

ẢNH HƯỞNG CỦA NĂNG LỰC SỐ, TƯ DUY ĐỔI MỚI ĐẾN HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP DO NỮ LÀM CHỦ TẠI VIỆT NAM

LÊ THỊ NUƠNG^(*)
ĐÀO THU TRÀ^(**)

Phân loại ngành: Triết học-Chính trị học-Xã hội học

Tóm tắt: Nghiên cứu này sử dụng kết hợp lý thuyết Dựa trên nguồn lực (Resource-Based View), Năng lực động (Dynamic Capabilities) và lý thuyết Thể chế (Institutional Theory) để phân tích cơ chế tác động của năng lực số và tư duy đổi mới đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp do nữ làm chủ tại Việt Nam. Thông qua phương pháp hỗn hợp PLS-SEM và fsQCA trên mẫu 358 nữ chủ doanh nghiệp, kết quả chỉ ra năng lực số và tư duy đổi mới có liên quan tích cực đến hiệu quả kinh doanh và thúc đẩy mạnh mẽ tiến trình chuyển đổi số. Chuyển đổi số đóng vai trò trung gian then chốt, trong khi hỗ trợ của Chính phủ chỉ phát huy hiệu ứng điều tiết đối với nhóm doanh nghiệp có tư duy đổi mới mạnh mẽ. Phân tích cấu hình fsQCA khẳng định tính đa nhân quả với nhiều lộ trình khác nhau để đạt hiệu quả cao. Nghiên cứu đóng góp thêm bằng chứng thực nghiệm tại một quốc gia đang phát triển, đồng thời đề xuất hàm ý chính sách về việc ưu tiên thay đổi tư duy quản trị cho nữ giới trước khi thực hiện các hỗ trợ kỹ thuật và tài chính.

Từ khóa: Chuyển đổi số; Doanh nghiệp nữ; Hỗ trợ chính phủ; Năng lực số; Tư duy đổi mới.

IMPACT OF DIGITAL COMPETENCE AND INNOVATIVE MINDSET ON THE BUSINESS PERFORMANCE OF WOMEN-OWNED ENTERPRISES IN VIETNAM

Abstract: Integrating Resource-Based View, Dynamic Capabilities, and Institutional theories, this study examines how digital competence and innovative mindset influence the business performance of women-owned enterprises in Vietnam. Using a mixed-method approach of PLS-SEM and fsQCA with a sample of 358 female entrepreneurs, the findings reveal that both digital competence and innovative mindset are positively associated with business performance and significantly drive digital transformation. Digital transformation serves as a key mediator, while government support only shows a significant moderating effect for enterprises with a strong innovative mindset. The fsQCA results further demonstrate equifinality, identifying multiple pathways to high performance. This study provides critical empirical evidence from an emerging economy and suggests policy implications focusing on prioritizing managerial mindset shifts for women before implementing technical and financial support.

Keywords: Digital competence; Digital transformation; Government support; Innovative mindset; Women-owned enterprises.

Ngày nhận bài: 06/02/2026; Ngày gửi phản biện: 07/02/2026; Ngày sửa chữa: 08/4/2026; Ngày duyệt đăng bài: 10/4/2026.

(*), (**) Khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Hồng Đức.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh nền kinh tế số toàn cầu đang chuyển mình mạnh mẽ, chuyển đổi số (CDS) không còn là lựa chọn mà đã trở thành yêu tố sinh tồn đối với các doanh nghiệp (DN) (Vial, 2019). Tại Việt Nam, các DN do nữ làm chủ (Women-owned enterprises) chiếm khoảng 25% tổng số DN, đóng góp quan trọng vào tăng trưởng GDP và giải quyết việc làm (Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), 2023). Tuy nhiên, phụ nữ khi dẫn dắt DN trong kỷ nguyên số thường đối mặt với những “rào cản kép”: bên cạnh những khó khăn chung của DN nhỏ và vừa, họ còn chịu áp lực từ định kiến giới trong việc tiếp cận các nguồn lực tài chính, mạng lưới công nghệ và sự thiếu hụt các kỹ năng số chuyên biệt (Shet et al., 2025; OECD, 2023).

Mặc dù vai trò của năng lực số (Digital competence) và tư duy đổi mới (Innovative mindset) đã được khẳng định là động lực chính thúc đẩy hiệu quả kinh doanh (van Tonder et al., 2023), nhưng phần lớn các nghiên cứu hiện nay vẫn tập trung vào các loại hình DN nói chung mà chưa chú trọng đến tính đặc thù của nữ giới tại các nền kinh tế đang chuyển đổi như Việt Nam. Đặc biệt, cơ chế “đá nhàn quả” – sự kết hợp giữa nội lực cá nhân (năng lực, tư duy) và ngoại lực (hỗ trợ chính phủ) trong việc thúc đẩy CDS của nữ giới vẫn còn là một “hộp đen” chưa được khai thác đầy đủ. Các nghiên cứu trước đây thường tiếp cận theo hướng quan hệ tuyến tính đơn lẻ, vô hình trung bỏ qua sự tương tác phức tạp giữa các yếu tố thể chế và năng lực động của nữ lãnh đạo (Pappas & Woodside, 2021).

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm lấp đầy khoảng trống đó bằng cách trả lời câu hỏi: Làm thế nào năng lực số và tư duy đổi mới của nữ lãnh đạo chuyển hóa thành hiệu quả kinh doanh thông qua tiến trình CDS và vai trò của hỗ trợ Chính phủ có thực sự là bệ đỡ cần thiết? Khác với các nghiên cứu trước đây vốn xem nhẹ yếu tố giới tính, nghiên cứu này lập luận rằng đối với các DN do nữ làm chủ, năng lực số không chỉ là một kỹ năng kỹ thuật mà còn là một công cụ “trao quyền” (empowerment), giúp họ vượt qua các rào cản truyền thống để tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu.

Bằng cách tích hợp lý thuyết Dựa trên Nguồn lực (Resource-Based View), lý thuyết Năng lực động (Dynamic Capabilities) và lý thuyết Thể chế (Institutional Theory), nghiên cứu này đóng góp cho lĩnh vực học thuật theo hai hướng chính. Thứ nhất, nó làm rõ cơ chế tác động đặc thù của giới trong kỷ nguyên số, minh chứng rằng sự hỗ trợ của Chính phủ có tác động điều tiết khác nhau đối với từng loại năng lực của nữ lãnh đạo. Thứ hai, thông qua phương pháp hỗn hợp PLS-SEM và phân tích cấu hình (fsQCA), nghiên cứu cung cấp cái nhìn thực tiễn về những tổ hợp điều kiện cần và đủ để DN do nữ làm chủ đạt được hiệu quả kinh doanh tối ưu trong bối cảnh Việt Nam đang đẩy mạnh thực thi các chính sách hỗ trợ CDS cho DN nhỏ và vừa do phụ nữ làm chủ (Nghị định 80/2021/NĐ-CP).

2. Cơ sở lý thuyết và phát triển giả thuyết nghiên cứu

2.1. Tổng quan nghiên cứu

Việc giải mã các nhân tố thúc đẩy hiệu quả kinh doanh của DN do nữ làm chủ trong kỷ nguyên số đã trở thành chủ đề trung tâm trong các nghiên cứu quản trị đương đại. Trên bình diện quốc tế, dòng nghiên cứu về năng lực lãnh đạo đã phân tích sâu sắc cơ chế chuyển hóa nguồn lực. Cụ thể, Barney (1991) đặt nền móng về lợi thế cạnh tranh bền vững từ nguồn lực nội tại, tạo cơ sở để các nghiên cứu sau này như van Tonder et al. (2023) lập luận rằng năng lực số là động lực thúc đẩy đổi mới mô hình kinh doanh để nâng cao hiệu quả. Đồng quan điểm, Nsiah & Gavurova (2023) đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy CDS đóng vai trò trung gian then chốt trong việc chuyển hóa năng lực lãnh đạo thành hiệu suất tổ chức. Đặc biệt, sự tương tác giữa nội lực và

môi trường thể chế được Wang et al. (2023) làm rõ khi khẳng định hỗ trợ từ Chính phủ giúp giảm thiểu rủi ro tài chính và thúc đẩy CDS cho DN.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu bắt đầu bám sát dòng chảy này nhưng tập trung vào đặc thù của nền kinh tế đang chuyển đổi. Trần Anh Tùng và cộng sự (2025) nhấn mạnh vai trò của Chính phủ trong việc hỗ trợ DN nhỏ và vừa thực hiện CDS thông qua các gói chính sách đặc thù. Trong khi đó, báo cáo của Cục Phát triển DN (2023) chỉ ra rằng việc nâng cao kỹ năng số cho nữ doanh nhân là yếu tố then chốt để trao quyền và cải thiện vị thế cạnh tranh của họ. Sự sẵn sàng của nữ giới cũng được ghi nhận qua khảo sát của Hội Liên hiệp Phụ nữ Việt Nam (2022), tuy nhiên, thực tiễn thực thi vẫn còn nhiều rào cản về mặt cấu trúc. Những thách thức này được củng cố bởi lý thuyết năng lực động của Teece (2007), cho rằng DN cần khả năng tái cấu trúc nguồn lực để thích nghi với môi trường biến động nhanh chóng.

Mặc dù có số lượng công trình đa dạng, ranh giới giữa các nghiên cứu hiện tại vẫn tồn tại những khoảng trống tri thức đáng kể. Đa số các nghiên cứu quốc tế thường bỏ qua bối cảnh thể chế đặc thù tại các quốc gia đang phát triển, nơi mà các chính sách hỗ trợ như Nghị định 80/2021/NĐ-CP đang tạo ra những tác động không đồng nhất. Ngược lại, các nghiên cứu trong nước thường tiếp cận theo hướng quan hệ nhân quả tuyến tính đơn giản, chưa giải mã được sự tương tác phức tạp giữa năng lực cá nhân và các gói hỗ trợ công của Chính phủ thông qua cơ chế trung gian là CDS. Đặc biệt, việc thiếu vắng các nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích hỗn hợp giữa PLS-SEM và fsQCA để xác định các tổ hợp điều kiện dẫn đến thành công cho riêng đối tượng DN nữ là một thiếu sót lớn. Do đó, nghiên cứu này được xây dựng nhằm cung cấp một khung phân tích toàn diện, làm rõ cơ chế “trao quyền” của năng lực số dưới sự điều tiết của môi trường thể chế tại Việt Nam.

2.2. Cơ sở lý thuyết

Nghiên cứu này vận dụng khung lý thuyết tích hợp nhằm giải thích sự thành công của các DN do nữ làm chủ trong bối cảnh kinh tế số.

Thứ nhất, lý thuyết Dựa trên Nguồn lực (Resource-Based View) lập luận rằng năng lực số và tư duy đổi mới là những tài nguyên nội tại vô hình, quý hiếm và khó bắt chước, tạo nền tảng cho lợi thế cạnh tranh (Barney, 1991). Đối với nữ lãnh đạo, những nguồn lực này đóng vai trò là công cụ “trao quyền”, giúp họ vượt qua những hạn chế về mạng lưới truyền thống.

Thứ hai, lý thuyết Năng lực động (Dynamic Capabilities) giải thích cách thức DN điều chỉnh nguồn lực để thích nghi với môi trường biến động (Teece, 2007). Trong nghiên cứu này, CDS được xem là tiến trình năng lực động, giúp chuyển hóa các giá trị từ năng lực và tư duy thành kết quả kinh doanh thực tế.

Thứ ba, lý thuyết Thể chế (Institutional Theory) cung cấp góc nhìn về tác động của môi trường bên ngoài. Sự hỗ trợ từ Chính phủ tạo ra tính chính danh và giảm thiểu rủi ro, đặc biệt quan trọng đối với phụ nữ khi họ thường phải đối mặt với các rào cản thể chế cao hơn nam giới (Scott, 2014; North, 1990).

2.3. Phát triển giả thuyết

2.3.1. Năng lực số, Tư duy đổi mới và Hiệu quả kinh doanh

Năng lực số của nữ lãnh đạo bao gồm sự hiểu biết về công nghệ và khả năng quản trị dữ liệu để ra quyết định (van Tonder et al., 2023). Đối với các DN do nữ làm chủ, tư duy đổi mới giúp họ linh hoạt hơn trong việc tìm kiếm ngách thị trường mới và tối ưu hóa nguồn lực hạn hẹp. Các bằng chứng gần đây cho thấy những nữ lãnh đạo sở hữu tư duy mở và kỹ năng số tốt thường đạt được mức lợi nhuận và sự hài lòng của khách hàng

cao hơn (Shet et al., 2025). Dưới góc độ giới, năng lực số và tư duy đổi mới không chỉ là những tài sản chiến lược mà còn là công cụ trao quyền giúp nữ lãnh đạo vượt qua các rào cản truyền thống. Trong khi nam giới thường có lợi thế trong việc thiết lập mạng lưới quan hệ trực tiếp, phụ nữ thường đối mặt với định kiến xã hội và trách nhiệm gia đình. Năng lực số giúp họ kiến tạo không gian làm việc linh hoạt và kết nối thị trường không biên giới, từ đó giảm bớt sự lệ thuộc vào các nguồn lực xã hội vốn đang ưu thế cho nam giới. Do đó, chúng tôi đề xuất:

H1: *Năng lực số có tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh của DN do nữ làm chủ.*

H2: *Tư duy đổi mới có tác động tích cực đến hiệu quả kinh doanh của DN do nữ làm chủ.*

2.3.2. CDS và Hiệu quả kinh doanh

Dưới góc độ lý thuyết Năng lực động, CDS giúp DN tối ưu hóa quy trình, cắt giảm chi phí và nâng cao năng suất để cải thiện hiệu quả tài chính (Kraus et al., 2022; Li et al., 2023). Đối với DN do nữ làm chủ, CDS tạo cơ chế linh hoạt giúp xóa nhòa rào cản địa lý qua thương mại điện tử, đồng thời hỗ trợ nữ lãnh đạo cân bằng giữa quản trị và trách nhiệm gia đình (Wang et al., 2023). Nhiều bằng chứng thực nghiệm khẳng định ứng dụng công nghệ số giúp DN đạt mức tăng trưởng và sinh lời tốt hơn (Kraus et al., 2022). Do đó, giả thuyết sau được đề xuất:

H3: *CDS có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả kinh doanh của các DN do nữ làm chủ tại Việt Nam.*

2.3.3. Vai trò trung gian của CDS

CDS không chỉ đơn thuần là việc áp dụng các công nghệ kỹ thuật số riêng lẻ mà là một tiến trình tái cấu trúc chiến lược mang tính toàn diện đối với mô hình kinh doanh của DN (Vial, 2019). Trong tiến trình này, năng lực số và tư duy đổi mới của người lãnh đạo đóng vai trò là những "tiền đề" nội tại cốt lõi, kích hoạt và định hình hướng đi cho toàn bộ tổ chức (Vial, 2019). Bản chất của mối quan hệ tiền đề này vận hành thông qua cơ chế song hành giữa nhận thức công nghệ và văn hóa đổi mới; trong đó, năng lực số cung cấp nền tảng tri thức kỹ thuật để nhận diện và hấp thụ công nghệ, còn tư duy đổi mới đóng vai trò là chất xúc tác tâm lý giúp phá vỡ các rào cản nhận thức truyền thống. Sự tương tác này tạo thành một bộ lọc chiến lược, giúp DN cắt giảm chi phí thử - sai và chuyển hóa các công cụ kỹ thuật thành năng lực động để tái cấu trúc chuỗi giá trị. Đối với các DN do nữ làm chủ, quá trình CDS toàn diện sau khi được kích hoạt sẽ hoạt động như một cơ chế dịch chuyển mạnh mẽ, giúp họ xóa bỏ rào cản về khoảng cách địa lý, tối ưu hóa quy trình vận hành và kết nối trực tiếp với thị trường toàn cầu, từ đó gián tiếp thúc đẩy hiệu quả hoạt động kinh doanh (Nsiah & Gavurova, 2023). Vì vậy, các giả thuyết sau được đề xuất:

H4: *Năng lực số tác động tích cực đến quá trình CDS.*

H5: *Tư duy đổi mới tác động tích cực đến quá trình CDS.*

H6: *CDS đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ từ (a) năng lực số và (b) tư duy đổi mới đến hiệu quả kinh doanh.*

2.3.4. Vai trò điều tiết của Hỗ trợ Chính phủ

Mặc dù năng lực số, tư duy đổi mới và CDS là những động lực nội tại quan trọng, nhưng mức độ tác động của chúng đến hiệu quả kinh doanh có thể thay đổi tùy thuộc vào bối cảnh thể chế (Shet et al., 2025). Theo lý thuyết Thẻ chế, sự hỗ trợ từ Chính phủ đóng vai trò là "nguồn lực bổ sung" và "hành lang an toàn" giúp DN vượt qua các rào cản ngoại ứng. Đối với các DN do nữ làm chủ, sự hỗ trợ này càng trở nên thiết yếu nhằm bù đắp những bất lợi về giới trong việc tiếp cận tài chính, công nghệ và các mạng lưới kinh doanh truyền thống (van Tonder et al., 2023).

Khi có các chính sách hỗ trợ tích cực (như ưu đãi thuế, đào tạo kỹ năng số hoặc hỗ trợ hạ tầng), các nguồn lực nội tại của nữ lãnh đạo sẽ được kích hoạt mạnh mẽ hơn để tạo ra giá trị kinh tế. Ngược lại, nếu thiếu đi sự đồng hành của thể chế, quá trình CDS có thể trở thành gánh nặng chi phí, làm giảm hiệu quả kinh doanh (Trần Anh Tùng và cộng sự, 2025). Do đó, sự hỗ trợ của Chính phủ được kỳ vọng sẽ làm gia tăng tác động tích cực của các yếu tố nguồn lực đến kết quả đầu ra. Dựa trên mô hình nghiên cứu, các giả thuyết về vai trò điều tiết được đề xuất như sau:

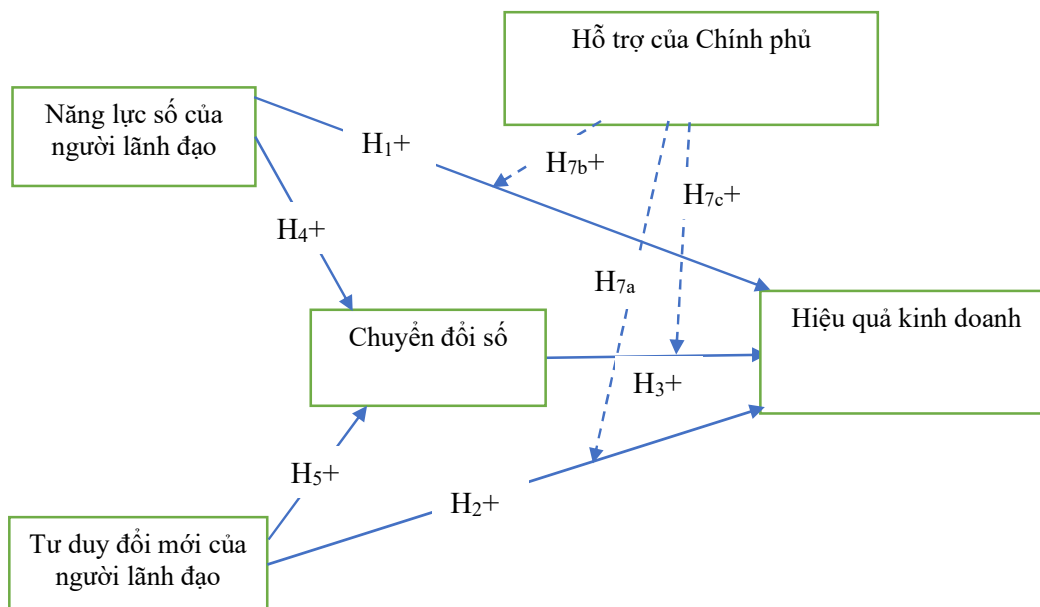
Giả thuyết H7a: Hỗ trợ Chính phủ điều tiết tích cực mối quan hệ giữa Tư duy đổi mới và Hiệu quả kinh doanh của DN do nữ làm chủ.

Giả thuyết H7b: Hỗ trợ Chính phủ điều tiết tích cực mối quan hệ giữa Năng lực số và Hiệu quả kinh doanh của DN do nữ làm chủ.

Giả thuyết H7c: Hỗ trợ Chính phủ điều tiết tích cực mối quan hệ giữa CDS và Hiệu quả kinh doanh của DN do nữ làm chủ.

Từ phân tích ở trên, nghiên cứu đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu và Quy trình thu thập dữ liệu

Nghiên cứu này được thực hiện theo phương pháp định lượng, sử dụng kỹ thuật khảo sát bảng hỏi cấu trúc để thu thập dữ liệu sơ cấp từ các nữ chủ DN hoặc cấp quản lý cao nhất tại các DN do nữ làm chủ tại Việt Nam. Nhằm đảm bảo tính đại diện trong bối cảnh khó tiếp cận danh sách tổng thể DN nữ một cách đầy đủ, nghiên cứu kết hợp hai phương pháp chọn mẫu phi xác suất: lấy mẫu thuận tiện và lấy mẫu quầ cầu tuyết.

Quy trình thu thập dữ liệu diễn ra từ tháng 10 đến tháng 12 năm 2025 thông qua cả hai hình thức trực tuyến (Google Forms) và khảo sát trực tiếp tại các hiệp hội doanh nhân nữ. Tổng cộng có 358 phiếu trả lời hợp lệ sau khi đã loại bỏ các phiếu không đạt yêu cầu (phiếu trả lời thiếu thông tin hoặc không thuộc đối tượng DN do nữ làm chủ).

Kích thước mẫu $n = 358$ đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn kỹ thuật khắt khe của phương pháp PLS-SEM. Quy mô này vượt xa yêu cầu tối thiểu của quy tắc 10 lần dựa trên số đường dẫn cấu trúc hướng vào biến tiềm ẩn. Đồng thời, phân tích sức mạnh thống kê (Power Analysis) khẳng định cỡ mẫu này đảm bảo kiểm định $(1 - \beta)$ đạt trên 0,80 với mức ý nghĩa $p < 0,05$, cho phép thuật toán lặp Bootstrapping (5.000 mẫu) đạt sự hội tụ ổn định khi ước lượng các hiệu ứng trung gian và điều tiết.

3.2. Đo lường các biến

Các thang đo được kế thừa từ các nghiên cứu uy tín và được hiệu chỉnh ngôn ngữ để phù hợp với bối cảnh văn hóa kinh doanh của phụ nữ Việt Nam. Tất cả các biến quan sát đều được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm, từ 1 (Rất không đồng ý) đến 5 (Rất đồng ý). Việc sử dụng thang đo tự đánh giá đối với hiệu quả kinh doanh trong nghiên cứu này hoàn toàn phù hợp với thực trạng vận hành của các DN do nữ làm chủ tại Việt Nam. Theo các báo cáo vĩ mô gần đây của Tổng cục Thống kê và VCCI, phần lớn các DN do nữ làm chủ có quy mô siêu nhỏ, nhỏ và vừa, thường đối mặt với tình trạng hệ thống kế toán quản trị chưa hoàn thiện hoặc bảo mật dữ liệu tài chính nội bộ chặt chẽ, gây khó khăn cho việc tiếp cận số liệu kế toán khách quan. Trong bối cảnh đó, các chỉ báo phi tài chính và tự đánh giá dựa trên nhận thức của nhà quản trị (như tăng trưởng thị phần, lợi nhuận kỳ vọng và mức độ hài lòng so với đối thủ) phản ánh chính xác và linh hoạt hơn năng lực thích ứng của DN. Hơn nữa, các dữ liệu thực nghiệm diện rộng cho thấy dù gặp rào cản về tiếp cận vốn, các DN nữ vẫn duy trì tỷ lệ sinh lời ổn định và khả năng phục hồi tốt nhờ chiến lược quản trị rủi ro thận trọng. Do đó, cách tiếp cận đánh giá này vừa đảm bảo tính khả thi trong thu thập dữ liệu, vừa phản ánh sát thực tế bức tranh hiệu quả kinh doanh của các DN nữ tại nền kinh tế chuyển đổi như Việt Nam. Hệ thống thang đo, các biến quan sát và nguồn kế thừa tương ứng được trình bày chi tiết tại Bảng 1.

Bảng 1: Thang đo và nguồn tham khảo các biến nghiên cứu

Nhân tố	Nội dung thang đo	Nguồn tham khảo
Năng lực số (Digital Competence)	- Tôi vận hành thành thạo các phần mềm và thiết bị kỹ thuật số cơ bản trong công việc. - Tôi có khả năng tìm kiếm, đánh giá và lọc các nguồn thông tin tin cậy trên Internet. - Tôi thường xuyên sử dụng các nền tảng số để giao tiếp và mở rộng mạng lưới đối tác. - Tôi có thể tự tạo lập và biên tập các nội dung số phục vụ cho hoạt động marketing. - Tôi có khả năng nhận diện các rủi ro bảo mật và biết cách bảo vệ dữ liệu của DN.	Van Deursen et al. (2016)
Tư duy đổi mới (Innovative Mindset)	- Tôi thường xuyên tìm kiếm các phương pháp và kỹ thuật làm việc mới để áp dụng cho DN. - Tôi thường xuyên tạo ra những ý tưởng ban đầu cho các cải tiến mang tính đột phá. - Tôi có khả năng huy động sự ủng hộ của các bên liên quan cho những ý tưởng sáng tạo của mình. - Tôi luôn nỗ lực chuyển hóa các ý tưởng sáng tạo thành các ứng dụng thực tiễn trong kinh doanh. - Tôi luôn khuyến khích văn hóa chấp nhận rủi ro và sẵn sàng thử nghiệm cái mới tại DN.	Janssen (2000); Scott & Bruce (1994)

Nhân tố	Nội dung thang đo	Nguồn tham khảo
CDS (Digital Intensity)	1. DN của tôi ưu tiên mức độ đầu tư vào các công nghệ số mới. 2. Các công nghệ số được tích hợp sâu rộng vào các quy trình kinh doanh cốt lõi của DN. 3. Chúng tôi sử dụng công nghệ số để thay đổi hoàn toàn cách thức tương tác với khách hàng. 4. DN đã thực hiện số hóa các quy trình quản trị nội bộ và quá trình ra quyết định.	Nwankpa & Roumani (2016)
Hỗ trợ của Chính phủ (Government Support)	1. Chính phủ cung cấp các chính sách và dự án hỗ trợ có lợi cho hoạt động của DN tôi. 2. DN của tôi nhận được các ưu đãi về thuế từ chính quyền. 3. Chúng tôi được tiếp cận các chương trình trợ cấp tài chính trực tiếp cho hoạt động đổi mới số. 4. DN nhận được sự hỗ trợ hiệu quả từ các hạ tầng dịch vụ công và đào tạo kỹ năng số.	Trần Anh Tùng & cộng sự (2025); Wang et al. (2023)
Hiệu quả kinh doanh (Business Performance)	1. Hiệu suất vận hành và năng suất lao động của DN có sự tăng trưởng rõ rệt. 2. DN ghi nhận sự gia tăng đáng kể về doanh thu và lợi nhuận. 3. Tốc độ tăng trưởng về quy mô và thị phần của DN đạt kết quả tốt. 4. Mức độ hài lòng và tỷ lệ giữ chân khách hàng của DN ở mức cao. 5. DN có khả năng thanh khoản tốt và sức khỏe tài chính tổng thể ổn định.	Murphy et al. (1996); Kaplan & Norton (1996)

3.3. Kỹ thuật phân tích dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích hỗn hợp (mixed-method) nhằm tối ưu hóa các phát hiện:

Mô hình cấu trúc tuyến tính (PLS-SEM): Được thực hiện trên phần mềm SmartPLS 4. Đây là phương pháp tối ưu để kiểm định các mối quan hệ tác động trực tiếp, trung gian và điều tiết trong các mô hình phức tạp mà không yêu cầu phân phối chuẩn của dữ liệu. Quy trình phân tích bao gồm: (1) Đánh giá mô hình đo lường (độ tin cậy Cronbach's alpha, tính hội tụ AVE, giá trị phân biệt HTMT); và (2) Đánh giá mô hình cấu trúc thông qua kỹ thuật bootstrapping để kiểm định các giả thuyết H1-H7.

Phân tích so sánh định tính tập mờ (fsQCA): Đây là một kỹ thuật tiên tiến giúp bổ sung cho PLS-SEM bằng cách xác định các “cấu hình” (tổ hợp các điều kiện) dẫn đến hiệu quả kinh doanh cao. Thay vì chỉ xem xét tác động riêng lẻ, fsQCA giúp chúng ta hiểu rằng một nữ doanh nhân có thể đạt hiệu quả cao thông qua nhiều lộ trình khác nhau (ví dụ: Năng lực số cao + Hỗ trợ Chính phủ tốt; hoặc Tư duy đổi mới mạnh + CDS quyết liệt). Cách tiếp cận này đặc biệt phù hợp với tính chất không đối xứng và đa nhân quả trong quản trị DN nhỏ và vừa.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Đặc điểm đối tượng khảo sát và kiểm định sai lệch phương pháp chung (CMB)

Nghiên cứu thực hiện khảo sát trên 358 doanh nhân nữ tại Việt Nam. Đặc điểm nhân khẩu học được thể hiện chi tiết tại Bảng 2.

Bảng 2: Đặc điểm nhân khẩu học của mẫu nghiên cứu (n=358)

Chỉ tiêu	Phân loại	Tần suất	Tỉ lệ (%)
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi / 30 - 45 tuổi / Trên 45 tuổi	42 / 215 / 101	11,7 / 60,1 / 28,2
Trình độ	Đại học / Sau đại học	248 / 110	69,3 / 30,7
Lĩnh vực	Sản xuất / Thương mại - Dịch vụ	98 / 260	27,4 / 72,6
Thâm niên	Dưới 5 năm / 5 - 10 năm / Trên 10 năm	65 / 182 / 111	18,2 / 50,8 / 31,0

Kết quả cho thấy phần lớn doanh nhân nữ trong mẫu nghiên cứu thuộc nhóm tuổi từ 30 - 45, có trình độ đại học trở lên và hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực thương mại - dịch vụ, phản ánh đặc trưng phổ biến của khu vực DN do phụ nữ làm chủ tại Việt Nam hiện nay.

Để kiểm soát hiện tượng sai lệch phương pháp chung (CMB), nghiên cứu sử dụng hệ số Inner VIF (Full Collinearity Assessment). Kết quả tại Bảng 3 cho thấy tất cả các giá trị Inner VIF (bao gồm cả biến HQ) đều nằm trong khoảng từ 1,017 đến 2,174. Theo ngưỡng đề xuất của Kock (2015), các trị số này đều thấp hơn 3,3, khẳng định dữ liệu không bị ảnh hưởng bởi hiện tượng CMB.

4.2. Đánh giá mô hình đo lường (Measurement Model)

Kết quả tại Bảng 3 khẳng định các thang đo đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ cần thiết với Cronbach's Alpha và $CR > 0,7$; $AVE > 0,5$. Hệ số tải ngoài (Outer loading) của các biến quan sát đều vượt mức 0,8. Chỉ số HTMT cao nhất là 0,717, xác nhận tính phân biệt giữa các cấu trúc. Kết quả đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ và kiểm định sai lệch phương pháp chung được tổng hợp tại Bảng 3.

Bảng 3: Kết quả đánh giá độ tin cậy, tính hội tụ và hệ số Inner VIF

Cấu trúc	Outer Loading	Alpha	CR	AVE	Inner VIF (CMB)
Năng lực số của người lãnh đạo (NC)	0,860 - 0,881	0,920	0,940	0,758	1,717
Tư duy đổi mới của người lãnh đạo (TD)	0,899 - 0,921	0,946	0,959	0,823	1,611
CDS (CS)	0,843 - 0,870	0,877	0,915	0,730	2,174
Hiệu quả kinh doanh (HQ)	0,838 - 0,871	0,909	0,932	0,733	1,987
Hỗ trợ của Chính phủ (HT)	0,845 - 0,936	0,913	0,936	0,785	1,017

Ghi chú: Alpha: Hệ số Cronbach's Alpha; ρ_a : Hệ số độ tin cậy đáng tin cậy; CR: Độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability); AVE: Phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted); Inner VIF (CMB): Hệ số phóng đại phương sai nội bộ dùng kiểm tra hiện tượng chệch phương pháp phổ biến (Common Method Bias).

4.3. Kiểm định mô hình cấu trúc (SEM)

Mô hình có khả năng giải thích tốt với R^2 của Hiệu quả kinh doanh (HQ) đạt 0,503 và CDS (CS) đạt 0,482. Khả năng dự báo ngoài mẫu được xác nhận qua chỉ số Q^2 predict đều lớn hơn 0.

Bảng 4: Kết quả kiểm định các mối quan hệ trực tiếp, gián tiếp và điều tiết

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số (O)	T-stats	P-values	Kết luận
H1, H2	NC, TD -> HQ	0,305; 0,265	6,99; 5,72	0,000	Chấp nhận
H3	CS -> HQ	0,375	7,419	0,000	Chấp nhận
H4, H5	NC, TD -> CS	0,526; 0,512	12,94; 15,19	0,000	Chấp nhận
H6a, H6b	NC/TD -> CS -> HQ	0,194, 0,188	6,35; 6,39	0,000	Chấp nhận
H7a	HT x TD -> HQ	0,113	2,344	0,019	Chấp nhận
H7b	HT x NC -> HQ	0,035	0,776	0,438	Bác bỏ
H7c	HT x CS -> HQ	-0,007	0,135	0,892	Bác bỏ

Ghi chú: NC: Năng lực số; TD: Tư duy đổi mới; CS: CDS; HQ: Hiệu quả kinh doanh; HT: Hỗ trợ chính phủ.

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc tại Bảng 4 chỉ ra các giả thuyết từ H1 đến H6 đều được chấp nhận ở mức ý nghĩa thống kê cao ($p < 0,001$). Năng lực số và tư duy đổi mới thể hiện tác động tích cực trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh, đồng thời tác động gián tiếp thông qua vai trò trung gian của CDS. Đối với hiệu ứng điều tiết, dữ liệu chỉ ủng hộ giả thuyết H7a khi hỗ trợ của Chính phủ tương tác có ý nghĩa với tư duy đổi mới ($p = 0,019$), trong khi các tương tác với năng lực số (H7b) và CDS (H7c) bị bác bỏ do không đạt ý nghĩa thống kê. Điều này cho thấy môi trường chính sách có vai trò chọn lọc trong việc khuếch đại tác động của năng lực lãnh đạo đến hiệu quả kinh doanh.

4.4. Phân tích cấu hình định tính so sánh (fsQCA)

4.4.1. Phân tích điều kiện cần (Necessary Conditions)

Kết quả kiểm định (Bảng 5) cho thấy không có nhân tố nào đơn lẻ đạt Consistency $> 0,9$. Do đó, Hiệu quả kinh doanh cao là kết quả của sự cộng hưởng phức hợp thay vì một điều kiện cần duy nhất. Kết quả phân tích điều kiện cần được trình bày tại Bảng 5.

Bảng 5: Kết quả kiểm định điều kiện cần cho kết quả HQ cao

Điều kiện	Consistency	Coverage
Năng lực số của người lãnh đạo (NC)	0,857	0,894
Tư duy đổi mới của người lãnh đạo (TD)	0,815	0,875
CDS (CS)	0,876	0,909
Hỗ trợ của chính phủ (HT)	0,882	0,775

Ghi chú: Consistency: Độ nhất quán của cấu hình; Coverage: Độ bao phủ của cấu hình (bao gồm độ bao phủ thô - Raw coverage và độ bao phủ duy nhất - Unique coverage).

4.4.2. Phân tích cấu hình điều kiện đủ (Sufficiency Analysis)

Với mức Frequency cutoff = 9, nghiên cứu tìm ra 5 tổ hợp dẫn đến hiệu quả kinh doanh cao. Các cấu hình điều kiện đủ dẫn đến hiệu quả kinh doanh cao được thể hiện tại Bảng 6.

Bảng 6: Các cấu hình dẫn đến Hiệu quả kinh doanh cao (F=9)

Cấu hình	NC	TD	CS	HT	Raw Coverage	Consistency
C1	●		●	●	0,748	0,964
C2		●	●	●	0,713	0,966
C3	●	~		●	0,726	0,923
C4	~	●		●	0,703	0,925
C5	~	~	~		0,717	0,845

(Ghi chú: ●: Sự hiện diện; ~: Sự vắng mặt; ô trống: Tùy chọn).

NC: Năng lực số; TD: Tư duy đổi mới; CS: CDS; HQ: Hiệu quả kinh doanh; HT: Hỗ trợ chính phủ. Consistency: Độ nhất quán của cấu hình; Coverage: Độ bao phủ của cấu hình (bao gồm độ bao phủ thô - Raw coverage và độ bao phủ duy nhất - Unique coverage).

Kết quả cho thấy khi có sự hiện diện đồng thời của Hỗ trợ chính phủ (HT) và CDS (CS) cùng năng lực lãnh đạo (C1, C2), DN đạt mức hiệu quả kinh doanh tối ưu với độ tin cậy tuyệt đối ($> 0,96$).

4.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả thực nghiệm minh chứng năng lực số và tư duy đổi mới có liên quan tích cực đến hiệu quả kinh doanh của DN do nữ làm chủ, tương đồng với nhận định của van Tonder et al. (2023) về vai trò của nguồn lực vô hình. Trong bối cảnh thực thi Nghị quyết 57/NQ-CP, năng lực số của nữ lãnh đạo không thuần túy là kỹ năng kỹ thuật mà đã dịch chuyển thành năng lực chiến lược giúp nhận diện cơ hội thị trường. Phát hiện này củng cố lập luận của Shet et al. (2025) khi xem năng lực số là công cụ “trao quyền” cốt lõi, giúp phụ nữ hóa giải các rào cản giới truyền thống và chủ động chuyển hóa tư duy đổi mới thành các hành động thực thi cụ thể. Phát hiện này làm nổi bật một sắc thái đặc thù: Năng lực số đóng vai trò là “cơ chế bù đắp” hiệu quả cho những thiếu hụt về nguồn lực vật chất của DN nữ. Khác với nam giới, các nữ doanh nhân Việt Nam cho thấy khả năng tận dụng công nghệ để hóa giải “rào cản kép” (vừa quản trị DN, vừa chăm sóc gia đình). Việc nâng cao năng lực số giúp họ duy trì sự hiện diện trên thị trường mà không cần sự dịch chuyển vật lý liên tục, tạo ra lợi thế cạnh tranh đặc thù để “vượt rào” các định kiến về vai trò của phụ nữ trong kinh doanh truyền thống.

Nghiên cứu cũng xác nhận CDS đóng vai trò trung gian then chốt, vận hành như “cơ chế chuyển hóa” nguồn lực nội tại thành giá trị kinh tế, phù hợp với phát hiện của Nsiah & Gavurova (2023). Đặc biệt, so với nghiên cứu của Nguyen Thi Huyen & Nguyen Ngan Ha (2025) vốn nhấn mạnh rào cản tài chính ở giai đoạn trước, kết quả hiện tại chỉ ra một sự dịch chuyển quan trọng: nhận thức và sự sẵn sàng về năng lực số đang trở thành yếu tố quyết định hơn cả chi phí đầu tư ban đầu, phản ánh sự trưởng thành trong tư duy quản trị của nữ doanh nhân.

Một điểm nhấn quan trọng là vai trò điều tiết của hỗ trợ Chính phủ đối với mối quan hệ giữa các nguồn lực nội tại và hiệu quả kinh doanh. Kết quả cho thấy sự hỗ trợ về thể chế, đặc biệt là các chương trình đào tạo và ưu đãi theo Nghị định 80/2021/NĐ-CP và các giải pháp trọng tâm năm 2024, có khả năng thúc đẩy mạnh mẽ hơn tác động của tư duy đổi mới lên kết quả thực tế. Điều này phù hợp với quan điểm của Wang et al. (2023) về việc hỗ trợ công giúp giảm thiểu rủi ro cho các hoạt động sáng tạo. Tuy nhiên, sự tương tác chưa rõ nét giữa hỗ trợ của Chính phủ và năng lực số cá nhân trong bối cảnh khảo sát này lại cho thấy một góc nhìn khác so với phát hiện của Trần Anh Tùng và cộng sự (2025). Điều này gợi mở rằng, trong khi các chính sách hiện tại đã thực hiện tốt vai trò định hướng và hỗ trợ vĩ mô, việc cá nhân hóa các giải pháp đào tạo kỹ năng số chuyên sâu cho từng nhóm đối tượng doanh nhân nữ vẫn cần được chú trọng hơn để tạo ra sự cộng hưởng trực tiếp với kỹ năng kỹ thuật sẵn có của họ.

Cuối cùng, việc kết hợp phân tích cấu hình fsQCA đã bổ sung một lớp dữ liệu sâu sắc, minh chứng cho tính đa nhân quả trong thành công của DN nữ. Khác với các phân tích tuyến tính truyền thống thường chỉ ra một lộ trình tối ưu duy nhất, kết quả này khẳng định rằng hiệu quả kinh doanh cao có thể đạt được thông qua nhiều tổ hợp điều kiện khác nhau. Phát hiện này cung cấp bằng chứng thực tiễn quan trọng tại một thị trường đang phát triển như Việt Nam giai đoạn 2024-2025, cho thấy sự hiệp đồng giữa năng lực nội tại và bộ đỡ thể chế không diễn ra theo một khuôn mẫu cố định. Điều này không chỉ làm phong phú thêm lý thuyết nguồn lực và thể chế thông qua việc cung cấp bằng chứng tại nước đang phát triển, mà còn cung cấp cơ sở tin cậy cho các nữ chủ DN trong việc linh hoạt lựa chọn chiến lược phát triển dựa trên những nguồn lực đặc thù của mình để thích ứng với bối cảnh kinh tế số bền vững.

5. Kết luận và hàm ý chính sách

5.1. Kết luận

Nghiên cứu này đã làm rõ cơ chế mà theo đó năng lực số và tư duy đổi mới của nữ lãnh đạo thúc đẩy hiệu quả kinh doanh của DN do nữ làm chủ tại Việt Nam. Kết quả thực nghiệm cho thấy CDS đóng vai trò là một cơ chế trung gian quan trọng, giúp chuyển hóa các nguồn lực nội tại thành lợi thế cạnh tranh thực tế. Đặc biệt, sự hỗ trợ từ Chính phủ đã chứng minh được giá trị điều tiết đáng kể, giúp tăng cường hiệu ứng tích cực của tư duy đổi mới lên kết quả kinh doanh. Việc kết hợp phương pháp PLS-SEM và fsQCA đã cung cấp một bức tranh toàn diện về tính đa nhân quả, khẳng định rằng không có một mô hình thành công duy nhất cho tất cả các DN nữ, mà là sự hiệp đồng linh hoạt giữa năng lực lãnh đạo và bộ đỡ thể chế trong từng bối cảnh cụ thể.

5.2. Đóng góp về mặt lý thuyết

Nghiên cứu này cung cấp thêm các bằng chứng thực nghiệm quan trọng tại một quốc gia đang phát triển có nền kinh tế số tăng trưởng nhanh như Việt Nam. Thông qua việc tích hợp lý thuyết Dựa trên nguồn lực, lý thuyết Năng lực động và lý thuyết Thể chế, nghiên cứu đã củng cố lập luận về vai trò của các nguồn lực vô hình đối với DN nữ. Thay vì chỉ tập trung vào các mối quan hệ tuyến tính, nghiên cứu góp phần làm rõ cách thức mà các nguồn lực này tương tác với môi trường bên ngoài để tạo ra giá trị kinh tế. Những phát hiện này hỗ trợ cho việc hiểu sâu hơn về cơ chế “trao quyền” trong quản trị, nơi năng lực số không chỉ là công cụ kỹ thuật mà còn là năng lực chiến lược giúp nữ giới vượt qua các rào cản mang tính cấu trúc trong kỷ nguyên số.

5.3. Hàm ý chính sách và quản trị

Dựa trên kết quả thực nghiệm, nghiên cứu đề xuất hai nhóm hàm ý cốt lõi nhằm thúc đẩy sự phát triển bền vững cho các DN do nữ làm chủ tại Việt Nam:

Đối với các cơ quan quản lý nhà nước: Các chương trình hỗ trợ theo Nghị định 80/2021/NĐ-CP và Nghị quyết 57/NQ-CP cần chuyển dịch trọng tâm từ cấp vốn, hỗ trợ tài chính ngắn hạn sang ưu tiên đào tạo nâng cao nhận thức và khơi thông tư duy đổi mới cho nữ doanh nhân. Do hỗ trợ Chính phủ phát huy tác dụng tốt nhất khi tương tác với tư duy đổi mới, việc thay đổi tư duy quản trị phải đi trước các hỗ trợ kỹ thuật. Đồng thời, chính sách cần cá nhân hóa năng lực số: nhóm DN mới cần hỗ trợ kỹ năng cơ bản, trong khi nhóm có nền tảng cần hỗ trợ kết nối hệ sinh thái số toàn cầu và bảo mật dữ liệu chuyên sâu. Các chương trình cũng cần lồng ghép yếu tố giới để giúp phụ nữ tận dụng tính linh hoạt của công nghệ nhằm cân bằng cuộc sống và công việc.

Đối với các nữ chủ DN: Kết quả fsQCA khẳng định thành công của DN do nữ làm chủ mang tính đa nhân quả. Do đó, các nữ lãnh đạo không nhất thiết phải sở hữu mọi nguồn lực ở mức cao nhất cùng lúc, mà có thể linh hoạt phát huy tư duy đổi mới mạnh mẽ và chủ động tận dụng bộ đỡ chính sách để bù đắp cho sự thiếu hụt về năng lực công nghệ, kiến tạo lộ trình CDS phù hợp với đặc thù đơn vị.

5.4. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù đã cung cấp những phát hiện có giá trị, nghiên cứu này vẫn tồn tại một số hạn chế. Dữ liệu được thu thập theo phương pháp cắt ngang nên chỉ phản ánh thực trạng tại một thời điểm nhất định, chưa theo dõi được sự thay đổi dài hạn của DN sau khi nhận hỗ trợ từ Chính phủ. Các nghiên cứu trong tương lai có thể xem xét sử dụng dữ liệu bảng (panel data) hoặc thực hiện nghiên cứu so sánh giữa DN do nữ làm chủ và nam làm chủ để làm rõ hơn các đặc thù về giới. Ngoài ra, việc mở rộng thêm các biến số về văn hóa tổ chức hay vốn xã hội của nữ giới cũng là những hướng đi tiềm năng để làm phong phú thêm khung lý thuyết hiện tại.

Tài liệu tham khảo

1. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
2. Chính phủ Việt Nam. (2021). *Nghị định 80/2021/NĐ-CP về hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa*. <https://chinhphu.vn>
3. Chính phủ Việt Nam. (20/4/2024). *Nghị quyết về các nhiệm vụ, giải pháp trọng tâm hỗ trợ doanh nghiệp chủ động thích ứng, phục hồi nhanh và phát triển bền vững đến năm 2025* (Số: 57/NQ-CP).
4. Cục Phát triển Doanh nghiệp. (08/5/2023). Trao quyền cho nữ doanh nhân thông qua ứng dụng kỹ năng số. <https://we.business.gov.vn/chi-tiet-tin-tuc/401-Digital-Skills-in-Business-Empowering-Female-Entrepreneurs>
5. Hội Liên hiệp Phụ nữ Việt Nam. (08/4/2022). 99% nữ doanh nhân mong muốn chuyển đổi số. <https://hoilhpn.org.vn/tin-chi-tiet/-/chi-tiet/99-nu-doanh-nhan-mong-muon-chuyen-%C4%91oi-so-45726-7.html>
6. Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
7. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
8. Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration (IJEC)*, 11(4), 1-10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
9. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, Article 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
10. Li, S., Yang, Z., & Tian, Y. (2023). Digital transformation and corporate performance: evidence from China. *China Economic Journal*, 16(3), 312-334. <https://doi.org/10.1080/175389632023.2254138>
11. Murphy, G. B., Trailer, J. W., & Hill, R. C. (1996). Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00159-X](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00159-X)
12. Nguyen Thi Huyen., & Nguyen Ngan Ha. (2025). Determinants of digital transformation adoption: An empirical investigation of SMEs in Viet Nam. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 8(5), 2673-2689. <https://doi.org/10.47191/jefms/v8-i5-13>
13. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
14. Nsiah, T. K., & Gavurova, B. (2023). Unveiling the Mediating Nexus of Digital Transformation on Digital Leadership and Enterprise Performance in Manufacturing Firms. *European Conference on Management Leadership and Governance*, 19(1), 480-487. DOI:10.34190/ecmlg.19.1.1944
15. OECD. (2023). *Bridging the digital gender divide: Include, upskill, innovate*. OECD Publishing.

16. Pappas, I. O., & Woodside, A. G. (2021). Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA): Guidelines for research practice in Information Systems and marketing. *International Journal of Information Management*, 58, Article 102310. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102310>
17. Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. <https://doi.org/10.5465/256701>
18. Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). SAGE Publications.
19. Shet, S. V., Raut, G., Shet, P., Argade, P., & Piekara, A. (2025). From challenges to competencies: informal female entrepreneurship in emerging economies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 33(2), 500-524. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2024-0146>
20. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
21. Thủ tướng Chính phủ. (31/3/2022). *Quyết định phê duyệt Chiến lược quốc gia phát triển kinh tế số và xã hội số đến năm 2025, định hướng đến năm 2030* (Số: 411/QĐ-TTg). Hà Nội.
22. Trần Anh Tùng, Võ Phước Tài, & Trần Triệu Quân. (2025). Vai trò của Chính phủ trong hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa chuyển đổi số: Trường hợp nghiên cứu tại Việt Nam. *Tạp chí Phát triển và Hội nhập*, 80(10), 87-94. <https://doi.org/10.61602/jdi.2025.80.10>
23. van Deursen, A. J. A. M., Helsper, E. J., & Eynon, R. (2016). Development and validation of the Internet Skills Scale (ISS). *Information, Communication & Society*, 19(6), 804-823. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2015.1078834>
24. van Tonder, C., Bossink, B., Schachtebeck, C., & Nieuwenhuizen, C. (2023). The effect of digitally-driven business model innovation on business performance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 36(1), 944-977. <https://doi.org/10.1080/08276331.2023.2239039>
25. VCCI. (2023). *Báo cáo chỉ số năng lực cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) 2022 và vai trò của phụ nữ trong phát triển doanh nghiệp*. Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam.
26. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
27. Wang, S., Li, X., Li, Z., & Ye, Y. (2023). The effects of government support on enterprises' digital transformation. *Managerial and Decision Economics*, 44(5), 2520-2539. <https://doi.org/10.1002/mde.3831>