trợ ra quyết định theo thời gian thực (Davenport, 1998). Theo Lý thuyết Năng lực động, CĐS đòi hỏi doanh nghiệp phải phát triển ba năng lực cảm nhận (sensing), nắm bắt (seizing) và tái cấu hình nguồn lực (reconfiguring) các nguồn lực trong môi trường số (Teece, 2018; Warner & Wäger, 2019). Đồng thời, tiến trình này gắn chặt với văn hóa ra quyết định dựa trên dữ liệu. Sự phát triển của AI và các công cụ phân tích thông minh cho phép doanh nghiệp tối ưu hóa năng lực dự báo và quản lý rủi ro (Cenamor & cs., 2017; McAfee & cs., 2012).

2.3. Mối quan hệ giữa đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số trong quản lý doanh nghiệp

ĐMST và CĐS được nhìn nhận là hai tiến trình có mối quan hệ cộng hưởng (synergistic effect). Ở chiều xuôi, CĐS thiết lập nền tảng hạ tầng công nghệ, cấu trúc dữ liệu và khả năng kết nối toàn diện, tái định hình căn bản phương thức thu thập, xử lý và khai thác thông tin trong quản lý tổ chức (Titko, 2019). Khi các dữ liệu về khách hàng, quy trình vận hành và hiệu suất được tích hợp đồng bộ trên một nền tảng duy nhất, doanh nghiệp sẽ tối ưu hóa được năng lực phân tích dữ liệu lớn. Hệ quả là, doanh nghiệp có thể nhận diện bất cập chính xác hơn, đẩy nhanh tốc độ thử nghiệm các giải pháp giả định và lượng hóa được kết quả thực nghiệm. Qua đó, mô hình ĐMST chuyển dịch từ tiếp cận dựa trên kinh nghiệm cảm tính sang tiếp cận dựa trên bằng chứng dữ liệu (data-driven), giúp gia tăng hiệu năng, tính linh hoạt và khả năng mở rộng của toàn bộ hệ thống (Nambisan & cs., 2017; Qiu & Chang, 2025; Verhoef & cs., 2021).

Ở chiều ngược lại, ĐMST chính là cơ chế cốt lõi để chuyển hóa công nghệ số thành giá trị kinh tế và lợi thế cạnh tranh bền vững. Các nghiên cứu thực nghiệm khẳng định rằng việc đầu tư thuần túy vào công nghệ không đảm bảo cải thiện hiệu suất nếu thiếu đi sự tái cấu trúc đồng bộ về quy trình, mô hình kinh doanh và tư duy tổ chức (Bharadwaj & cs., 2013; Ramirez & cs., 2010; Warner & Wäger, 2019). Nghĩa là, ĐMST cho phép doanh nghiệp phá vỡ các giả định truyền thống về cơ chế tạo giá trị, từ đó khai thác công nghệ số để kiến tạo các phương thức vận hành đột phá thay vì chỉ tối ưu hóa cục bộ các quy trình sẵn có. Mặc dù đặc tính linh hoạt, khả năng tái cấu hình và tính kết nối cao của công nghệ số là tiền đề cho các hình thức đổi mới liên tục, song việc hiện thực hóa nó phụ thuộc vào năng lực hấp thụ, tính sẵn sàng thay đổi và tư duy học hỏi của tổ chức (Cohen & Levinthal, 1990; Rupeika-Apoga & cs., 2022; Yoo & cs., 2010).

Xét theo kết quả đầu ra, mối quan hệ giữa CĐS và ĐMST có thể biểu hiện ở nhiều dạng khác nhau. Đối với đổi mới sản phẩm, công nghệ số và dữ liệu tạo điều kiện phát triển sản phẩm, dịch vụ mới hoặc cá nhân hóa sản phẩm theo nhu cầu khách hàng. Đối với đổi mới quy trình, các nền tảng số, tự động hóa và phân tích dữ liệu giúp doanh nghiệp thiết kế lại quy trình vận hành, nâng cao năng suất và chất lượng ra quyết định. Đổi mới tổ chức thể hiện ở việc thay đổi cơ cấu phối hợp, phương thức làm việc và cơ chế quản trị dựa trên nền tảng số. Trong khi đó, đổi mới mô hình kinh doanh có phạm vi rộng hơn, khi doanh nghiệp sử dụng công nghệ số để thay đổi cách thức tạo lập, cung ứng và thu giữ giá trị (Bharadwaj & cs., 2013; Verhoef & cs., 2021). Như vậy, CĐS có thể tạo điều kiện cho cả bốn dạng ĐMST, nhưng mức độ tác động không nhất thiết giống nhau; đối với DNNVV, đổi mới quy trình và tổ chức thường là bước khởi đầu, sau đó có thể mở rộng sang đổi mới sản phẩm và mô hình kinh doanh.

Tuy nhiên, mối quan hệ cộng hưởng giữa ĐMST và CĐS không tự động phát huy hiệu quả mà phụ thuộc vào năng lực chuyển hóa của doanh nghiệp. Đối với DNNVV, trước hết cần có năng lực lãnh đạo số để xác lập định hướng, lựa chọn công nghệ phù hợp và gắn các sáng kiến số

với mục tiêu kinh doanh. Bên cạnh đó, văn hóa đổi mới và khả năng chấp nhận thay đổi tạo điều kiện để người lao động thử nghiệm, học hỏi và điều chỉnh các giải pháp mới. Khả năng hấp thụ công nghệ và tri thức cũng có ý nghĩa quan trọng, bởi doanh nghiệp không chỉ cần tiếp cận công nghệ mà còn phải hiểu, tích hợp và khai thác công nghệ để tạo ra giá trị (Cohen & Levinthal, 1990; Rupeika-Apoga & cs., 2022). Do hạn chế về nguồn lực, DNNVV cần ưu tiên các giải pháp số có khả năng tích hợp với quy trình hiện tại và đồng thời tạo điều kiện cho đổi mới, thay vì đầu tư công nghệ một cách phân tán.

Như vậy, mối quan hệ giữa CĐS và ĐMST có thể được xem là mối quan hệ cộng hưởng, trong đó CĐS cung cấp nền tảng công nghệ, dữ liệu và khả năng kết nối, còn ĐMST là cơ chế chuyển hóa các nguồn lực số thành giá trị thông qua đổi mới sản phẩm, quy trình, tổ chức và mô hình kinh doanh. Tuy nhiên, mức độ cộng hưởng phụ thuộc vào năng lực lãnh đạo số, văn hóa đổi mới, khả năng hấp thụ công nghệ và năng lực tái cấu hình nguồn lực của doanh nghiệp. Đối với DNNVV, việc tích hợp hai quá trình này cần được thực hiện theo lộ trình phù hợp với nguồn lực và năng lực tổ chức, thay vì chỉ tập trung vào gia tăng đầu tư công nghệ.

3. KHUNG TIẾP CẬN TÍCH HỢP GIỮA ĐỔI MỚI SÁNG TẠO VÀ CHUYỂN ĐỔI SỐ TRONG QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA

3.1. Khung lý thuyết nền tảng

Để phân tích mối quan hệ giữa CĐS và ĐMST trong quản lý doanh nghiệp, đặc biệt đối với DNNVV, nghiên cứu này dựa trên sự kết hợp của ba nền tảng lý thuyết chính: (i) Lý thuyết Năng lực động, (ii) Lý thuyết ĐMST và (iii) Khung Công nghệ - Tổ chức - Môi trường (TOE).

Trước hết, Lý thuyết Năng lực động cung cấp một khung phân tích nhằm giải thích cơ chế thích ứng và tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Theo Teece & cs. (1997), lợi thế cạnh tranh bền vững phụ thuộc vào khả năng tích hợp, xây dựng và tái cấu hình các nguồn lực nội bộ cũng như bên ngoài. Khung lý thuyết này sau đó được Teece (2007; 2018) cụ thể hóa thành ba cấu phần cốt lõi: (i) cảm nhận cơ hội và thách thức (sensing), (ii) nắm bắt cơ hội (seizing), và (iii) định hình lại nguồn lực (reconfiguring). Cách tiếp cận này hàm ý rằng hiệu quả quản lý không đến từ mức độ đầu tư công nghệ, mà quyết định bởi năng lực ứng dụng công nghệ để nhận diện vấn đề, lựa chọn giải pháp phù hợp, và liên tục tối ưu hóa quy trình (Nguyễn Thị Kim Ánh & Nguyễn Thị Xuân Nương, 2022). Đối với các DNNVV, năng lực động đóng vai trò là cơ chế trung gian then chốt, giúp chuyển hóa các khoản đầu tư công nghệ thành hiệu quả hoạt động và kết quả quản lý thực tế (Liu & cs., 2024; Warner & Wäger, 2019).

Thứ hai, dưới góc độ Lý thuyết ĐMST, ĐMST và CĐS có mối quan hệ cộng hưởng, trong đó CĐS đóng vai trò là nền tảng công nghệ giúp doanh nghiệp tăng cường khả năng kết nối, tiếp cận tri thức và khai thác dữ liệu, còn ĐMST là quá trình chuyển hóa các nguồn lực số thành giá trị kinh doanh thông qua đổi mới sản phẩm, quy trình, mô hình kinh doanh và phương thức quản trị (Chesbrough, 2003; Chesbrough & Bogers, 2014). Các nghiên cứu gần đây cho thấy CĐS không chỉ nâng cao hiệu quả vận hành mà còn tạo điều kiện thúc đẩy đổi mới thông qua học hỏi tổ chức, tích hợp dữ liệu và tái cấu trúc mô hình kinh doanh (Escoz Barragan & cs., 2025; Hassan & cs., 2024; Liu & cs., 2024; Qiu & Chang, 2025). Cách tiếp cận này phù hợp với thực tiễn DNNVV, nơi các hoạt động đổi mới thường mang tính cải tiến liên tục và gắn với quá trình học hỏi của tổ chức hơn là các đột phá công nghệ quy mô lớn (Crossan & Apaydin, 2010; Tidd, 2023).

Thứ ba, Khung lý thuyết Công nghệ - Tổ chức - Môi trường (TOE) của Tornatzky & Fleischer (1990) cung cấp cung cấp một cách tiếp cận hệ thống để phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến việc chấp nhận và triển khai công nghệ trong tổ chức. Theo đó, quyết định ứng dụng công nghệ chịu tác động đồng thời bởi ba bối cảnh cốt lõi: (i) công nghệ (mức độ sẵn có, tính tương thích và khả năng tích hợp), (ii) tổ chức (nguồn lực tài chính, năng lực lãnh đạo, chất lượng nhân sự, cấu trúc và văn hóa doanh

nghiệp), và (iii) môi trường (áp lực cạnh tranh, thể chế chính sách, đặc tính khách hàng và hệ sinh thái chuỗi cung ứng) (Baker, 2011; Titko, 2019). Một số nghiên cứu gần đây khi vận dụng khung TOE vào bối cảnh chuyển đổi số tại DNNVV đã chứng minh rằng, chính sự tương tác nội tại giữa ba nhóm yếu tố này sẽ định hình mức độ sâu rộng và hiệu quả thực thi chiến lược số (Hoang, 2024; Ta & Lin, 2023).

Việc kết hợp ba nền tảng lý thuyết trên cho phép xây dựng một khung phân tích tích hợp. Cụ thể, Khung TOE giúp nhận diện các điều kiện và yếu tố ảnh hưởng đến ĐMST và CĐS; Lý thuyết Năng lực động giải thích cách doanh nghiệp chuyển hóa các điều kiện này thành năng lực quản lý; trong khi Lý thuyết ĐMST cung cấp tiêu chí để đánh giá kết quả đầu ra. Cách tiếp cận này góp phần khắc phục hạn chế của các nghiên cứu trước đây khi chỉ tập trung vào yếu tố công nghệ hoặc kết quả đổi mới, đồng thời cung cấp một nền tảng lý luận phù hợp để phân tích sự tương tác giữa ĐMST và CĐS trong quản lý DNNVV.

3.2. Khung tiếp cận tích hợp đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số trong quản lý doanh nghiệp nhỏ và vừa

3.2.1. Đề xuất khung tiếp cận tích hợp

Trên cơ sở tổng quan tài liệu và tích hợp các nền tảng lý thuyết, nghiên cứu đề xuất một khung tiếp cận tích hợp nhằm giải thích mối quan hệ cộng hưởng giữa ĐMST và CĐS trong quản lý DNNVV (Bảng 1). Khung này được xây dựng dựa trên (i) điều kiện đầu vào (TOE), (ii) cơ chế chuyển hóa (năng lực động), và (iii) kết quả đầu ra (Hình 1). Cụ thể, các yếu tố thuộc công nghệ - tổ chức - môi trường (TOE) đóng vai trò là điều kiện nền tảng, ảnh hưởng đến khả năng triển khai CĐS và ĐMST của doanh nghiệp. Nhóm yếu tố công nghệ bao gồm hạ tầng số, dữ liệu và khả năng tích hợp hệ thống; nhóm tổ chức bao gồm năng lực lãnh đạo, nguồn lực tài chính, kỹ năng nhân sự và văn hóa đổi mới; nhóm môi trường bao gồm áp lực cạnh tranh, chính sách hỗ trợ và yêu cầu từ thị trường (Baker, 2011; Titko, 2019).

Các điều kiện này không tác động trực tiếp đến kết quả, mà được chuyển hóa thông qua năng lực động của doanh nghiệp. Ba thành phần của năng lực động - nhận diện, nắm bắt và tái cấu hình - đóng vai trò trung gian, quyết định việc doanh nghiệp có thể tận dụng công nghệ số để đổi mới. Trong đó, CĐS góp phần tăng cường khả năng nhận diện thông qua dữ liệu và phân tích; ĐMST hỗ trợ quá trình nắm bắt cơ hội thông qua việc phát triển giải pháp mới; và năng lực quản lý quyết định khả năng tái cấu trúc quy trình và mô hình kinh doanh (Qiu & Chang, 2025; Yoo & cs., 2010).

Ở cấp độ đầu ra, nghiên cứu này không xem ĐMST và CĐS là hai quá trình tách biệt, mà là hai kết quả có mối quan hệ cộng hưởng. CĐS tạo ra nền tảng dữ liệu và công nghệ, trong khi ĐMST khai thác nền tảng này để tạo ra giá trị mới (Qiu & Chang, 2025). Đồng thời, quá trình ĐMST lại tạo ra nhu cầu và định hướng cho CĐS tiếp theo, hình thành một vòng lặp tích lũy năng lực (Verhoef & cs., 2021).

3.2.2. Cơ chế tương tác giữa chuyển đổi số và đổi mới sáng tạo

Kết quả phân tích cho thấy mối quan hệ giữa ĐMST và CĐS có thể được diễn giải theo ba cơ chế chính.

Thứ nhất, cơ chế hỗ trợ (complementarity): ĐMST và CĐS bổ sung cho nhau trong việc nâng cao hiệu quả quản lý. CĐS giúp tăng tính minh bạch, khả năng đo lường và tốc độ xử lý thông tin, từ đó tạo điều kiện cho các hoạt động đổi mới dựa trên dữ liệu. Ngược lại, ĐMST giúp doanh nghiệp khai thác công nghệ số để tạo ra phương thức vận hành mới, thay vì chỉ tối ưu hóa quy trình hiện có.

Thứ hai, cơ chế khuếch đại (amplification): Khi được triển khai đồng thời, ĐMST và CĐS có thể tạo ra hiệu ứng cộng hưởng. Ví dụ, việc áp dụng hệ thống quản lý dữ liệu không chỉ giúp cải thiện hiệu quả vận hành, mà còn mở ra cơ hội phát triển sản phẩm, dịch vụ hoặc mô hình kinh doanh mới. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh kinh tế số, nơi giá trị được tạo ra từ khả năng kết nối và khai thác dữ liệu.

Bảng 1. Tổng hợp tài liệu tham khảo để xây dựng khung tích hợp

Nguồn	Nội dung chính	Vai trò trong khung tích hợp
Chesbrough (2003); Chesbrough & Bogers (2014)	Phát triển lý thuyết đổi mới mở, nhấn mạnh khai thác tri thức và nguồn lực từ cả bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.	Giải thích vai trò của công nghệ số trong mở rộng mạng lưới tri thức và thúc đẩy đổi mới.
Escoz & cs. (2025)	CĐS thúc đẩy ĐMST thông qua kết nối dữ liệu, học hỏi tổ chức và tích hợp tri thức	Giải thích cơ chế trung gian giữa CĐS và ĐMST
Hoang (2024); Ta & Lin (2023)	Khung TOE xác định các yếu tố công nghệ, tổ chức và môi trường ảnh hưởng đến CĐS	Xác định các yếu tố đầu vào thúc đẩy CĐS trong doanh nghiệp
Liu & cs. (2024)	CĐS điều tiết mối quan hệ giữa năng lực động, đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động doanh nghiệp	Chứng minh ĐMST là cơ chế chuyển hóa nguồn lực số thành giá trị kinh doanh
Nambisan & cs. (2019)	Xác định 3 chủ đề chính về tác động của CNTT số hóa đến đổi mới tính mở (open), tiềm năng (affordances), và tính sáng tạo (generativity) của công nghệ	Cung cấp khung khái niệm chung về cách công nghệ số tạo cơ hội đổi mới liên ngành và hỗ trợ kết nối giữa cấp độ cá nhân, tổ chức, xã hội
Nguyen & cs. (2025); Nguyen (2026)	CĐS là khái niệm đa chiều, phản ánh qua hoạt động R&D, đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình.	Cho thấy sự giao thoa giữa CĐS và ĐMST, xây dựng biến tích hợp
Qiu & Chang (2025)	Chứng minh CĐS tăng năng lực đổi mới số, từ đó nâng cao đổi mới mở của doanh nghiệp. Mức độ thay đổi môi trường cũng điều tiết ảnh hưởng này	Minh họa mối quan hệ giữa CĐS và ĐMST (đặc biệt là ĐMST mở); nhấn mạnh tổ hợp CĐS và ĐMST hướng đến ĐMST bền vững
Rupeika-Apoga & cs. (2022)	Định hướng số, năng lực số và năng lực hấp thụ tri thức thúc đẩy hiệu quả CĐS trong quản lý doanh nghiệp	Đề xuất nhóm năng lực tổ chức làm điều kiện triển khai ĐMST và CĐS
Teece & cs. (1997)	Lý thuyết Năng lực động nhấn mạnh khả năng tích hợp và tái cấu hình nguồn lực để thích ứng với thay đổi	Giải thích cơ chế doanh nghiệp khai thác CĐS và ĐMST để nâng cao hiệu quả quản lý
Titko (2019)	Phân tích 30 định nghĩa "chuyển đổi số" và đề xuất 3 thành tố: công nghệ, quy trình-quản trị, con người	Hỗ trợ xây dựng các thành phần nội tại của doanh nghiệp cần chú ý trong CĐS, liên kết nhân tố kỹ thuật – tổ chức – con người theo khung CĐS
Verhoef & cs. (2021)	Phân biệt số hoá, số hoá quy trình, CĐS; nhấn mạnh CĐS gắn với đổi mới mô hình kinh doanh và khả năng cần các năng lực mới	Nêu rõ CĐS như tiến trình toàn diện đòi hỏi tổ chức thay đổi cơ cấu và quy trình, đồng thời tạo cơ hội đổi mới cơ bản (mô hình kinh doanh)
Yoo & cs. (2010)	Đề xuất "kiến trúc số lớp" (vật dụng, mạng, dịch vụ, nội dung) của sản phẩm số mới	Giải thích cơ chế kỹ thuật hỗ trợ CĐS, cho thấy nền tảng số đa lớp thúc đẩy mô hình tổ chức đổi mới linh hoạt

Thứ ba, cơ chế phụ thuộc lẫn nhau (co-dependence): Hiệu quả của CĐS phụ thuộc vào mức độ đổi mới trong tổ chức, và ngược lại. Nếu thiếu đổi mới, CĐS có thể chỉ dừng ở mức số hóa cục bộ; nếu thiếu nền tảng số, ĐMST khó đạt được quy mô và tính bền vững. Do đó, hai quá trình này cần được triển khai đồng bộ trong chiến lược quản trị doanh nghiệp.

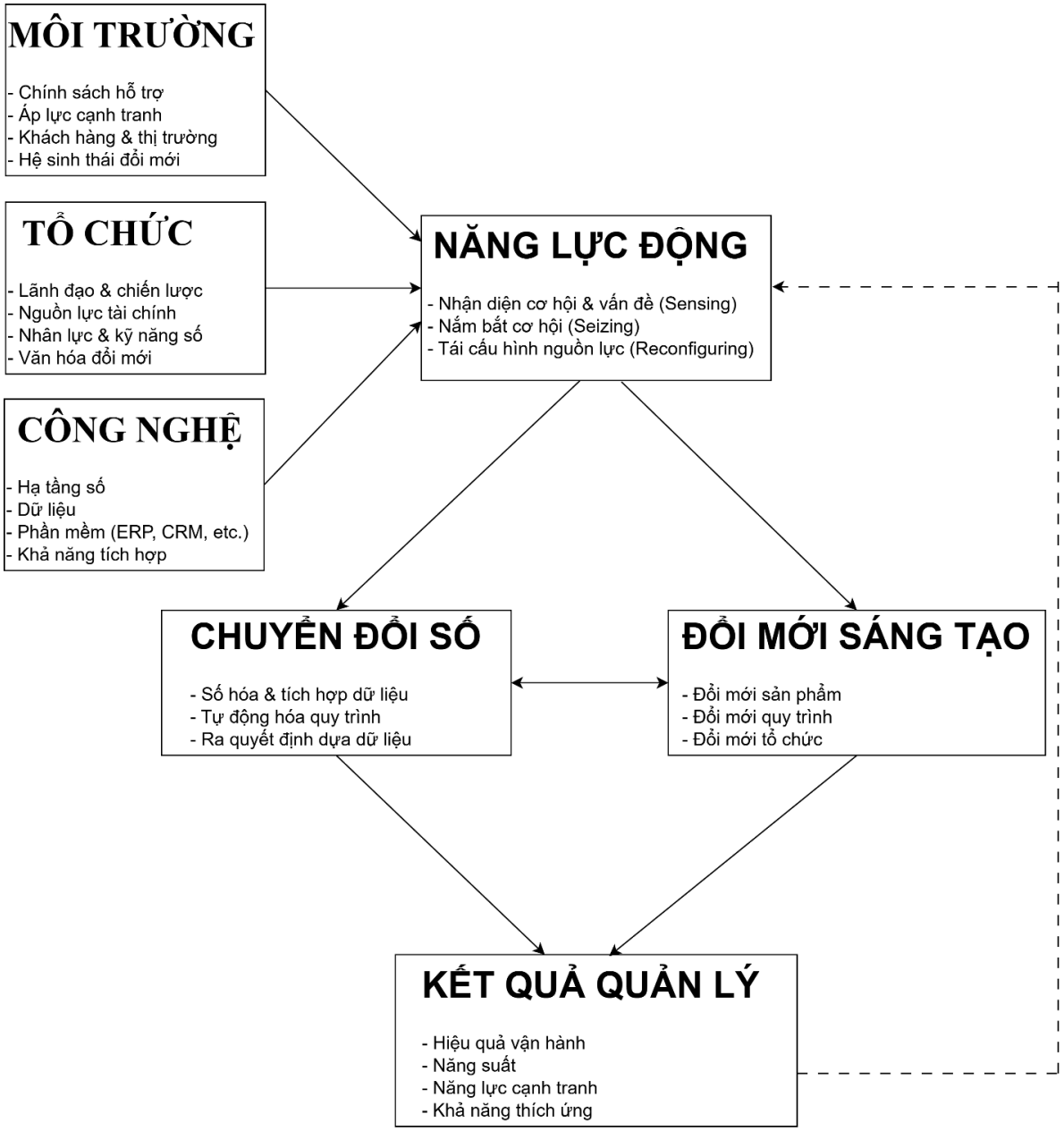
Ba cơ chế trên được tích hợp vào khung đề xuất như các cơ chế giải thích mối quan hệ giữa CĐS và ĐMST. Cơ chế bổ trợ giải thích cách hai quá trình cung cấp nguồn lực và điều kiện cho nhau; cơ chế khuếch đại phản ánh khả năng tạo ra kết quả lớn hơn khi CĐS và ĐMST được triển khai đồng thời; trong khi cơ chế phụ thuộc lẫn nhau nhấn mạnh rằng hiệu quả của mỗi quá trình phụ thuộc vào mức độ phát triển của quá trình còn lại. Do đó, trong khung tích hợp, quan hệ giữa ĐMST và CĐS không được biểu diễn như một tác động tuyến tính đơn chiều mà là một vòng tương tác có khả năng tạo ra quá trình tích lũy và tái cấu hình năng lực của DNNVV. Cách tiếp cận này đồng thời làm rõ vai trò của năng lực động như cơ chế chuyển hóa các điều kiện TOE thành khả năng thực hiện và duy trì sự tích hợp giữa CĐS và ĐMST.

Kết quả này khẳng định mối quan hệ cộng hưởng giữa hai quá trình: CĐS đóng vai trò là chất xúc tác và nền tảng thực hiện, trong khi ĐMST là động cơ khai thác giá trị. Việc số hóa các quy trình quản lý giúp minh bạch hóa dòng dữ liệu, từ đó giảm thiểu tính bất đối xứng thông tin và cho phép các hoạt động ĐMST dựa trên dữ liệu diễn ra với độ chính xác cao hơn.

Ngược lại, nếu thiếu đi sự đổi mới trong tư duy quản lý và cấu trúc tổ chức, việc đầu tư vào công nghệ số chỉ dừng lại ở mức "số hóa hình thức", không thể tạo ra sự thay đổi về chất trong hiệu quả vận hành. Sự tương tác này tạo ra một vòng lặp tích lũy: ĐMST quy trình đòi hỏi các công cụ số chuyên sâu hơn, và việc mở rộng CĐS lại tiếp tục mở ra không gian cho những mô hình kinh doanh và phương thức quản lý mới (Nambisan & cs., 2017; Verhoef & cs., 2021).

3.3. Đặc thù chuyển hóa năng lực của doanh nghiệp nhỏ và vừa

Dù có lợi thế về cấu trúc tinh gọn và khả năng thích ứng nhanh với thay đổi của thị trường, DNNVV thường bị hạn chế bởi rào cản tài chính, thâm hụt nhân sự trình độ cao và tư duy quản lý chiến lược ngắn hạn. Bản chất bất đối xứng này dẫn đến sự phân hóa sâu sắc trong tiến trình tích hợp công nghệ, khiến hiệu năng cải tổ phụ thuộc lớn vào năng lực học hỏi của tổ chức.



Hình 1. Khung tích hợp về chuyển đổi số và đổi mới trong quản lý doanh nghiệp vừa và nhỏ

Dưới góc độ lý thuyết, điểm nghẽn hệ thống cản trở sự chuyển hóa này chính là mức độ thâm hụt năng lực hấp thụ (absorptive capacity). Theo Cohen & Levinthal (1990), năng lực hấp thụ quyết định khả năng nhận diện, đồng hóa và thương mại hóa tri thức ngoại lai. Việc thiếu vắng các bộ phận R&D chuyên biệt khiến DNNVV thường tiếp cận công nghệ theo hướng thực dụng, ứng phó tình huống trước mắt thay vì định hình một chiến lược số hóa đồng bộ ở quy mô hệ thống.

Để giải quyết nghịch lý này, hiệu quả chuyển hóa đòi hỏi sự đồng bộ giữa định hướng số (digital orientation) và năng lực số (digital capability). Định hướng số phản ánh mức độ cam kết chiến lược, trong khi năng lực số cấu thành nền tảng thực thi thực tế (Rupeika-Apoga & cs., 2022). Hai cấu phần này đóng vai trò như một "bộ lọc tổ chức" định hình khả năng thích ứng trước các biến động. Nếu tồn tại sự đứt gãy giữa tầm nhìn và năng lực thực thi, việc gia tăng đầu tư công nghệ sẽ không thể tối ưu hóa hiệu quả quản lý mà còn làm gia tăng chi phí chìm.

Trong thực tiễn, sự đứt gãy này biểu hiện qua xu hướng triển khai công nghệ số mang tính phân mảnh và cô lập. Bằng chứng thực chứng của Hoang (2024) xác nhận DNNVV thường chỉ ưu tiên số hóa tại các mắt xích độc lập (marketing, bán hàng) mà thiếu tích hợp với lõi quản trị cốt lõi. Hệ quả là dòng chảy thông tin bị tắc nghẽn, giảm khả năng khai thác dữ liệu tập trung. Do đó, để vượt qua tính phân mảnh này, DNNVV cần phát triển đồng bộ ba cấu phần của năng lực động nhằm tạo sự tương thích giữa hạ tầng công nghệ, năng lực tổ chức và chiến lược ĐMST.

4. KẾT LUẬN

Nghiên cứu đã hệ thống hóa các cơ sở lý luận và kết quả nghiên cứu liên quan đến ĐMST và CĐS trong quản lý doanh nghiệp dưới góc độ Lý thuyết Năng lực động và Lý thuyết ĐMST và Khung TOE. Kết quả tổng quan cho thấy ĐMST và CĐS không phải là hai quá trình độc lập mà có mối quan hệ cộng hưởng. CĐS cung cấp hạ tầng công nghệ, dữ liệu và khả năng kết nối, trong khi ĐMST đóng vai trò chuyển hóa các nguồn lực số thành các giá trị mới thông qua đổi mới sản phẩm, quy trình, tổ chức và mô hình kinh doanh. Sự kết hợp giữa hai yếu tố này tạo nền tảng quan trọng để nâng cao hiệu quả quản lý, khả năng thích ứng và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Đối với DNNVV, việc tích hợp CĐS và ĐMST có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong bối cảnh hạn chế về nguồn lực và áp lực cạnh tranh ngày càng gia tăng. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện nay vẫn chủ yếu xem xét tác động riêng lẻ của từng yếu tố hoặc mối quan hệ một chiều giữa chúng. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất khung tiếp cận tích hợp ĐMST và CĐS trong quản lý DNNVV, góp phần làm rõ cơ chế liên kết giữa công nghệ số, đổi mới và hiệu quả quản lý doanh nghiệp. Đây là cơ sở để phát triển các mô hình nghiên cứu thực nghiệm trong tương lai, đồng thời cung cấp hàm ý cho nhà quản lý và nhà hoạch định chính sách trong việc xây dựng các giải pháp thúc đẩy CĐS gắn với ĐMST nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững của DNNVV.

Mặc dù đã đóng góp một khung lý thuyết tích hợp có hệ thống, nghiên cứu này vẫn tồn tại một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, do sử dụng phương pháp định tính và tổng quan tài liệu, các mối quan hệ trong khung lý thuyết đề xuất mới chỉ dừng lại ở mức độ lập luận lý thuyết và chưa được kiểm chứng bằng dữ liệu thực nghiệm. Thứ hai, các đặc thù về ngành nghề kinh doanh chưa được xem xét tách biệt, trong khi tác động của ĐMST và CĐS có thể khác nhau giữa các lĩnh vực sản xuất, dịch vụ hay công nghệ. Từ những hạn chế trên, các nghiên cứu tiếp theo cần tập trung vào việc kiểm định thực nghiệm khung tích hợp thông qua các phương pháp định lượng để đo lường mức độ tác động của các yếu tố.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Baker J. (2011). The technology–organization–environment framework. Information Systems Theory: Explaining and Predicting Our Digital Society. 1: 231-245.

Bharadwaj A., El Sawy O.A., Pavlou P.A. & Venkatraman N.V. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS quarterly. 37(2): 471-482.

Bogers M., Chesbrough H. & Moedas C. (2018). Open innovation: Research, practices, and policies. California management review. 60(2): 5-16.

Bouwman H., Nikou S. & De Reuver M. (2019). Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs?. Telecommunications Policy. 43(9): 101828.

Bộ Thông tin và Truyền thông (2025). Sách trắng Chuyển đổi số Việt Nam năm 2024. Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.

Bùi Thành Khoa (2024). Khám phá vai trò trung gian của năng lực đổi mới và định hướng sáng nghiệp trong ảnh hưởng của chuyển đổi số đối với năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa. Tạp chí Kinh tế và Phát triển. 321(2): 70-78.

Cenamor J., Sjödin D.R. & Parida V. (2017). Adopting a platform approach in servitization: Leveraging the value of digitalization. International Journal of Production Economics. 192: 54-65.

Chesbrough H.W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

Chesbrough H.W. & Bogers M. (2014). Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. *In* H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke & J. West (Eds.): New frontiers in open innovation. Oxford University Press.

Cohen W.M. & Levinthal D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. Administrative science quarterly. 35(1): 128-152.

Crossan M.M. & Apaydin M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. Journal of Management Studies. 47(6): 1154-1191.

Davenport T.H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. Harvard Business Review. 76(4): 121-131.

Drucker P.F. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and principles. Harper & Row, New York, USA.

Đỗ Thị Mẫn (2025). Ảnh hưởng của lãnh đạo số đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp thông qua chuyển đổi số: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Thanh Hoá. Tạp chí Kinh tế và Phát triển. 331: 73-82.

Escoz Barragan K., Hassan S.S., Meisner K. & Bzhalava L. (2025). Dynamics of digital change-measuring the digital transformation and its impacts on the innovation activities of SMEs. European Journal of Innovation Management. 28(4): 1625-1648.

Hassan S.S., Meisner K., Krause K., Bzhalava L. & Moog P. (2024). Is digitalization a source of innovation? Exploring the role of digital diffusion in SME innovation performance. Small Business Economics. 62(4): 1469-1491.

Hess T., Benlian A., Matt C. & Wiesbock F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. Management Information Systems Quarterly Executive. 15: 123-139.

Hoang H. (2024). Navigating the digital landscape: an exploration of the relationship between technology-organization-environment factors and digital transformation adoption in SMEs. Sage Open. 14(4): 21582440241276198.

Kane G.C., Palmer D., Phillips A.N., Kiron D. & Buckley N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.

Laursen K. & Salter A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. Strategic management journal. 27(2): 131-150.

Li L., Su F., Zhang W. & Mao J.Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. Information Systems Journal. 28(6): 1129-1157.

Li F. (2020). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. International Journal of Operations & Production Management. 40(6): 809-817.

Liu K.P., Chung K.W., Chiu W. & Chen G. (2024). Digital transformation driving SME business model innovation: A dynamic capabilities perspective. Journal of Global Information Management (JGIM): 32(1): 1-23.

McAfee A., Brynjolfsson E., Davenport T.H., Patil D.J. & Barton D. (2012). Big data. The management revolution. Harvard Bus Rev. 90(10): 61-67.

Nambisan S., Lyytinen K., Majchrzak A. & Song M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. MIS Quarterly. 41(1): 223-238.

Nguyen T., Le-Anh T., Nguyen Thi Hong N., Huong Nguyen L.T. & Nguyen Xuan T. (2025). Digital transformation in accounting of Vietnamese small and medium enterprises. Journal of Financial Reporting and Accounting. 23(2): 769-787.

Nguyen Q.N. (2026). Determinants of digital transformation in Vietnamese Small and Medium-sized Enterprises (SMEs): Evidence from the World Bank enterprise survey. Ho Chi Minh City

Open University Journal of Science-economics and Business administration. pp. 94-114.

Nguyễn Thị Kim Ánh & Nguyễn Thị Xuân Nương (2022). Các nhân tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số của doanh nghiệp: trường hợp nghiên cứu tại Bình Định. Tạp chí Kinh tế và Phát triển. 304(2): 65-74.

Qiu P. & Chang B. (2025). The impact of digital transformation on open innovation performance: The intermediary role of digital innovation dynamic capability. PloS one. 20(3): e0317785.

Ramirez R., Melville N. & Lawler E. (2010). Information technology infrastructure, organizational process redesign, and business value: An empirical analysis. Decision Support Systems. 49(4): 417-429.

Rupeika-Apoga R., Petrovska K. & Bule L. (2022). The effect of digital orientation and digital capability on digital transformation of SMEs during the Covid-19 pandemic. Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research. 17(2): 669-685.

Snyder H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. Journal of business research. 104: 333-339.

Ta V.A. & Lin C.Y. (2023). Exploring the determinants of digital transformation adoption for SMEs in an emerging economy. Sustainability. 15(9): 7093.

Teece D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. Strategic Management Journal. 28(13): 1319-1350.

Teece D.J. (2018). Business models and dynamic capabilities. Long range planning. 51(1): 40-49.

Teece D J., Pisano G. & Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. 18(7): 509-533.

Tidd J. (2023). Managing innovation. IEEE Technology and Engineering Management Society Body of Knowledge (TEMSBOK). pp. 95-108.

Titko J. (2019). Digital transformation: Conceptual framework. Proceedings of the 6th International Scientific Conference Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering.

Tornatzky L.G. & Fleischer M. (1990). The processes of technological innovation. Lexington Books, Lexington, Massachusetts, USA.

Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Fabian N. & Haenlein M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of business research. 122: 889-901.

Vial G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 28(2): 118-144.

Vũ Thị Thu Hương & Đỗ Anh Đức (2023). Đổi mới sáng tạo của các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Tạp chí Kinh tế và Phát triển. 317: 48-58.

Warner K.S. & Wäger M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long range planning. 52(3): 326-349.

Westerman G., Bonnet D. & McAfee A. (2011). Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.

Westerman G., Bonnet D. & McAfee A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Press.

Yoo Y., Henfridsson O. & Lyytinen K. (2010). Research commentary - the new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. Information systems research. 21(4): 724-735.