

QUẢN TRỊ KINH DOANH TRONG CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TẠI VIỆT NAM

● ĐOÀN THỊ DIỆP UYỂN

Khoa Quản trị kinh doanh - Trường Đại học Kinh tế - Kỹ thuật Công nghiệp

TÓM TẮT:

Doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) đóng vai trò quan trọng trong hầu hết các nền kinh tế. DNNVV tạo việc làm, giúp xóa đói giảm nghèo, tăng trưởng xã hội và phát triển kinh tế. Cơ hội việc làm sẽ thúc đẩy thu nhập của người dân, tạo ra nhu cầu về hàng hóa và dịch vụ. Thu nhập giúp nâng cao mức sống cũng như giảm mức độ nghèo đói. Bài viết đề cập vai trò của DNNVV tại Việt Nam đối với nền kinh tế, những thách thức mà các DNNVV tại Việt Nam đang phải đối mặt và đưa ra các giải pháp góp phần cải thiện hoạt động quản lý và tính bền vững của DNNVV tại Việt Nam.

Từ khóa: doanh nghiệp nhỏ và vừa, quản trị, kinh doanh.

1. Đặt vấn đề

DNNVV đóng góp đáng kể vào thu nhập quốc dân (GDP) và kích thích tăng trưởng kinh tế, tạo việc làm xóa đói giảm nghèo, hỗ trợ nền kinh tế địa phương, đặc biệt là tại các nước đang phát triển. DNNVV cũng là khối doanh nghiệp đi đầu trong đổi mới, thúc đẩy các tiến bộ công nghệ và tạo ra thị trường mới. DNNVV có thể hoạt động như một vệ tinh/nhà cung cấp hoặc đối tác cho các doanh nghiệp lớn hơn, tạo ra mạng lưới các doanh nghiệp có sự kết nối với nhau thúc đẩy tăng trưởng kinh tế nói chung. Do đó, DNNVV là mắt xích quan trọng trong chuỗi cung ứng của các tập đoàn đa quốc gia thông qua cung cấp nguyên liệu, dịch vụ hậu cần hoặc gia công sản phẩm.

Đặc biệt, với quy mô nhỏ và cơ chế quản lý linh hoạt, DNNVV tại Việt Nam dễ dàng thích ứng với những thay đổi thị trường để thử nghiệm các ý tưởng mới và không ngừng đổi mới sáng tạo. Ngay cả trong

những thời kỳ khó khăn, doanh nghiệp nhỏ và vừa vẫn nỗ lực duy trì hoạt động sản xuất, kinh doanh, thể hiện trách nhiệm xã hội với cộng đồng.

Tại Việt Nam, theo số liệu của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, đến thời điểm ngày 31/12/2024, Việt Nam có khoảng 940.078 doanh nghiệp đang hoạt động. Gần 98% trong số này có quy mô nhỏ và vừa. Tính riêng năm 2024, số doanh nghiệp gia nhập và tái gia nhập thị trường là 233.419 doanh nghiệp.

Trong đó, đa phần có quy mô nhỏ (từ 0 - 10 tỷ đồng) với 125.818 doanh nghiệp (chiếm 92,5%, tăng 4,3% so với cùng kỳ năm 2023), chủ yếu thuộc nhóm ngành Dịch vụ với 103.127 doanh nghiệp, chiếm 75,8% tổng số doanh nghiệp thành lập mới, tăng 2,73% so với cùng kỳ năm 2023.

Nhóm ngành Công nghiệp và Xây dựng có 31.585 doanh nghiệp gia nhập thị trường, chiếm 23,2% tổng số doanh nghiệp thành lập mới, giảm 0,53% so với cùng kỳ năm 2023.

Khu vực Nông nghiệp, Lâm nghiệp và Thủy sản ghi nhận 1.373 doanh nghiệp thành lập mới, chiếm 1% tổng số doanh nghiệp thành lập mới, giảm 5,24% so với cùng kỳ năm 2023. Doanh nghiệp nhỏ và vừa thu hút 5,5 triệu lao động so với 9,8 triệu lao động của doanh nghiệp lớn.

Mặc dù chiếm tỷ trọng gần 98% tổng số doanh nghiệp, khu vực DNNVV tại Việt Nam chỉ có tổng nguồn vốn 16,6 triệu tỷ đồng, chiếm chưa đến 30% tổng nguồn vốn hoạt động sản xuất, kinh doanh của toàn bộ khu vực doanh nghiệp. Dư nợ tín dụng cho DNNVV tại Việt Nam năm 2024 chỉ đạt gần 17,6%. Mặc dù vậy, DNNVV tại Việt Nam có vai trò quan trọng trong tạo việc làm, xóa đói giảm nghèo, cải thiện thu nhập cho người lao động, đóng góp vào ngân sách nhà nước và tăng trưởng kinh tế. Đây là lực lượng chủ yếu khai thác các thị trường ngách, tập trung vào các ngành, lĩnh vực nhằm khai thác lợi thế địa phương như: nông sản, du lịch, làng nghề truyền thống... điều này giúp phân bổ nguồn lực đồng đều, tạo động lực phát triển cho khu vực nông thôn và miền núi, giảm chênh lệch giàu nghèo giữa các vùng. Thời gian qua, khu vực DNNVV tại Việt Nam đã tham gia xuất khẩu hàng hóa chủ yếu ở lĩnh vực dệt may, thủy sản, nông sản, đồ gỗ... đóng góp vào sự tăng trưởng kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam.

2. Những thách thức của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam

Khu vực kinh tế tư nhân, trong đó trọng tâm là DNNVV tại Việt Nam giữ vai trò quan trọng trong phát triển kinh tế xã hội. Khu vực kinh tế tư nhân đóng góp hơn 50% GDP, 30% tổng thu ngân sách nhà nước, tạo ra hơn 40 triệu việc làm (chiếm hơn 82% tổng số lao động trong nền kinh tế). Tuy nhiên, các DNNVV còn gặp nhiều khó khăn, thách thức bao gồm khả năng tiếp cận vốn hạn chế, khó khăn trong việc tìm kiếm nhân viên có tay nghề và ứng phó với biến động kinh tế. Họ thường phải vật lộn với chi phí tăng, doanh thu giảm và thiếu nguồn lực cho nghiên cứu và phát triển, khiến việc đổi mới và phát triển trở nên khó khăn. Cụ thể:

Khó khăn về tiếp cận vốn: DNNVV tại Việt Nam thường gặp khó khăn trong việc đảm bảo các khoản vay hoặc hạn mức tín dụng từ các tổ chức tài chính truyền thống do thiếu tài sản thế chấp, lịch sử tín dụng kém hoặc thiếu kế hoạch kinh doanh chi tiết.

DNNVV tại Việt Nam đặc biệt dễ bị tổn thương trước lạm phát, chi phí nguyên liệu thô tăng và nhu

cầu thấp đối với các sản phẩm hoặc dịch vụ của họ, điều này có thể ảnh hưởng đến lợi nhuận và tăng trưởng của họ.

Đặc biệt, DNNVV tại Việt Nam phải đối mặt với sự cạnh tranh đáng kể từ các tập đoàn, doanh nghiệp lớn điều này có thể khiến việc giành được thị phần trở nên khó khăn. Bối cảnh cạnh tranh trong các DNNVV tại Việt Nam có thể rất gay gắt, với nhiều doanh nghiệp cạnh tranh để giành cùng một khách hàng và nguồn nhân lực.

Thách thức về nguồn nhân lực: Các doanh nghiệp vừa và nhỏ thường gặp khó khăn trong việc thu hút và giữ chân nhân viên có tay nghề do nguồn lực hạn chế và sự cạnh tranh từ các công ty lớn hơn. Họ khó có đủ nguồn lực hoặc cơ sở hạ tầng để cung cấp các cơ hội đào tạo và phát triển đầy đủ cho nhân viên của mình, cản trở sự phát triển và khả năng cạnh tranh của họ.

Thiếu sự kết nối và hỗ trợ thông tin: Khi mở rộng hoạt động hoặc thâm nhập vào các thị trường mới, các DNNVV tại Việt Nam có thể gặp phải những thách thức trong việc tuân thủ các quy định và yêu cầu pháp lý phức tạp. Họ cũng là khu vực thiếu thông tin về sự hỗ trợ của chính phủ. Các DNNVV tại Việt Nam có thể không nhận thức được các chương trình và sáng kiến khác nhau của chính phủ được thiết kế để hỗ trợ sự tăng trưởng và phát triển của họ.

Thiếu cơ sở hạ tầng và công nghệ: DNNVV tại Việt Nam có thể không tiếp cận được với cơ sở hạ tầng và công nghệ cần thiết để cạnh tranh hiệu quả, chẳng hạn như thiết bị sản xuất tiên tiến. Các DNNVV tại Việt Nam cũng thường dễ bị tổn thương hơn trước suy thoái kinh tế và gián đoạn chuỗi cung ứng so với các công ty lớn hơn, đồng thời gặp khó khăn trong việc tiếp thị hiệu quả các sản phẩm và dịch vụ của mình, đặc biệt là trong môi trường cạnh tranh.

Nhằm tháo gỡ các rào cản, khó khăn, tạo điều kiện tối đa để doanh nghiệp nhỏ và vừa bứt phá, Thủ tướng Chính phủ đã ký ban hành Chỉ thị số 10/CT-TTg ngày 25/3/2025 về thúc đẩy phát triển DNNVV tại Việt Nam. Thủ tướng Chính phủ yêu cầu các Bộ trưởng, Thủ trưởng cơ quan ngang Bộ, cơ quan thuộc Chính phủ, Chủ tịch Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương và các cơ quan có liên quan (gọi tắt là các bộ, ngành, địa phương) tiếp tục thực hiện quyết liệt, đồng bộ, hiệu quả các quan điểm, định hướng, mục tiêu, nhiệm vụ, giải pháp đề

ra, trong đó chú trọng một số nội dung trọng tâm phân đầu từ nay đến năm 2030 có thêm ít nhất 1 triệu doanh nghiệp. Theo Chi thị, một trong những nhiệm vụ trọng tâm là hoàn thiện chính sách, pháp luật, cải cách thủ tục hành chính, tạo môi trường đầu tư, kinh doanh thuận lợi, bình đẳng cho doanh nghiệp nhỏ và vừa. Phát triển cơ sở hạ tầng tạo thuận lợi cho doanh nghiệp nhỏ và vừa phát triển. Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa tiếp cận tài chính, tín dụng. Đây được xem là động lực quan trọng để khu vực DNNVV tại Việt Nam tiếp tục phát huy tiềm năng và có những đóng góp quan trọng cho nền kinh tế đất nước.

3. Các giải pháp vận hành doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Việt Nam hiệu quả

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu, cạnh tranh ngày càng gay gắt, bên cạnh cạnh sự hỗ trợ từ chính sách vĩ mô, bản thân các DNNVV tại Việt Nam cũng cần trang bị đầy đủ kiến thức để vận hành doanh nghiệp hiệu quả trước khi tham gia thị trường. Tác giả đề xuất 5 giải pháp hỗ trợ các nhà quản lý giúp tổng quát hóa các vấn đề của doanh nghiệp và điều hành doanh nghiệp hiệu quả hơn.

Chiến lược lập kế hoạch: Trong bối cảnh hội nhập toàn cầu ngày càng sâu rộng, mức độ cạnh tranh ngày càng khốc liệt từ các đối thủ trong và ngoài nước, những ý tưởng mới về sản phẩm, dịch vụ không đủ để giúp doanh nghiệp có chỗ đứng trên thị trường. Do đó, khi tham gia thị trường, doanh nghiệp nhỏ và vừa phải có chiến lược đúng đắn để tìm ra "mục tiêu" của mình bằng cách phác thảo đặc điểm để "nhận dạng" của nhóm khách hàng mục tiêu mà doanh nghiệp hướng đến, từ đó đưa ra chiến lược thâm nhập thị trường thích hợp để tiếp cận khách hàng.

Xây dựng thương hiệu và lập kế hoạch marketing/PR: Xây dựng thương hiệu doanh nghiệp không chỉ là câu chuyện của các công ty đa quốc gia hay các tập đoàn lớn, mà là của tất cả các doanh nghiệp khi tham gia thị trường. DNNVV tại Việt Nam khi tham gia thị trường cần xây dựng thương hiệu thông qua logo, khẩu hiệu, màu sắc, tầm nhìn, sứ mệnh,... Sau đó lập chiến dịch truyền thông để thúc đẩy hoạt động kinh doanh. Hiện nay, DNNVV tại Việt Nam vẫn chưa nhận thức được tầm quan trọng của xây dựng thương hiệu doanh nghiệp trong bối cảnh toàn cầu hóa diễn ra ngày càng mạnh mẽ. Nhiều doanh nghiệp nhỏ vẫn còn e ngại khi chi ngân sách cho quảng cáo, nhưng đây là hoạt động cần thiết giúp doanh nghiệp định vị và duy trì vị thế đối

với khách hàng.

Quản lý vốn và ngân sách tài chính: Tìm kiếm vốn và quản lý dòng tiền là một trong những bài toán quản lý. Bên cạnh nguồn vốn sẵn có và vốn vay ngân hàng - cho thuê tài chính đã trở thành hình thức được nhiều nhà quản lý tìm đến để bổ sung vốn cho doanh nghiệp với nhiều ưu điểm như: không cần tài sản thế chấp, có thể sở hữu bất động sản sau khi cho thuê, lãi suất tài trợ cao... Qua đó, cho thuê tài chính đã dần trở thành kênh huy động vốn tin cậy của nhiều doanh nghiệp. Bên cạnh đó, nhà quản lý cần quan tâm đến việc quản lý dòng tiền, phân bổ ngân sách hợp lý cho hoạt động kinh doanh để giảm thiểu rủi ro thiếu hụt dòng tiền; thông qua việc xem xét các tỷ số tài chính như chi phí hoạt động, chi phí bán hàng, biên lợi nhuận gộp, trung gian tài chính...

Xây dựng quy trình và kiểm soát nội bộ: Để vận hành doanh nghiệp suôn sẻ ngay từ đầu, các nhà quản lý cần xây dựng quy trình nội bộ với các chính sách phù hợp cho các phòng ban liên quan. Hệ thống hóa quy trình giúp doanh nghiệp tiết kiệm thời gian và chi phí vận hành, ngoài ra, nhà quản trị có thể xử lý nhanh các vấn đề phát sinh trong quy trình vận hành dựa trên các nguyên tắc và quy trình đã được đưa ra. Khi xây dựng được quy trình và kiểm soát nội bộ tốt, trong trường hợp thay thế nhân sự cũng sẽ không ảnh hưởng nhiều đến hiệu suất hoạt động của doanh nghiệp.

Ứng dụng nền tảng số và tiếp thị số: Ưu điểm của các công ty khởi nghiệp khi gia nhập thị trường là việc ứng dụng các công nghệ mới ngay từ đầu giúp doanh nghiệp tối ưu hóa hoạt động kinh doanh. Trong kỷ nguyên 4.0, các nhà quản trị dễ dàng tìm thấy hàng loạt phần mềm quản lý đa nhiệm hỗ trợ các lĩnh vực như kế toán, kho, bán hàng... giúp doanh nghiệp quản lý dễ dàng và hiệu quả hơn bên cạnh việc tiết kiệm chi phí nhân sự. Ngoài ra, tiếp thị số được nhiều công ty khởi nghiệp chú trọng vì hiệu quả cao và chi phí thấp hơn so với các kênh quảng cáo truyền thống. Tận dụng các nền tảng mạng xã hội như Facebook, Zalo, Instagram, LinkedIn... giúp nhà quản trị không chỉ tăng kết quả kinh doanh mà còn thu hút nhân viên dễ dàng hơn.

Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, chuyển đổi số: Thúc đẩy triển khai các chương trình, giải pháp hỗ trợ DNNVV tại Việt Nam đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số, chuyển đổi xanh, phát triển các mô hình kinh tế

mới (kinh tế tuần hoàn, kinh tế sáng tạo, kinh tế chia sẻ), các ngành, lĩnh vực mới nổi (trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn, điện toán đám mây, năng lượng mới, y sinh học, công nghiệp văn hóa, công nghiệp giải trí...).

4. Kết luận

Phát triển DNNVV tại Việt Nam là một trong những mục tiêu kinh tế ưu tiên của Đảng và Nhà nước, đóng vai trò quan trọng trong tăng trưởng kinh tế, đồng thời giảm nghèo đói và thất nghiệp. Khu vực DNNVV tại Việt Nam cũng có tính đa dạng cao. Các

công ty này đại diện cho hầu hết mọi lĩnh vực kinh doanh và có các mô hình hoạt động, văn hóa và tiềm năng tăng trưởng khác nhau. Việt Nam đang nỗ lực để hướng tới mục tiêu đến năm 2030 trở thành nước đang phát triển, có công nghiệp hiện đại. Trên hành trình hiện thực hóa khát vọng đó, khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo đóng vai trò then chốt. Do đó, ngoài các giải pháp chính trên, DNNVV có thể áp dụng các hoạt động đổi mới sáng tạo để cải thiện hiệu suất tạo bước đột phá cho doanh nghiệp phát triển bền vững■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Thủ tướng Chính phủ (2025). Chỉ thị số 10/CT-TTg ngày 25/3/2025 về thúc đẩy phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2024). Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia xác định tầm nhìn đến năm 2045.

Khánh Linh (2025). Chiếm gần 98% tổng số doanh nghiệp, doanh nghiệp nhỏ và vừa đang ở đâu trong nền kinh tế. Truy cập tại <https://baodautu.vn/chiem-gan-98-tong-so-doanh-nghiep-doanh-nghiep-nho-va-vua-dang-o-dau-trong-nen-kinh-te->

Ngày nhận bài: 29/3/2025

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 8/4/2025

Ngày chấp nhận đăng bài: 15/4/2025

BUSINESS ADMINISTRATION IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN VIETNAM

● DOAN THI DIEP UYEN

Faculty of Business Administration - University of Economics -
Technology for Industries

ABSTRACT:

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are vital contributors to economic growth, job creation, poverty reduction, and social development in most economies. By generating employment, SMEs not only increase household incomes but also stimulate demand for goods and services, thereby enhancing living standards and contributing to broader economic stability. This study examines the critical role of SMEs in national development, identifies key challenges they face, including limited access to finance, technology, and markets, and proposes strategic solutions to strengthen their management capacity and promote long-term sustainability.

Keywords: small and medium-sized enterprises, management, business.