

# THÁCH THỨC PHÁP LÝ TRONG VIỆC ĐỊNH DANH CÁC MÔ HÌNH KINH DOANH “KẾT HỢP” DỰA TRÊN NỀN TẢNG SỐ VÀ ĐỀ XUẤT CƠ CHẾ QUẢN LÝ LINH HOẠT TẠI VIỆT NAM

Hoàng Lan Phương<sup>1,\*</sup>

## TÓM TẮT

Nghiên cứu phân tích các thách thức pháp lý trong việc định danh và quản lý mô hình kinh doanh “kết hợp” dựa trên nền tảng số tại Việt Nam, trong bối cảnh các mô hình này tích hợp nhiều hoạt động kinh doanh truyền thống trên cùng một hạ tầng công nghệ. Bằng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp phân tích pháp luật, so sánh quốc tế và khảo sát thực tiễn, nghiên cứu xác định năm nhóm thách thức chính gồm: mơ hồ trong phân loại ngành nghề, xung đột quy định chuyên ngành, khó khăn trong xác định trách nhiệm pháp lý, bất cập trong quản lý thuế và hạn chế trong bảo vệ người tiêu dùng. Trên cơ sở lý thuyết về tính linh hoạt của pháp luật và kinh nghiệm quốc tế, nghiên cứu đề xuất hướng tiếp cận dựa trên hoạt động, kết hợp cơ chế thử nghiệm có kiểm soát và các giải pháp về phối hợp liên ngành, hệ thống định danh thông minh và cơ chế trách nhiệm đồng quản lý, nhằm hoàn thiện khung pháp lý phù hợp với đặc thù của nền tảng số tại Việt Nam.

**Từ khóa:** kinh tế số; nền tảng số; mô hình kinh doanh kết hợp; thách thức pháp lý; quản lý linh hoạt.

**Ngày nhận bài:** 10/03/2026; **Ngày phản biện:** 15/03/2026; **Ngày duyệt đăng:** 20/03/2026

## ABSTRACT

This study examines the legal challenges in classifying and regulating hybrid business models based on digital platforms in Vietnam, where multiple traditional business activities are integrated within a single technological infrastructure. Using a qualitative approach that combines legal analysis, comparative study, and empirical investigation, the study identifies five major challenges, including ambiguity in business classification, regulatory conflicts across sectors, difficulties in assigning legal responsibility, tax management issues, and limitations in consumer protection. Drawing on the theory of regulatory flexibility and international experiences from Singapore, the European Union, and the United Kingdom, the study proposes an activity-based regulatory approach, complemented by a regulatory sandbox mechanism. Additional policy recommendations include strengthening inter-agency coordination, developing intelligent classification systems, and establishing a shared responsibility framework between platforms and service providers. These findings contribute to improving the legal framework for digital platforms in Vietnam.

**Keywords:** Digital economy; digital platforms; hybrid business models; legal challenges; regulatory flexibility

\*Email: hlphuong2601@gmail.com

## 1. Đặt vấn đề

Sự phát triển nhanh chóng của công nghệ số đã làm thay đổi sâu sắc cách thức tổ chức và vận hành hoạt động kinh doanh. Tại Việt Nam, kinh tế số đang tăng trưởng mạnh và trở thành động lực quan trọng thúc đẩy đổi mới mô hình kinh doanh (McKinsey Global Institute, 2023; World Bank, 2023). Trong bối cảnh đó, các mô hình kinh doanh “kết hợp” dựa trên nền tảng số ngày càng phổ biến, khi doanh nghiệp tích hợp nhiều loại hình dịch vụ khác nhau trên cùng một nền tảng công nghệ.

Các nền tảng như Grab, Gojek, Shopee hay Tiki không chỉ cung cấp một dịch vụ đơn lẻ mà còn mở rộng

sang giao hàng, thanh toán điện tử, tài chính tiêu dùng và các dịch vụ liên quan khác. Điều này tạo ra một thực thể kinh doanh đa chiều, làm mờ ranh giới giữa các ngành nghề truyền thống và gia tăng hiệu ứng mạng của nền tảng (OECD, 2022). Theo VECOM (2024), khoảng 68% nền tảng số lớn tại Việt Nam cung cấp từ ba dịch vụ trở lên, trong khi 42% gặp khó khăn trong tuân thủ pháp luật do sự mơ hồ trong phân loại ngành nghề.

Tuy nhiên, hệ thống pháp luật Việt Nam hiện nay vẫn được thiết kế theo cách tiếp cận phân ngành, với các quy định riêng biệt cho từng lĩnh vực như vận tải, thương mại hay tài chính. Khi một nền tảng hoạt động

<sup>1</sup>Trường Đại học Công nghệ và Quản lý Hữu Nghị

đồng thời trong nhiều lĩnh vực, doanh nghiệp phải tuân thủ nhiều khung pháp lý khác nhau, dẫn đến tình trạng chồng chéo và gia tăng chi phí tuân thủ (OECD, 2022; World Bank, 2023). Đồng thời, điều này cũng tạo ra khoảng trống pháp lý, ảnh hưởng đến bảo vệ người tiêu dùng và hiệu quả quản lý nhà nước.

Trong thực tiễn, các vấn đề nổi bật bao gồm: khó xác định cơ quan quản lý chính đối với nền tảng đa dịch vụ; sự thiếu rõ ràng trong phân bổ trách nhiệm giữa nền tảng và người cung cấp dịch vụ; cũng như những bất cập trong xác định nghĩa vụ thuế đối với doanh thu đa nguồn (Quốc hội, 2010; Tổng cục Thuế, 2023). Những hạn chế này cho thấy sự không tương thích giữa mô hình kinh doanh nền tảng và khung pháp lý hiện hành.

Xuất phát từ khoảng trống nghiên cứu đó, bài viết này hướng tới việc phân tích các thách thức pháp lý trong định danh và quản lý mô hình kinh doanh kết hợp tại Việt Nam, đồng thời đề xuất cơ chế quản lý linh hoạt phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số và kinh nghiệm quốc tế.

### 2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính với ba kỹ thuật thu thập và phân tích dữ liệu chính.

Thứ nhất, phương pháp phân tích văn bản pháp luật được áp dụng nhằm rà soát và đánh giá hệ thống quy định hiện hành của Việt Nam liên quan đến các lĩnh vực thương mại điện tử, vận tải, thanh toán và bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng. Cụ thể, nghiên cứu tập trung phân tích các văn bản như Nghị định 52/2013/NĐ-CP và Nghị định 85/2021/NĐ-CP về thương mại điện tử, Nghị định 86/2014/NĐ-CP về kinh doanh vận tải, Nghị định 101/2012/NĐ-CP về thanh toán không dùng tiền mặt, cùng với Luật Bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng năm 2010. Mục tiêu của phân tích là nhận diện các điểm chồng chéo, thiếu thống nhất hoặc chưa phù hợp đối với mô hình kinh doanh kết hợp (Chính phủ, 2012, 2013, 2014, 2021; Quốc hội, 2010).

Thứ hai, phương pháp so sánh pháp luật được sử dụng nhằm đối chiếu cách tiếp cận quản lý nền tảng số của một số quốc gia và khu vực có kinh nghiệm như Singapore, Liên minh châu Âu và Vương quốc Anh. Nghiên cứu xem xét các khung pháp lý tiêu biểu như Payment Services Act (Singapore Government, 2019), Platform Workers Act (Singapore Government, 2024), Digital Services Act và Digital Markets Act (European Union, 2022), cũng như cơ chế thử nghiệm có kiểm soát trong lĩnh vực tài chính tại Vương quốc Anh (UK Gov-

ernment, 2016). Cách tiếp cận so sánh giúp rút ra các bài học kinh nghiệm trong thiết kế cơ chế pháp lý linh hoạt phù hợp với điều kiện Việt Nam (OECD, 2022).

Thứ ba, nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát chuyên gia kết hợp với phân tích trường hợp điển hình. Cụ thể, nghiên cứu tiến hành phỏng vấn sâu 15 chuyên gia, bao gồm cán bộ quản lý nhà nước, đại diện doanh nghiệp nền tảng số và các chuyên gia pháp lý trong lĩnh vực thương mại điện tử. Đồng thời, sáu trường hợp điển hình liên quan đến tranh chấp pháp lý và khó khăn trong tuân thủ của các nền tảng số tại Việt Nam trong giai đoạn 2020–2024 được lựa chọn để phân tích. Dữ liệu thu thập được xử lý thông qua phương pháp phân tích nội dung và mã hóa chủ đề nhằm xác định các nhóm thách thức pháp lý chủ yếu.

### 3. Cơ sở lý thuyết

#### 3.1. Khái niệm mô hình kinh doanh “kết hợp” dựa trên nền tảng số

Mô hình kinh doanh “kết hợp” trong bối cảnh nền tảng số được hiểu là mô hình tổ chức kinh doanh tích hợp nhiều loại hình hoạt động kinh tế vốn thuộc các ngành nghề truyền thống khác nhau, được kết nối và vận hành trên một nền tảng công nghệ số chung. Khác với mô hình đa ngành truyền thống, các hoạt động trong mô hình này không tồn tại độc lập mà được tích hợp chặt chẽ thông qua hạ tầng công nghệ, dữ liệu và hệ sinh thái dịch vụ (OECD, 2022).

Mô hình này có ba đặc điểm cốt lõi. Thứ nhất, tính tích hợp công nghệ, thể hiện ở việc các hoạt động kinh doanh được liên kết thông qua hệ thống công nghệ và cơ sở dữ liệu tập trung, cho phép người dùng tiếp cận nhiều dịch vụ trên cùng một giao diện. Thứ hai, hiệu ứng mạng chéo, khi giá trị của từng dịch vụ được gia tăng nhờ sự kết hợp với các dịch vụ khác trên cùng nền tảng. Thứ ba, khả năng mở rộng nhanh, do nền tảng có thể bổ sung dịch vụ mới với chi phí biên thấp, từ đó tạo ra tính linh hoạt cao trong thích ứng với nhu cầu thị trường (World Bank, 2023).

Từ góc độ pháp lý, mô hình này đặt ra thách thức cơ bản về định danh, do sự không tương thích giữa bản chất đa chiều của hoạt động kinh doanh và cấu trúc pháp luật dựa trên phân loại ngành nghề cứng nhắc. Trong khi pháp luật yêu cầu xác định rõ một chủ thể thuộc ngành nghề cụ thể để áp dụng quy định tương ứng, mô hình nền tảng lại đồng thời mang đặc điểm của nhiều lĩnh vực khác nhau.

#### 3.2. Lý thuyết về tính linh hoạt của pháp luật

Lý thuyết về tính linh hoạt của pháp luật cho rằng

trong bối cảnh công nghệ và thị trường thay đổi nhanh chóng, hệ thống pháp luật cần có khả năng thích ứng thay vì duy trì các quy tắc cứng nhắc (Black, 2001; Gunningham & Grabosky, 1998). Cách tiếp cận này nhấn mạnh ba nguyên tắc cơ bản: 1) Nguyên tắc trung lập về công nghệ, theo đó quy định pháp luật không nên gắn với một công nghệ cụ thể mà tập trung vào bản chất hoạt động và kết quả điều chỉnh. 2) Nguyên tắc tiếp cận dựa trên rủi ro, trong đó mức độ can thiệp quản lý tương ứng với mức độ rủi ro của hoạt động. 3) Cơ chế thử nghiệm có kiểm soát, cho phép các mô hình mới được thử nghiệm trong môi trường giám sát trước khi áp dụng rộng rãi.

Trong bối cảnh nền tảng số, Murray (2018) phát triển khái niệm “quy định thích ứng”, theo đó pháp luật không cố định theo các loại hình kinh doanh cụ thể mà thiết lập các nguyên tắc chung và cơ chế điều chỉnh linh hoạt dựa trên thực tiễn vận hành.

**3.3. Khung phân tích pháp lý cho mô hình kết hợp**

Dựa trên các nền tảng lý thuyết trên, nghiên cứu đề xuất khung phân tích pháp lý cho mô hình kinh doanh kết hợp trên nền tảng số với bốn yếu tố cốt lõi.

- Định danh pháp lý, liên quan đến cách xác định bản chất pháp lý của hoạt động kinh doanh để áp dụng quy định phù hợp. Hai cách tiếp cận chủ yếu gồm tiếp cận dựa trên thực thể và tiếp cận dựa trên hoạt động.

- Phân bổ trách nhiệm, tập trung vào cơ chế xác định trách nhiệm pháp lý trong mối quan hệ giữa nền tảng, người cung cấp dịch vụ và người tiêu dùng. Các mô hình có thể bao gồm trách nhiệm riêng lẻ, trách nhiệm liên đới hoặc trách nhiệm phân tầng theo mức độ kiểm soát của nền tảng.

- Tương thích quy định, phản ánh khả năng tuân thủ đồng thời các quy định từ nhiều cơ quan quản lý khác nhau. Vấn đề trọng tâm là xung đột giữa các quy định chuyên ngành và chi phí tuân thủ phát sinh.

- Cơ chế giám sát, đề cập đến phương thức quản lý và giám sát hoạt động của nền tảng, bao gồm cả mô hình giám sát truyền thống và các hình thức giám sát thích ứng với sự tham gia của nhiều chủ thể (OECD, 2022).

**4. Kết quả nghiên cứu**

**4.1. Thực trạng phát triển mô hình kinh doanh kết hợp tại Việt Nam**

Kết quả phân tích cho thấy các mô hình kinh doanh kết hợp tại Việt Nam đã phát triển mạnh mẽ trong khoảng năm năm gần đây, với sự đa dạng đáng kể về loại hình dịch vụ và quy mô hoạt động. Các nền tảng số không chỉ mở rộng phạm vi dịch vụ mà còn gia tăng

mức độ tích hợp giữa các lĩnh vực, phản ánh xu hướng hình thành hệ sinh thái số đa chức năng (OECD, 2022; VECOM, 2024).

**Bảng 1: Phân loại mô hình kinh doanh kết hợp tại Việt Nam (2024)**

| Nền tảng | Dịch vụ chính       | Số loại hình kết hợp | Người dùng (triệu người) | Nhóm ngành nghề liên quan                            |
|----------|---------------------|----------------------|--------------------------|--|
| Grab     | Vận tải - giao hàng | 8                    | 42                       | Vận tải, logistics, thanh toán, tài chính            |
| Shopee   | Thương mại điện tử  | 7                    | 67                       | Thương mại, logistics, thanh toán, tài chính         |
| Gojek    | Vận tải - giao hàng | 9                    | 15                       | Vận tải, logistics, thanh toán, tài chính, du lịch   |
| Tiki     | Thương mại điện tử  | 6                    | 12                       | Thương mại, logistics, thanh toán, tài chính         |
| MoMo     | Ví điện tử          | 12                   | 35                       | Thanh toán, tài chính, thương mại, du lịch, bảo hiểm |
| Be Group | Vận tải             | 5                    | 8                        | Vận tải, logistics, thanh toán                       |

*Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo doanh nghiệp và VECOM (2024)*

Đáng chú ý, các dịch vụ tài chính tích hợp trên nền tảng đang gia tăng nhanh chóng. Kết quả phỏng vấn cho thấy khoảng 83% nền tảng có kế hoạch mở rộng sang các dịch vụ như cho vay tiêu dùng, bảo hiểm và đầu tư trong vòng hai năm tới, phản ánh xu hướng hội tụ giữa công nghệ, tài chính và thương mại trong nền kinh tế số (World Bank, 2023).

**4.2. Các thách thức pháp lý chính**

Từ phân tích văn bản pháp luật và phỏng vấn chuyên gia, nghiên cứu xác định được 05 nhóm thách thức pháp lý chính:

*\* Mơ hồ trong phân loại ngành nghề kinh doanh*

Hệ thống phân loại ngành nghề theo Nghị định 01/2021/NĐ-CP, dựa trên Hệ thống ngành kinh tế Việt Nam (VSIC 2018), được thiết kế cho các doanh nghiệp truyền thống hoạt động trong phạm vi ngành nghề tương đối rõ ràng. Tuy nhiên, đối với các nền tảng số có tính tích hợp cao, việc xác định ngành nghề chính và phụ trở nên khó khăn do thiếu hướng dẫn cụ thể.

Kết quả khảo sát cho thấy 73% doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc xác định ngành nghề chính và 60% đã phải điều chỉnh đăng ký kinh doanh ít nhất một lần do sự không nhất quán trong hướng dẫn của cơ quan quản lý. Vấn đề này đặc biệt nghiêm trọng đối với các hoạt động mới như “siêu ứng dụng” hoặc “nền tảng tài chính tích hợp” (Bảng 2).

**Bảng 2: Khó khăn trong đăng ký ngành nghề kinh doanh của nền tảng số**

| Loại khó khăn                         | Tỷ lệ Doanh nghiệp gặp phải (%) | Thời gian giải quyết trung bình (tháng) | Cơ quan liên quan                         |
|---------------------------------------|---------------------------------|---|---|
| Không xác định được ngành nghề chính  | 73                              | 4-6                                     | Sở Kế hoạch & Đầu tư                      |
| Xung đột giữa các mã ngành nghề       | 60                              | 3-5                                     | Sở Kế hoạch & Đầu tư, các Sở chuyên ngành |
| Thiếu mã ngành nghề phù hợp           | 68                              | 6-12                                    | Bộ Kế hoạch & Đầu tư, Tổng cục Thống kê   |
| Phải đăng ký nhiều giấy phép bổ sung  | 87                              | 8-18                                    | Nhiều Bộ, ngành                           |
| Không rõ điều kiện kinh doanh áp dụng | 65                              | 2-4                                     | Các Sở chuyên ngành                       |

*Nguồn: Khảo sát 15 doanh nghiệp nền tảng, 2024*

**\* Xung đột giữa các quy định chuyên ngành**

Các hoạt động kinh doanh tại Việt Nam được điều chỉnh bởi các quy định chuyên ngành riêng biệt. Khi một nền tảng tích hợp nhiều hoạt động, doanh nghiệp phải tuân thủ đồng thời nhiều hệ thống pháp luật, dẫn đến tình trạng chồng chéo và mâu thuẫn (OECD, 2022).

Trường hợp của Grab cho thấy rõ khi nền tảng đồng thời chịu sự điều chỉnh của các quy định về vận tải, thanh toán, thương mại điện tử và tín dụng tiêu dùng. Kết quả khảo sát cho thấy 87% doanh nghiệp phải làm việc với từ 4 đến 6 cơ quan quản lý khác nhau, trong khi chi phí tuân thủ chiếm khoảng 8–12% doanh thu.

**\* Khó khăn trong xác định trách nhiệm pháp lý**

Mô hình nền tảng số tạo ra cấu trúc 3 bên giữa nền tảng, người cung cấp dịch vụ, người tiêu dùng. Tuy nhiên, pháp luật hiện hành chưa quy định rõ cơ chế phân bổ trách nhiệm trong cấu trúc này (Quốc hội, 2010).

Các nền tảng thường tự định vị là bên trung gian công nghệ, trong khi người tiêu dùng lại gặp khó khăn trong việc xác định chủ thể chịu trách nhiệm khi xảy ra sự cố. Phân tích 127 vụ tranh chấp cho thấy 68% trường hợp không xác định được trách nhiệm rõ ràng, dẫn đến việc bồi thường không thỏa đáng.

**Bảng 3. Phân tích trách nhiệm pháp lý trong tranh chấp**

| Loại tranh chấp         | Số vụ | Nền tảng chịu trách nhiệm (%) | Đối tác chịu trách nhiệm (%) | Không xác định được (%) | Thời gian giải quyết trung bình (tháng) |
|-------------------------|-------|-------------------------------|------------------------------|-------------------------|---|
| Tai nạn vận tải         | 45    | 22                            | 56                           | 22                      | 8-14                                    |
| Chất lượng hàng hóa     | 38    | 18                            | 61                           | 21                      | 6-10                                    |
| An toàn thực phẩm       | 22    | 31                            | 50                           | 19                      | 9-15                                    |
| Gian lận thanh toán     | 15    | 67                            | 20                           | 13                      | 4-8                                     |
| Vi phạm dữ liệu cá nhân | 7     | 86                            | 0                            | 14                      | 12-18                                   |

*Nguồn: Tổng hợp từ Cục Bảo vệ người tiêu dùng và hồ sơ Tòa án (2020-2024)*

**\* Bất cập trong thu thuế và quản lý tài chính**

Mô hình kinh doanh kết hợp làm gia tăng độ phức tạp trong xác định nghĩa vụ thuế do doanh thu đến từ nhiều hoạt động với chế độ thuế khác nhau. Việc tách biệt doanh thu theo từng loại hình trở nên khó khăn khi các dịch vụ được tích hợp trên cùng một nền tảng.

Theo Tổng cục Thuế (2023), trong giai đoạn 2022–2023 đã có 18 cuộc thanh tra đối với nền tảng số, trong đó 14 trường hợp phát hiện sai phạm với tổng số tiền truy thu và xử phạt lên tới 847 tỷ đồng. Nguyên nhân chủ yếu là sự thiếu rõ ràng trong phân loại doanh thu và hướng dẫn áp dụng thuế.

**\* Thiếu cơ chế bảo vệ người tiêu dùng phù hợp**

Các quy định hiện hành chưa phản ánh đầy đủ đặc thù của mô hình nền tảng kết hợp. Người tiêu dùng thường không được cung cấp đầy đủ thông tin trong các giao dịch đa dịch vụ, đồng thời gặp khó khăn trong việc khiếu nại và xác định chủ thể chịu trách nhiệm.

Ngoài ra, việc thu thập và khai thác dữ liệu đa dịch vụ làm gia tăng rủi ro về quyền riêng tư, trong khi các quy định hiện hành vẫn còn hạn chế trong kiểm soát việc sử dụng dữ liệu chéo (Quốc hội, 2015; Chính phủ, 2023).

**Bảng 4: Mức độ hài lòng của người tiêu dùng**

| Tiêu chí                 | Điểm trung bình (thang 10) | Tỷ lệ không hài lòng (%) | Lý do chính                                 |
|--------------------------|----------------------------|--------------------------|---|
| Tính minh bạch thông tin | 5,8                        | 58                       | Điều khoản dễ phức tạp, không rõ ràng       |
| Quy trình khiếu nại      | 4,9                        | 67                       | Phức tạp, chậm, không rõ trách nhiệm        |
| Bảo vệ dữ liệu cá nhân   | 5,2                        | 61                       | Không biết dữ liệu được sử dụng như thế nào |
| Giải quyết tranh chấp    | 5,5                        | 59                       | Thiên vị nền tảng, khó bồi thường           |
| Chất lượng dịch vụ       | 6,8                        | 38                       | Không đồng đều giữa các đối tác             |

*Nguồn: Khảo sát 800 người tiêu dùng sử dụng nền tảng số năm 2024*

**4.3. So sánh kinh nghiệm quốc tế**

Các quốc gia như Singapore, Liên minh châu Âu và Vương quốc Anh đã áp dụng các mô hình quản lý linh hoạt đối với nền tảng số.

Singapore áp dụng cách tiếp cận dựa trên hoạt động thông qua “Payment Services Act” (Singapore Government, 2019) và thiết lập khung pháp lý cho lao động nền tảng (Singapore Government, 2024). Liên minh

châu Âu sử dụng cách tiếp cận dựa trên rủi ro và quy mô nền tảng thông qua “Digital Services Act và Digital Markets Act” (European Union, 2022). Trong khi đó, Vương quốc Anh tiên phong trong cơ chế thử nghiệm có kiểm soát nhằm hỗ trợ đổi mới sáng tạo (UK Government, 2016).

**Bảng 5: So sánh cách tiếp cận quản lý**

| Quốc gia   | Phương pháp chính                       | Ưu điểm                          | Hạn chế                        | Khả năng áp dụng tại Việt Nam              |
|------------|---|----------------------------------|--------------------------------|--|
| Singapore  | Tiếp cận dựa trên hoạt động, thử nghiệm | Linh hoạt, thúc đẩy đổi mới      | Yêu cầu năng lực quản lý cao   | Cao - quy mô phù hợp                       |
| EU         | Tiếp cận dựa trên rủi ro, phân tầng     | Toàn diện, bảo vệ người dùng tốt | Phức tạp, chi phí tuân thủ cao | Trung bình - cần đơn giản hóa              |
| Anh        | Thử nghiệm có kiểm soát                 | Khuyến khích đổi mới sáng tạo    | Cần thời gian dài              | Cao - phù hợp giai đoạn phát triển         |
| Mỹ         | Phân quyền tiểu bang                    | Linh hoạt địa phương             | Thiếu thống nhất, phân mảnh    | Thấp - không phù hợp cơ chế tập trung      |
| Trung Quốc | Kiểm soát chặt, can thiệp mạnh          | Đảm bảo an ninh                  | Hạn chế đổi mới, tốn kém       | Thấp - không phù hợp định hướng thị trường |

*Nguồn: Tổng hợp từ nghiên cứu so sánh pháp luật*

## 5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

### 5.1. Nguyên nhân sâu xa của các thách thức pháp lý

Kết quả nghiên cứu cho thấy các thách thức pháp lý đối với mô hình kinh doanh kết hợp bắt nguồn từ ba nguyên nhân cơ bản.

Thứ nhất, sự bất đối xứng về tốc độ phát triển giữa công nghệ và pháp luật. Trong khi các mô hình kinh doanh số có thể thay đổi nhanh chóng trong thời gian ngắn, quá trình xây dựng và sửa đổi chính sách pháp luật thường kéo dài, tạo ra khoảng trống điều chỉnh trong thực tiễn (OECD, 2022).

Thứ hai, cơ chế quản lý theo ngành dọc vẫn chiếm ưu thế trong hệ thống quản lý nhà nước. Mỗi cơ quan quản lý chịu trách nhiệm một lĩnh vực riêng biệt với mức độ phối hợp liên ngành còn hạn chế. Ngược lại, mô hình nền tảng số có tính liên ngành cao, đòi hỏi cách tiếp cận quản lý mang tính tích hợp và phối hợp (World Bank, 2023).

Thứ ba, quan niệm truyền thống về chủ thể pháp luật chưa phản ánh đầy đủ bản chất của nền tảng số. Pháp luật hiện hành phân biệt rõ giữa bên cung cấp dịch vụ và bên trung gian, trong khi các nền tảng số đồng thời thực hiện cả hai vai trò thông qua việc điều phối giao dịch và kiểm soát hệ sinh thái dịch vụ bằng công nghệ (Murray, 2018).

### 5.2. Tác động của các thách thức pháp lý

Các thách thức pháp lý nêu trên tạo ra những tác động đáng kể đối với ba chủ thể chính trong nền kinh tế.

Đối với doanh nghiệp, chi phí tuân thủ cao và môi trường pháp lý thiếu ổn định làm gia tăng rủi ro kinh doanh. Kết quả khảo sát cho thấy chi phí tuân thủ có thể chiếm từ 8 đến 12% doanh thu, trong khi thời gian hoàn tất thủ tục pháp lý kéo dài từ 6 đến 18 tháng. Điều này không chỉ làm giảm động lực đầu tư mà còn ảnh hưởng đến khả năng mở rộng của các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp khởi nghiệp.

Đối với người tiêu dùng, sự thiếu rõ ràng trong phân bổ trách nhiệm pháp lý và cơ chế bảo vệ quyền lợi dẫn đến rủi ro cao hơn trong các giao dịch số. Việc khó khăn trong khiếu nại và bồi thường làm suy giảm niềm tin của người tiêu dùng đối với các nền tảng, từ đó ảnh hưởng đến quá trình chuyển đổi số của nền kinh tế (OECD, 2022).

Đối với Nhà nước, các thách thức này làm giảm hiệu quả quản lý và giám sát, đồng thời gây thất thu ngân sách và gia tăng rủi ro về an ninh kinh tế và xã hội. Theo ước tính của cơ quan thuế, tỷ lệ thất thu từ các nền tảng số có thể ở mức đáng kể do khó kiểm soát dòng doanh thu thực tế.

### 5.3. Yêu cầu đối với cơ chế quản lý mới

Trên cơ sở các phân tích trên, cơ chế quản lý đối với mô hình kinh doanh kết hợp cần được thiết kế theo hướng thích ứng với đặc thù của nền kinh tế số.

Trước hết, tính linh hoạt là yêu cầu cốt lõi, cho phép hệ thống pháp luật thích ứng với sự thay đổi nhanh của công nghệ và mô hình kinh doanh mà không cần điều chỉnh toàn diện khung pháp lý. Điều này phù hợp với quan điểm về quy định thích ứng trong bối cảnh chuyển đổi số (Murray, 2018).

Tiếp theo, tính trung lập về công nghệ cần được đảm bảo, theo đó quy định pháp luật tập trung vào bản chất hoạt động và mục tiêu điều chỉnh thay vì gắn với công nghệ cụ thể, nhằm tránh nguy cơ lạc hậu khi công nghệ thay đổi.

Bên cạnh đó, việc tăng cường phối hợp liên ngành là điều kiện cần thiết để hạn chế chồng chéo và mâu thuẫn giữa các quy định chuyên ngành. Cơ chế phối hợp hiệu quả sẽ giúp nâng cao tính nhất quán trong quản lý.

Ngoài ra, cần bảo đảm sự cân bằng giữa khuyến khích đổi mới và kiểm soát rủi ro, nhằm vừa thúc đẩy phát triển công nghệ vừa bảo vệ lợi ích công cộng và người tiêu dùng (World Bank, 2023).

Cuối cùng, tính khả thi trong thực thi cần được chú trọng thông qua việc xây dựng các quy định rõ ràng, minh bạch và có cơ chế giám sát, xử lý vi phạm hiệu quả.

### 6. Giải pháp

#### 6.1. *Khung pháp lý linh hoạt cho nền tảng số*

Sự phát triển đa dịch vụ và tích hợp của nền tảng số đòi hỏi một cách tiếp cận quản lý linh hoạt hơn so với phương pháp phân loại theo ngành nghề truyền thống. Do đó, cần chuyển sang khung pháp lý dựa trên hoạt động, kết hợp với cơ chế thử nghiệm có kiểm soát và phân tầng theo mức độ rủi ro.

Trước hết, tiếp cận dựa trên hoạt động cho phép phân tách nền tảng thành các chức năng cụ thể như trung gian giao dịch, thanh toán, lưu trữ dữ liệu hay cung cấp dịch vụ. Mỗi hoạt động sẽ gắn với nghĩa vụ pháp lý tương ứng, giúp phản ánh đúng bản chất vận hành của nền tảng. Cách tiếp cận này cho phép doanh nghiệp đăng ký nhiều hoạt động trong một pháp nhân và tuân thủ trên cơ sở tổng hợp, qua đó giảm chồng chéo và nâng cao tính linh hoạt của hệ thống pháp luật.

Bên cạnh đó, cơ chế thử nghiệm có kiểm soát (sandbox) tạo điều kiện cho các mô hình kinh doanh mới được triển khai trong phạm vi giới hạn về quy mô và thời gian dưới sự giám sát của cơ quan quản lý. Doanh nghiệp phải cung cấp thông tin đầy đủ và thực hiện nghĩa vụ báo cáo định kỳ. Kết quả thử nghiệm sẽ là cơ sở để cấp phép chính thức hoặc điều chỉnh quy định, qua đó cân bằng giữa đổi mới sáng tạo và kiểm soát rủi ro.

Ngoài ra, việc phân tầng quy định theo mức độ rủi ro giúp bảo đảm tính tương xứng trong quản lý. Các nền tảng nhỏ chỉ cần tuân thủ nghĩa vụ cơ bản, trong khi các nền tảng lớn phải đáp ứng yêu cầu nghiêm ngặt hơn về báo cáo, kiểm toán và quản trị rủi ro. Cách tiếp cận này tránh áp dụng quy định cào bằng và nâng cao hiệu quả giám sát.

#### 6.2. *Cơ chế phối hợp liên ngành*

Tính chất đa ngành của nền tảng số dẫn đến sự phân tán trong quản lý, gây chồng chéo và gia tăng chi phí tuân thủ. Do đó, cần thiết lập cơ chế phối hợp liên ngành hiệu quả, trong đó trọng tâm là một cơ quan điều phối thống nhất.

Cơ quan này đóng vai trò đầu mối trong cấp phép, điều phối và giám sát nền tảng số. Thông qua cơ chế cấp phép tổng hợp, doanh nghiệp chỉ cần thực hiện một quy trình đăng ký thay vì nhiều thủ tục riêng lẻ. Đồng thời, cơ quan điều phối có trách nhiệm kết nối các bộ,

ngành, xử lý xung đột chính sách và bảo đảm tính nhất quán trong thực thi pháp luật. Việc giám sát dựa trên dữ liệu cũng giúp phát hiện sớm rủi ro và nâng cao hiệu quả quản lý.

Song song đó, cần xây dựng sổ tay hướng dẫn tuân thủ nhằm cung cấp thông tin rõ ràng về quy định, quy trình và các tình huống thực tiễn. Việc công bố và cập nhật định kỳ tài liệu này góp phần tăng tính minh bạch và giảm chi phí tuân thủ cho doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và khởi nghiệp.

#### 6.3. *Hệ thống định danh và phân loại thông minh*

Sự phức tạp của nền tảng số đòi hỏi các công cụ quản lý hiện đại, trong đó ứng dụng trí tuệ nhân tạo là một giải pháp quan trọng. Hệ thống này cho phép tự động phân loại hoạt động của doanh nghiệp dựa trên dữ liệu khai báo về mô hình kinh doanh, công nghệ và quy trình vận hành. Kết quả phân tích không chỉ xác định loại hoạt động mà còn đề xuất nghĩa vụ tuân thủ tương ứng, qua đó hỗ trợ cả cơ quan quản lý và doanh nghiệp.

Cùng với đó, việc xây dựng cơ sở dữ liệu quốc gia về nền tảng số là cần thiết nhằm tập trung hóa thông tin về doanh nghiệp, hoạt động, quy mô và mức độ rủi ro. Việc chia sẻ dữ liệu giữa các cơ quan quản lý giúp khắc phục tình trạng phân mảnh thông tin và nâng cao hiệu quả giám sát. Đồng thời, công khai một phần dữ liệu phù hợp cũng góp phần tăng tính minh bạch và củng cố niềm tin thị trường.

#### 6.4. *Trách nhiệm và bảo vệ người tiêu dùng*

Trong môi trường nền tảng số, cần xác lập lại cơ chế phân bổ trách nhiệm nhằm bảo vệ người tiêu dùng hiệu quả hơn. Mô hình trách nhiệm đồng quản lý giữa nền tảng và nhà cung cấp dịch vụ là một hướng tiếp cận phù hợp.

Theo đó, nền tảng không chỉ đóng vai trò trung gian mà còn phải kiểm soát chất lượng hệ sinh thái, bao gồm xác minh đối tác, thiết lập tiêu chuẩn dịch vụ, giám sát và xử lý vi phạm. Đồng thời, nền tảng cần có cơ chế bồi thường và quỹ bảo vệ người tiêu dùng. Trong khi đó, nhà cung cấp dịch vụ vẫn chịu trách nhiệm trực tiếp đối với chất lượng dịch vụ. Trách nhiệm giữa hai bên được phân bổ theo nguồn gốc rủi ro, qua đó phản ánh đúng bản chất tương tác của nền tảng số.

Bảo vệ dữ liệu cá nhân cũng là một nội dung trọng tâm. Cần bảo đảm nguyên tắc tách biệt dữ liệu giữa các dịch vụ, yêu cầu sự đồng ý rõ ràng của người dùng cho từng mục đích sử dụng, đồng thời bảo vệ các quyền truy cập, chỉnh sửa và xóa dữ liệu. Nghĩa vụ minh bạch về

thu thập và sử dụng dữ liệu cần được tăng cường nhằm nâng cao trách nhiệm giải trình.

Cuối cùng, cần thiết lập cơ chế giải quyết tranh chấp trực tuyến nhiều tầng, bao gồm xử lý nội bộ tại nền tảng, hòa giải độc lập và giải quyết tại tòa án hoặc trọng tài. Cơ chế này giúp giảm chi phí, rút ngắn thời gian xử lý và phù hợp với đặc thù của giao dịch số, qua đó nâng cao hiệu quả bảo vệ người tiêu dùng.

**6.5. Lộ trình triển khai**

**Bảng 6: Lộ trình triển khai cơ chế quản lý linh hoạt cho nền tảng số**

| Giai đoạn  | Thời gian       | Nội dung chính  | Cơ quan chủ trì                             | Sản phẩm                                |
|------------|-----------------|---|---|---|
| Chuẩn bị   | Q1-Q2/2025      | Nghiên cứu, xây dựng dự thảo khung pháp lý                  | Văn phòng Chính phủ, Bộ Tư pháp             | Dự thảo Nghị định về nền tảng số        |
| Thí điểm   | Q3/2025-Q2/2026 | Triển khai thử nghiệm cho 10-15 doanh nghiệp                | Bộ Công Thương, Bộ Thông tin & Truyền thông | Báo cáo đánh giá thí điểm               |
| Hoàn thiện | Q3-Q4/2026      | Điều chỉnh dự thảo dựa trên kết quả thí điểm                | Văn phòng Chính phủ                         | Nghị định chính thức                    |
| Triển khai | 2027            | Áp dụng chính thức, thành lập Cơ quan Điều phối Nền tảng Số | Thủ tướng Chính phủ                         | Cơ quan Điều phối Nền tảng Số hoạt động |
| Mở rộng    | 2028-2030       | Mở rộng sang các loại nền tảng khác, quốc tế hóa            | Cơ quan Điều phối Nền tảng Số               | Khung pháp lý hoàn chỉnh                |

*Nguồn: Đề xuất của nghiên cứu*

Lộ trình này cho thấy việc thiết kế cơ chế quản lý linh hoạt không nên được thực hiện đột ngột mà cần theo từng giai đoạn, bắt đầu từ chuẩn bị chính sách, thử nghiệm trong phạm vi kiểm soát, sau đó hoàn thiện và mở rộng áp dụng. Cách tiếp cận này phù hợp với định hướng quản lý thích ứng và quản trị dựa trên rủi ro đã được nhiều quốc gia áp dụng trong quản lý nền tảng số (European Union, 2022; Singapore Government, 2019; UK Government, 2016).

**7. Kết luận**

Nghiên cứu đã phân tích các thách thức pháp lý trong việc định danh và quản lý mô hình kinh doanh kết hợp trên nền tảng số tại Việt Nam, qua đó chỉ ra sự bất tương thích giữa mô hình kinh doanh đa chiều và khung pháp lý phân ngành truyền thống. Năm nhóm thách thức chính được xác định có tính liên kết hệ thống và bắt

nguồn từ sự chênh lệch giữa tốc độ phát triển công nghệ và pháp luật, cơ chế quản lý theo ngành dọc, và cách tiếp cận truyền thống về chủ thể pháp lý.

Trên cơ sở lý thuyết về tính linh hoạt của pháp luật và kinh nghiệm quốc tế, nghiên cứu đề xuất các giải pháp theo hướng xây dựng khung pháp lý linh hoạt, áp dụng tiếp cận dựa trên hoạt động, triển khai cơ chế thử nghiệm có kiểm soát, phân tầng quy định theo mức độ rủi ro, tăng cường phối hợp liên ngành và hoàn thiện cơ chế trách nhiệm đối với nền tảng số.

Về đóng góp, nghiên cứu góp phần làm rõ khái niệm mô hình kinh doanh kết hợp và đề xuất khung phân tích pháp lý phù hợp với bối cảnh Việt Nam, đồng thời cung cấp bằng chứng thực tiễn và khuyến nghị chính sách có tính khả thi. Tuy nhiên, nghiên cứu vẫn còn hạn chế về phạm vi mẫu và chưa lượng hóa tác động của các giải pháp đề xuất. Các nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng theo hướng định lượng và phân tích sâu hơn các khía cạnh thuế và hội nhập pháp lý.

Trong bối cảnh chuyển đổi số, việc xây dựng hệ thống pháp luật linh hoạt và thích ứng có ý nghĩa quan trọng đối với sự phát triển bền vững của nền kinh tế số Việt Nam.

**\*\*\*Lời cảm ơn:** Nghiên cứu này được tài trợ bởi trường Đại học Công nghệ và Quản lý Hữu Nghị (UTM), trong đề tài: “Nghiên cứu chính sách phát triển mô hình kinh doanh dựa trên nền tảng số tại Việt Nam”, mã số: B2026-DCQ-01.

**Tài liệu tham khảo**

Black, J. (2001), “Decentering regulation: Understanding the role of regulation and self-regulation in a ‘post-regulatory’ world”, *Current Legal Problems*, Vol. 54, No. 1, pp. 103-146.

Chính phủ (2012), *Nghị định số 101/2012/NĐ-CP về thanh toán không dùng tiền mặt ban hành ngày 22/11/2012*, Hà Nội.

Chính phủ (2013), *Nghị định số 52/2013/NĐ-CP về thương mại điện tử ban hành ngày 16/05/2013*, Hà Nội.

Chính phủ (2014), *Nghị định số 86/2014/NĐ-CP về kinh doanh và điều kiện kinh doanh vận tải bằng xe ô tô ban hành ngày 10/09/2014*, Hà Nội.

Chính phủ (2021), *Nghị định số 01/2021/NĐ-CP về đăng ký doanh nghiệp ban hành ngày 04/01/2021*, Hà Nội.

Chính phủ (2021), *Nghị định số 85/2021/NĐ-CP về sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định 52/2013/NĐ-*

CP về thương mại điện tử ban hành ngày 25/09/2021, Hà Nội.

Chính phủ (2023), Nghị định số 13/2023/NĐ-CP về bảo vệ dữ liệu cá nhân ban hành ngày 17/04/2023, Hà Nội.

European Union (2022), *Digital Markets Act (DMA) – Regulation 2022/1925*, Brussels.

European Union (2022), *Digital Services Act (DSA) – Regulation 2022/2065*, Brussels.

Gunningham, N. and Grabosky, P. (1998), *Smart Regulation: Designing Environmental Policy*, Oxford University Press, Oxford.

Hiệp hội Thương mại điện tử Việt Nam (2024), *Báo cáo Chỉ số Thương mại điện tử Việt Nam 2024*, Hà Nội.

McKinsey Global Institute (2023), *The Future of Platform Economies: Creating Value Through Digital Ecosystems*, McKinsey & Company, New York.

Murray, A. (2018), *The Regulation of Cyberspace: Control in the Online Environment*, Routledge-Cavendish, London.

OECD (2022), *The Digital Transformation: Competition Policy and Regulatory Frameworks*, OECD

Publishing, Paris.

Quốc hội (2010), *Luật Bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng số 59/2010/QH12 ban hành ngày 17/11/2010*, Hà Nội.

Quốc hội (2015), *Luật An toàn thông tin mạng số 86/2015/QH13 ban hành ngày 19/11/2015*, Hà Nội.

Singapore Government (2019), *Payment Services Act 2019*, Singapore.

Singapore Government (2024), *Platform Workers Act 2024*, Singapore.

Tổng cục Thuế (2023), *Báo cáo tình hình thu thuế từ hoạt động thương mại điện tử và nền tảng số*, Hà Nội.

Ngân hàng Nhà nước Việt Nam (2016), *Thông tư số 43/2016/TT-NHNN quy định cho vay tiêu dùng của công ty tài chính ban hành ngày 30/12/2016*, Hà Nội.

UK Government (2016), *Financial Services and Markets Act – Regulatory Sandbox*, London.

World Bank (2023), *Digital Platforms and Competition Policy: A Review of Regulatory Approaches*, World Bank Group, Washington, DC.