

NÂNG CAO NĂNG LỰC CHỐNG CHỊU CỦA DOANH NGHIỆP KHU VỰC TƯ NHÂN VIỆT NAM TRƯỚC CÁC CÚ SỐC ĐA TẦNG TRONG BỐI CẢNH MỚI

Trịnh Đức Chiều

Viện Kinh tế Việt Nam và Thế giới

Tóm tắt: Trong bối cảnh các cú sốc kinh tế, tài chính, địa chính trị, công nghệ và biến đổi khí hậu ngày càng diễn ra đồng thời và có tính cộng hưởng, nâng cao năng lực chống chịu của doanh nghiệp khu vực tư nhân trở thành yêu cầu cấp thiết nhằm bảo đảm tăng trưởng bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh của nền kinh tế. Trên cơ sở tổng hợp lý thuyết về năng lực chống chịu và phân tích thực trạng khu vực doanh nghiệp tư nhân Việt Nam, nghiên cứu làm rõ ba nhóm yếu tố tác động đến năng lực chống chịu của doanh nghiệp, gồm: (i) nội lực và sức mạnh kinh tế của doanh nghiệp; (ii) chất lượng thể chế và quản trị quốc gia; và (iii) mức độ phát triển của các thị trường và hệ sinh thái hỗ trợ doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy những hạn chế về quy mô, năng lực tài chính, trình độ công nghệ, quản trị, cùng với những bất cập của môi trường thể chế và thị trường, đang làm suy giảm khả năng hấp thụ, thích ứng, phục hồi và chuyển đổi của doanh nghiệp trước các cú sốc đa tầng. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao nội lực doanh nghiệp, hoàn thiện thể chế và phát triển đồng bộ các loại thị trường, góp phần tăng cường năng lực chống chịu và thúc đẩy phát triển bền vững khu vực kinh tế tư nhân Việt Nam.

Từ khóa: Năng lực chống chịu; doanh nghiệp khu vực tư nhân; cú sốc đa tầng; Việt Nam.

1. Đặt vấn đề

Thế giới đang bước vào một giai đoạn phát triển mới, nơi các cú sốc kinh tế, tài chính, địa chính trị, công nghệ và môi trường xuất hiện đồng thời, tương tác và khuếch đại lẫn nhau (OECD, 2025). Hiện tượng này được gọi là "đa khủng hoảng" (polycrisis) — một chuỗi khủng hoảng liên hoàn, cùng xảy ra khiến tác động tổng thể vượt xa tổng hợp từng phần riêng lẻ (World Economic Forum,

2023). Sự cộng hưởng này làm tăng tốc độ lan truyền rủi ro và mở rộng phạm vi ảnh hưởng, từ gián đoạn chuỗi cung ứng đến biến động giá năng lượng, áp lực lạm phát và thay đổi chính sách thương mại. Tất cả đều tác động trực tiếp đến hoạt động và khả năng tồn tại của doanh nghiệp.

Trong bối cảnh đó, "năng lực chống chịu" (resilience) không còn là khái niệm tĩnh chỉ về khả năng phục hồi sau khủng hoảng, mà được hiểu là một năng lực động bao gồm khả năng hấp thụ cú sốc, thích ứng linh hoạt và chuyển đổi để tạo lợi thế cạnh tranh mới. Các nghiên cứu gần đây nhấn mạnh rằng tư duy quản trị truyền thống, tập trung vào tối ưu hóa ngắn hạn, không còn phù hợp khi đối mặt với các cú sốc đa tầng; thay vào đó cần phát triển năng lực dự báo, quản trị rủi ro liên ngành và khả năng đổi mới hệ thống (Stockholm Resilience Centre, 2024).

Tại Việt Nam, khu vực kinh tế tư nhân được Đảng và Nhà nước xác định là một động lực quan trọng nhất của nền kinh tế (Đảng Cộng sản Việt Nam, 2025). Khu vực này đang đóng góp khoảng 50% GDP, hơn 30% tổng thu ngân sách nhà nước và sử dụng khoảng 82% tổng số lao động. Đây cũng là khu vực giữ vai trò chủ đạo trong việc huy động vốn, chiếm khoảng 56% đến 57,8% tổng vốn đầu tư toàn xã hội (tương đương khoảng 96 tỷ USD trong tổng số 174 tỷ USD vào năm 2025).

Tuy nhiên, cấu trúc của khu vực này chủ yếu là các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) cùng hàng triệu hộ kinh doanh với nhiều hạn chế về vốn, công nghệ và quản trị. Điều này khiến họ trở nên rất dễ tổn thương trước các cú sốc toàn cầu (World Bank, 2023). Nhiều doanh nghiệp thiếu đệm tài chính, năng lực số hóa và khả năng tham gia chuỗi giá trị toàn cầu, dẫn đến rủi ro cao khi đối mặt với biến động thị trường, yêu cầu môi trường khắt khe và làn sóng chuyển đổi số/AI.

Việc nâng cao năng lực chống chịu của khu vực kinh tế tư nhân không thể chỉ dừng lại ở các chính sách hỗ trợ có tính chất ứng phó, mà cần một cách tiếp cận hệ thống, trong đó sức chống chịu của doanh nghiệp không chỉ phụ thuộc vào năng lực nội tại mà còn chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi chất lượng của môi trường thể chế và mức độ phát triển của các thị trường. Ba trụ cột có ý nghĩa quyết định bao gồm: (i) nội lực của doanh nghiệp và cơ cấu kinh tế, phản ánh sức mạnh tài chính, năng lực quản trị, đổi mới sáng tạo và khả năng thích ứng của doanh

ngiệp; (ii) chất lượng thể chế và quản trị quốc gia, tạo lập môi trường kinh doanh minh bạch, ổn định và có khả năng hỗ trợ doanh nghiệp ứng phó với các cú sốc; và (iii) mức độ phát triển và hiệu quả hoạt động của các thị trường, đặc biệt là thị trường vốn, thị trường lao động, thị trường khoa học và công nghệ, thị trường dữ liệu và các yếu tố sản xuất khác, nhằm bảo đảm khả năng phân bổ nguồn lực linh hoạt và hiệu quả trong điều kiện biến động.

2. Cơ sở lý luận và nhận diện các cú sốc đa tầng

2.1. Khái niệm về "Năng lực chống chịu" (Resilience) của doanh nghiệp

Năng lực chống chịu (resilience) của doanh nghiệp được hiểu là một năng lực động cho phép tổ chức dự báo, chuẩn bị, hấp thụ, ứng phó, phục hồi và chuyển đổi trước các cú sốc nhằm duy trì hoạt động và tạo lợi thế cạnh tranh (Duchek, 2020; International Organization for Standardization [ISO], 2017). Cụ thể:

(i) Khả năng phòng ngừa và giảm thiểu tổn thất (Absorptive capacity): Là khả năng thu nhận, tiếp nhận, chuyển hóa và khai thác tri thức bên ngoài để ngăn ngừa rủi ro và giảm thiệt hại. Khả năng này tạo ra các "bộ đệm" (tài chính, hàng tồn kho, đa dạng hóa thị trường) nhằm ngăn ngừa và giảm thiểu thiệt hại ban đầu khi cú sốc xảy ra.

(ii) Khả năng thích ứng linh hoạt trong khủng hoảng (Adaptive capacity): Là khả năng điều chỉnh cấu trúc, quy trình và hành vi để duy trì hoạt động khi cú sốc xảy ra. Sự linh hoạt trong vận hành, quản trị để điều chỉnh hoạt động sản xuất, kinh doanh tương thích với sự thay đổi đột ngột của môi trường. Yếu tố then chốt của khả năng này là sự lãnh đạo linh hoạt, văn hóa học hỏi, cấu trúc tổ chức phi tập trung, năng lực ra quyết định nhanh.

(iii) Khả năng phục hồi và bứt phá sau cú sốc (Transformative capacity): Thể hiện khả năng cấu trúc lại nguồn lực, đổi mới mô hình kinh doanh và ứng dụng công nghệ để không chỉ phục hồi mà còn phát triển ở một vị thế cạnh tranh cao hơn. Cơ chế triển khai khả năng này gồm: đổi mới mô hình kinh doanh, đầu tư vào công nghệ mới, tận dụng bài học để thay đổi chiến lược dài hạn.

Năng lực chống chịu được chia thành ba giai đoạn chính: dự báo (anticipation), ứng phó (coping) và chuyển đổi (adaptation).

2.2. Các yếu tố tác động đến năng lực chống chịu của doanh nghiệp

Năng lực chống chịu của doanh nghiệp không phải là một thuộc tính cố hữu mà là kết quả của sự tương tác liên tục giữa nguồn lực nội tại và môi trường bên ngoài gồm thể chế, thị trường và điều kiện kinh tế-xã hội. Vì vậy, việc phân tích các yếu tố tác động đến năng lực chống chịu của doanh nghiệp cần được nhìn nhận qua lăng kính hệ thống, phân biệt rõ các nhân tố nội sinh và ngoại sinh đồng thời chú ý đến mối quan hệ tương hỗ giữa chúng. Nhóm các yếu tố tác động đến năng lực chống chịu của doanh nghiệp gồm các nhóm chính sau:

Quy mô doanh nghiệp và năng lực tài chính là nền tảng của khả năng chống chịu trước Quy mô và năng lực tài chính. các cú sốc. Doanh nghiệp có nguồn vốn chủ sở hữu lớn, dự trữ tài chính và cơ cấu nợ hợp lý có khả năng duy trì hoạt động và phục hồi tốt hơn khi thị trường biến động. Ngược lại, doanh nghiệp có quy mô nhỏ, phụ thuộc nhiều vào tín dụng ngắn hạn và đòn bẩy tài chính cao dễ gặp rủi ro thanh khoản. Quy mô doanh nghiệp cũng tạo điều kiện đa dạng hóa sản phẩm, thị trường và chuỗi cung ứng, qua đó giảm mức độ tổn thương trước các rủi ro bên ngoài.

Năng lực quản trị và lãnh đạo. Chất lượng quản trị quyết định khả năng nhận diện rủi ro, ra quyết định và tổ chức ứng phó với các cú sốc. Hệ thống quản trị hiện đại, cơ chế quản trị rủi ro hiệu quả và đội ngũ lãnh đạo có tầm nhìn sẽ giúp doanh nghiệp chủ động thích ứng, triển khai các phương án ứng phó và đẩy nhanh quá trình phục hồi.

Năng lực đổi mới sáng tạo và công nghệ. Khả năng đầu tư cho R&D, ứng dụng công nghệ số, trí tuệ nhân tạo (AI) và tự động hóa giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất, tăng tính linh hoạt và thích ứng với sự thay đổi của thị trường. Doanh nghiệp có năng lực đổi mới cao không chỉ phục hồi nhanh hơn sau khủng hoảng mà còn có khả năng chuyển đổi mô hình kinh doanh để tạo lập lợi thế cạnh tranh mới.

Nguồn nhân lực và văn hóa tổ chức. Chất lượng nguồn nhân lực cùng với văn hóa doanh nghiệp khuyến khích học hỏi, đổi mới và chia sẻ tri thức là những yếu tố quan trọng nâng cao năng lực thích ứng. Đội ngũ lao động có kỹ năng, sẵn sàng thay đổi và được đào tạo thường xuyên sẽ giúp doanh nghiệp phục hồi và phát triển hiệu quả trong môi trường nhiều biến động.

Như vậy, năng lực chống chịu của doanh nghiệp là kết quả của một hệ thống nhiều yếu tố tương tác. Thiếu hụt ở bất kỳ trụ cột nào - nội lực tài chính, quản trị, công nghệ; chất lượng thể chế; hay hiệu quả thị trường - đều làm giảm nhanh khả năng ứng phó và phục hồi. Vì vậy, chiến lược nâng cao năng lực chống chịu cần mang tính toàn diện và đồng bộ, kết hợp nâng cao năng lực nội tại của doanh nghiệp với cải thiện môi trường thể chế và phát triển hệ sinh thái thị trường.

2.3. Các cú sốc và tác động đối với khu vực doanh nghiệp

Các cú sốc đối với khu vực tư nhân có thể được chia thành ba nhóm chính: (i) kinh tế- tài chính; (ii) công nghệ và biến đổi khí hậu & chuyển dịch năng lượng - mỗi loại tạo ra cả rủi ro tức thời (gián đoạn thanh khoản, mất doanh thu, tấn công mạng, thiệt hại vật chất) và rủi ro chuyển dịch dài hạn (thay đổi chuỗi giá trị, chi phí tuân thủ, tài sản bị mắc kẹt). Ở Việt Nam, doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) cần kết hợp dự phòng tài chính, đa dạng hóa chuỗi cung ứng, đầu tư an ninh số, và lộ trình chuyển đổi năng lượng để giảm thiểu tác động.

- Sốc kinh tế và tài chính: Cú sốc này bao gồm đứt gãy chuỗi cung ứng, lạm phát tăng, chi phí vốn cao, và rủi ro thanh khoản khi doanh thu sụt giảm hoặc tín dụng thắt chặt. Cú sốc kinh tế và tài chính có thể làm gián đoạn nguồn cung làm tăng chi phí đầu vào; làm giảm biên lợi nhuận (do lạm phát và lãi suất cao); gây nguy cơ vỡ nợ ngắn hạn do rủi ro thanh khoản. Chuỗi cung ứng toàn cầu hiện có tính dễ tổn thương cao do tập trung sản xuất và rủi ro địa chính trị.

Với phần lớn là các DNNVV, cú sốc kinh tế tài chính sẽ tác động rất lớn đến khu vực doanh nghiệp tư nhân. Các doanh nghiệp chịu tác động sẽ dễ dẫn đến cạn nguồn tiền mặt, phụ thuộc vào nhập khẩu linh kiện sẽ làm tăng rủi ro sản xuất.

- Sốc công nghệ: Áp lực tụt hậu, chi phí chuyển đổi số, rủi ro an ninh mạng (mất dữ liệu, gián đoạn dịch vụ, tổn thất). Cú sốc công nghệ có thể khiến các doanh nghiệp chưa kịp số hóa mất thị phần; chi phí đầu tư CNTT và đào tạo tăng; tấn công mạng gây tổn thất trực tiếp và mất uy tín. An ninh mạng là rủi ro hệ thống, có thể lan nhanh qua nhà cung cấp.

- Sốc biến đổi khí hậu và chuyển đổi năng lượng: Cú sốc này gồm rủi ro vật chất (thiên tai, cực đoan khí hậu) và rủi ro chuyển dịch (thuế carbon, tiêu chuẩn

xanh nghiêm ngặt). Cú sốc biến đổi khí hậu có thể gây thiệt hại cơ sở hạ tầng, gián đoạn sản xuất; chi phí tuân thủ và chi phí chuyển đổi mô hình kinh doanh; nguy cơ tài sản mắc kẹt (stranded assets) trong ngành năng lượng truyền thống. Những tác động tiêu cực này sẽ ảnh hưởng lớn đến các doanh nghiệp như phá huỷ cơ sở sản xuất, kinh doanh; gia tăng chi phí kinh doanh do phải đầu tư mới để chuyển đổi mô hình kinh doanh, đặc biệt là các mô hình kinh doanh bền vững để đáp ứng thị trường.

3. Thực trạng về tác động của các yếu tố đến khả năng chống chịu của doanh nghiệp tư nhân Việt Nam

3.1. Tác động của quy mô doanh nghiệp và năng lực tài chính

Khu vực DNTN Việt Nam hiện nay có thể nói là “đông nhưng chưa mạnh”, với hơn 97% là doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV), trong đó doanh nghiệp siêu nhỏ chiếm khoảng 69%. Với phần lớn thuộc quy mô nhỏ và siêu nhỏ nên năng lực chống chịu của khu vực này là rất hạn chế, đặc biệt là do khả năng tiếp cận tín dụng, chỉ có khoảng 9,3% DNTN đang tiếp cận được vốn vay (Báo cáo tổng kết thi hành Luật Hỗ trợ DNNVV). Trong giai đoạn 2019-2022, tỷ lệ DNTN thua lỗ lên tới 47,1%, cao nhất trong 3 khu vực kinh tế.

Việc thiếu vắng các "bộ đệm tài chính" khiến đa số DNTN Việt Nam vô cùng mỏng manh, dễ bị tổn thương, cạn kiệt thanh khoản và đối mặt với nguy cơ vỡ nợ ngắn hạn ngay khi xảy ra các cú sốc

3.2. Tác động của năng lực quản trị và lãnh đạo

Trình độ quản trị của nhiều DNTN còn rất hạn chế, phần lớn chủ doanh nghiệp điều hành dựa vào quản trị truyền thống (gia đình) với đặc điểm là theo kinh nghiệm, làm theo thói quen, thiếu đào tạo bài bản và thiếu tầm nhìn chiến lược. Theo khảo sát, chỉ khoảng 5% DNTN hiểu và thực hành quản trị doanh nghiệp tốt, điểm số quản trị công ty của Việt Nam hiện đang ở mức thấp nhất trong khu vực ASEAN. Do tư duy kinh doanh của phần lớn chủ doanh nghiệp mang tính ngắn hạn, chạy theo lợi nhuận trước mắt, bắt chước mô hình thành công thay vì sáng tạo vẫn còn phổ biến.

Sự yếu kém trong quản trị khiến DNTN thiếu năng lực đánh giá rủi ro liên ngành, lúng túng trong việc điều chỉnh mô hình kinh doanh và khó tạo lập được các mối quan hệ đối tác chiến lược (đặc biệt là kết nối với doanh nghiệp nhà

nước, doanh nghiệp FDI hoặc tham gia chuỗi giá trị toàn cầu) để chia sẻ rủi ro khi thị trường biến động

3.3. Tác động của năng lực đổi mới sáng tạo và công nghệ

Trình độ công nghệ của DNTN nhìn chung còn thấp, với công nghệ tiên tiến chỉ chiếm khoảng 10%, công nghệ trung bình 38%, còn lại là công nghệ lạc hậu. Tỷ lệ doanh nghiệp đầu tư cho hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D) trong các ngành sản xuất rất thấp (như dệt may chỉ 5%, da giày 6%). Đa số DNTN đang kẹt trong "bẫy gia công thô", hoạt động ở phân khúc thấp của chuỗi giá trị, thâm dụng lao động và năng lượng.

Thực trạng tụt hậu của doanh nghiệp đã dẫn tới khả năng chống chịu của DNTN Việt Nam rất hạn chế, nhiều doanh nghiệp rơi vào tình trạng mất đơn hàng và suy giảm năng lực cạnh tranh cốt lõi.

3.4. Tác động của nguồn nhân lực và văn hóa tổ chức

Các doanh nghiệp Việt Nam đang đối diện với thực trạng thiếu “trầm trọng” nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt là nhân sự có kỹ năng số, am hiểu công nghệ mới (AI, Blockchain, tự động hóa, an ninh mạng). Với tỷ lệ lao động qua đào tạo của doanh nghiệp dù có cải thiện (đạt khoảng 30%) nhưng vẫn thấp hơn rất nhiều so với mức trung bình từ 40-70% của các nước ASEAN. Trong khi đó, Văn hóa tổ chức tại nhiều DNTN chưa chú trọng vào đào tạo lại (reskilling) và thực hành kinh doanh có trách nhiệm bền vững.

Thực tế này dẫn đến phần lớn doanh nghiệp tiếp nhận khoa học, công nghệ của doanh nghiệp không thể tiếp thu, làm chủ công nghệ mới, gặp rào cản lớn khi muốn triển khai "chuyển đổi kép" (số hóa và xanh hóa).

Những nguyên nhân chính của hạn chế về khả năng chống chịu của doanh nghiệp tư nhân Việt Nam:

- Năng lực nội tại của khu vực doanh nghiệp còn yếu: Phần lớn DNNVV có quy mô vốn nhỏ, năng lực tài chính yếu, trình độ quản trị hạn chế và mức độ minh bạch thông tin chưa cao. Các doanh nghiệp thường hoạt động theo mô hình gia đình, thiếu chiến lược phát triển dài hạn, tư duy kinh doanh ngắn hạn, làm theo thói quen và thiếu sự chủ động vươn tầm khu vực, quốc tế.

- Tác động tiêu cực từ bối cảnh kinh tế toàn cầu: Những biến động liên tục như đại dịch COVID-19, suy giảm kinh tế toàn cầu, đứt gãy chuỗi cung ứng, xung đột địa chính trị và xu hướng bảo hộ thương mại đã bào mòn sức chống chịu của doanh nghiệp. Khi đối mặt với khủng hoảng, doanh nghiệp buộc phải ưu tiên mục tiêu sinh tồn trước mắt thay vì đầu tư dài hạn cho đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số hay nâng cao năng suất.

- Hệ sinh thái hỗ trợ và thị trường vốn chưa phát triển đầy đủ: Các thị trường vốn đầu tư mạo hiểm, dịch vụ tư vấn chuyên nghiệp, chuyển giao công nghệ hay hỗ trợ sở hữu trí tuệ tại Việt Nam vẫn chưa phát triển hoàn thiện. Điều này làm hạn chế cơ hội của doanh nghiệp trong việc tiếp cận các nguồn lực để đổi mới sáng tạo. Bên cạnh đó, khu vực kinh tế tư nhân có xuất phát điểm chậm hơn và thời gian hội nhập ngắn hơn so với các thành phần kinh tế khác nên chưa có nhiều kinh nghiệm cọ xát, cạnh tranh quốc tế.

- Tâm lý e ngại và rào cản văn hóa kinh doanh: Đối với nhóm hộ kinh doanh cá thể, nguyên nhân chính cản trở họ lớn lên là tâm lý e ngại việc gia tăng nghĩa vụ thuế, kế toán, bảo hiểm xã hội và sợ bị thanh tra, kiểm tra, xử phạt khi chuyển đổi thành doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp thậm chí "không muốn lớn" để tránh các thủ tục phức tạp của Nhà nước.

- Nhận thức và tư duy quản lý chưa theo kịp thực tiễn: Ở một số nơi, quan niệm về kinh tế tư nhân chưa thực sự đầy đủ, việc đánh giá và "ứng xử" đối với khu vực này chưa đúng mức, đôi khi vẫn còn sự phân biệt đối xử giữa DNTN với doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp FDI trong việc tiếp cận nguồn lực, đất đai, dự án lớn. Một bộ phận cán bộ vẫn mang nặng tư duy "quản lý", "kiểm soát" thay vì "phục vụ" và "kiến tạo phát triển".

- Thiết kế chính sách còn dàn trải, bất cập và chậm thể chế hóa: Một số chính sách hỗ trợ mang tính chất dàn trải, cào bằng, chưa phân hóa theo quy mô, ngành nghề hay nhu cầu thực tế của doanh nghiệp. Quá trình cụ thể hóa các chủ trương thành các văn bản quy phạm pháp luật, đặc biệt là các thông tư hướng dẫn về thuế, đất đai, đấu thầu... thường bị chậm trễ, kéo dài, khiến chính sách không đi vào được cuộc sống.

- Gánh nặng thủ tục hành chính và rủi ro pháp lý:

+ Chi phí tuân thủ cao: Môi trường kinh doanh vẫn còn nhiều rào cản liên quan đến thủ tục đăng ký quyền sử dụng đất, hoàn thuế GTGT, hải quan, bảo hiểm xã hội, và các đợt thanh tra, kiểm tra chồng chéo gây mất thời gian và chi phí cho doanh nghiệp.

+ Thủ tục xin hỗ trợ rườm rà: Các hoạt động hỗ trợ từ ngân sách đòi hỏi quy trình đấu thầu, xét duyệt, chứng từ phức tạp khiến cả cơ quan triển khai lẫn doanh nghiệp đều thận trọng, e ngại. Nhiều nội dung yêu cầu doanh nghiệp đối ứng vốn (30-50%) nhưng lại không cho họ quyền tự quyết định nhà cung cấp dịch vụ, làm giảm tính hấp dẫn của chính sách.

+ Rủi ro hình sự hóa: Doanh nghiệp lo ngại về rủi ro hình sự hóa các quan hệ kinh tế, dân sự trong bối cảnh ranh giới pháp lý chưa rõ ràng, khiến họ không dám mạnh dạn đầu tư hay thử nghiệm các mô hình kinh doanh mới.

- Nguồn lực và năng lực thực thi tại cơ sở còn yếu kém: Nguồn lực ngân sách phân bổ cho các chương trình hỗ trợ DNNVV còn rất hạn chế và phân tán. Đặc biệt, đội ngũ cán bộ làm công tác hỗ trợ tại địa phương (đặc biệt là cấp xã) đang bị thiếu hụt về số lượng và yếu về năng lực chuyên môn (công nghệ thông tin, tài chính, pháp lý), nhất là trong bối cảnh tinh gọn bộ máy và chuyển đổi sang mô hình chính quyền địa phương 02 cấp khiến khối lượng công việc tăng đột biến.

- Các thiết chế hỗ trợ hoạt động kém hiệu quả: Hoạt động của Quỹ Phát triển DNNVV và Quỹ bảo lãnh tín dụng địa phương chưa phát huy tác dụng do quy mô vốn nhỏ, quy định bảo toàn vốn cứng nhắc dẫn đến tâm lý "sợ rủi ro, sợ mất vốn nhà nước" của người điều hành, từ đó vẫn yêu cầu doanh nghiệp phải có tài sản thế chấp. Các chương trình đào tạo, tư vấn, xúc tiến thị trường thường rời rạc, chưa tạo thành một hệ sinh thái hỗ trợ xuyên suốt theo vòng đời phát triển của doanh nghiệp. Tương tự, công tác theo dõi, giám sát và đánh giá (M&E) hiệu quả chính sách cũng chưa được thực hiện đồng bộ, thiếu cơ sở dữ liệu để kịp thời điều chỉnh các bất cập.

4. Đề xuất giải pháp nâng cao năng lực chống chịu của doanh nghiệp khu vực tư nhân Việt Nam trước các cú sốc đa tầng

Việc nâng cao năng lực chống chịu của doanh nghiệp khu vực tư nhân cần được tiếp cận theo hướng hệ thống, kết hợp đồng thời giữa nâng cao năng lực

nội tại của doanh nghiệp, hoàn thiện thể chế và phát triển đồng bộ các loại thị trường. Mục tiêu không chỉ là giúp doanh nghiệp ứng phó với các cú sốc trong ngắn hạn mà còn tăng cường khả năng thích ứng, phục hồi và chuyển đổi trong dài hạn.

4.1. Nâng cao nội lực và sức mạnh kinh tế của doanh nghiệp tư nhân

Trước hết, cần thúc đẩy quá trình nâng cao năng lực tài chính và tích lũy vốn của doanh nghiệp. Nhà nước cần tiếp tục hoàn thiện các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa tiếp cận tín dụng, phát triển các quỹ bảo lãnh tín dụng, quỹ đầu tư khởi nghiệp sáng tạo và các kênh huy động vốn trung, dài hạn nhằm giảm sự phụ thuộc vào tín dụng ngân hàng. Đồng thời, khuyến khích doanh nghiệp nâng cao năng lực quản trị tài chính, xây dựng quỹ dự phòng rủi ro và đa dạng hóa nguồn vốn để tăng khả năng chống chịu trước các cú sốc.

Bên cạnh đó, cần thúc đẩy tái cơ cấu khu vực doanh nghiệp tư nhân theo hướng nâng cao quy mô, năng suất và giá trị gia tăng. Chính sách cần tạo điều kiện hình thành các doanh nghiệp quy mô vừa và lớn có vai trò dẫn dắt, tăng cường liên kết giữa doanh nghiệp lớn với doanh nghiệp nhỏ và vừa, thúc đẩy phát triển các cụm liên kết ngành và chuỗi giá trị trong nước. Đồng thời, hỗ trợ doanh nghiệp chuyển dịch từ mô hình gia công sang các hoạt động có hàm lượng công nghệ và giá trị gia tăng cao hơn, giảm phụ thuộc vào nguyên liệu nhập khẩu và một số ít thị trường xuất khẩu.

Một giải pháp quan trọng khác là nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số. Nhà nước cần hoàn thiện các cơ chế khuyến khích doanh nghiệp đầu tư cho nghiên cứu và phát triển (R&D), ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn, tự động hóa và các công nghệ số. Song song với đó là phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, tăng cường đào tạo kỹ năng số, kỹ năng quản trị rủi ro và năng lực đổi mới sáng tạo nhằm nâng cao khả năng thích ứng của doanh nghiệp trước các thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh..

4.2. Hoàn thiện thể chế và nâng cao hiệu quả quản trị quốc gia

Nâng cao năng lực chống chịu của doanh nghiệp đòi hỏi một môi trường thể chế ổn định, minh bạch và có khả năng dự báo. Do đó, cần tiếp tục cải cách thủ tục hành chính, đơn giản hóa điều kiện kinh doanh, bảo đảm tính nhất quán của chính sách và giảm chi phí tuân thủ cho doanh nghiệp. Đồng thời, nâng cao chất lượng xây dựng và thực thi chính sách theo hướng lấy doanh nghiệp làm trung

tâm, tăng cường tham vấn cộng đồng doanh nghiệp trong quá trình hoạch định chính sách.

Trong bối cảnh các cú sốc ngày càng có tính liên kết và lan tỏa, cần xây dựng cơ chế quản trị rủi ro quốc gia và hệ thống cảnh báo sớm đối với các rủi ro kinh tế, tài chính, thương mại, công nghệ và biến đổi khí hậu. Việc chia sẻ kịp thời thông tin dự báo, cảnh báo thị trường và các thay đổi trong chính sách quốc tế sẽ giúp doanh nghiệp chủ động xây dựng phương án ứng phó và giảm thiểu thiệt hại.

Đồng thời, cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống chính sách hỗ trợ doanh nghiệp trong các lĩnh vực chuyển đổi số, chuyển đổi xanh, đổi mới sáng tạo và phát triển bền vững. Các chính sách hỗ trợ cần chuyển dần từ hỗ trợ ngắn hạn sang nâng cao năng lực cạnh tranh dài hạn của doanh nghiệp, tạo điều kiện để doanh nghiệp chủ động thích ứng thay vì phụ thuộc vào các gói hỗ trợ khi khủng hoảng xảy ra.

4.3. Phát triển đồng bộ các loại thị trường và hệ sinh thái hỗ trợ doanh nghiệp

Một trong những điều kiện quan trọng để nâng cao năng lực chống chịu là nâng cao hiệu quả vận hành của các loại thị trường. Trước hết, cần phát triển thị trường vốn theo hướng đa dạng hóa các kênh huy động vốn, mở rộng khả năng tiếp cận vốn của doanh nghiệp tư nhân thông qua thị trường chứng khoán, trái phiếu doanh nghiệp, quỹ đầu tư mạo hiểm và các hình thức tài chính đổi mới.

Bên cạnh đó, cần phát triển đồng bộ thị trường khoa học và công nghệ, thị trường lao động và thị trường dữ liệu nhằm tạo điều kiện cho doanh nghiệp tiếp cận công nghệ mới, nguồn nhân lực chất lượng cao và các dịch vụ đổi mới sáng tạo. Đồng thời, thúc đẩy hình thành hệ sinh thái đổi mới sáng tạo quốc gia với sự tham gia của doanh nghiệp, viện nghiên cứu, trường đại học và các tổ chức trung gian nhằm tăng cường khả năng lan tỏa tri thức và chuyển giao công nghệ.

Trong bối cảnh các yêu cầu về phát triển bền vững ngày càng gia tăng, cần hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao năng lực đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế về môi trường, xã hội và quản trị (ESG), thúc đẩy sản xuất xanh, kinh tế tuần hoàn và giảm phát thải các-bon. Đây không chỉ là yêu cầu để duy trì khả năng tiếp cận

các thị trường xuất khẩu mà còn là cơ hội để doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh và khả năng chống chịu trong dài hạn.

4.4. Nâng cao năng lực quản trị rủi ro và xây dựng văn hóa chống chịu của doanh nghiệp

Bên cạnh các giải pháp từ phía Nhà nước, bản thân doanh nghiệp cần chuyển từ tư duy ứng phó bị động sang quản trị rủi ro chủ động. Doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống quản trị rủi ro tích hợp, thường xuyên đánh giá các kịch bản rủi ro, đa dạng hóa thị trường, chuỗi cung ứng và đối tác kinh doanh nhằm giảm phụ thuộc vào một khu vực hoặc một nhóm khách hàng.

Đồng thời, cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp đề cao đổi mới sáng tạo, học hỏi liên tục và khả năng thích ứng. Việc đầu tư cho nguồn nhân lực, ứng dụng công nghệ và xây dựng các kế hoạch duy trì hoạt động kinh doanh (Business Continuity Plan) sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng hấp thụ, phục hồi và chuyển đổi khi đối mặt với các cú sốc đa tầng.

5. Kết luận

Trong bối cảnh các cú sốc kinh tế, tài chính, địa chính trị, công nghệ và biến đổi khí hậu ngày càng đan xen, năng lực chống chịu đã trở thành yếu tố quyết định khả năng tồn tại, thích ứng và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Đối với Việt Nam, khu vực kinh tế tư nhân giữ vai trò là động lực quan trọng của tăng trưởng nhưng vẫn còn nhiều hạn chế về quy mô, năng lực tài chính, trình độ công nghệ và quản trị, khiến khả năng chống chịu trước các cú sốc đa tầng còn chưa tương xứng với vai trò và tiềm năng phát triển.

Trên cơ sở phân tích lý luận và thực tiễn, nghiên cứu chỉ ra rằng năng lực chống chịu của doanh nghiệp khu vực tư nhân chịu tác động chủ yếu bởi ba nhóm yếu tố: (i) nội lực và sức mạnh kinh tế của doanh nghiệp; (ii) chất lượng thể chế và quản trị quốc gia; và (iii) mức độ phát triển của các thị trường và hệ sinh thái hỗ trợ doanh nghiệp. Do đó, nâng cao năng lực chống chịu cần được tiếp cận theo hướng tổng thể, kết hợp giữa tăng cường năng lực nội tại của doanh nghiệp với tiếp tục hoàn thiện thể chế, phát triển đồng bộ các loại thị trường và thúc đẩy đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số, chuyển đổi xanh.

Trong dài hạn, nâng cao năng lực chống chịu không chỉ giúp doanh nghiệp giảm thiểu tác động của các cú sốc và nâng cao khả năng phục hồi, mà còn tạo

nền tảng để khu vực kinh tế tư nhân nâng cao năng lực cạnh tranh, tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu và đóng góp hiệu quả vào mục tiêu phát triển nhanh, bền vững của nền kinh tế Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế và những biến động ngày càng phức tạp của môi trường kinh tế thế giới.

6. Tài liệu tham khảo

1. Duchek, S. (2020). *Organizational resilience: A capability-based conceptualization*. *Business Research*, 13, 215–246.
<https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
2. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2022). *Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report*.
3. International Organization for Standardization. (2017). ISO 22316:2017 — *Security and resilience — Organizational resilience — Principles and attributes*. ISO.
4. Ivanov, D. (2020). *Viability of interdependent supply networks: A new perspective on supply chain resilience*. *International Journal of Production Research*.
5. Khin Khin Oo, N.C.; Rakthin, S. (2022), *Integrative Review of Absorptive Capacity's Role in Fostering Organizational Resilience and Research Agenda*. *Sustainability*, 14, 12570. <https://doi.org/10.3390/su141912570>.
6. World Economic Forum & Kearney. (2021). *The Resiliency Compass: Navigating Global Value Chain Disruption in an Age of Uncertainty*.
7. Zahra, S. A., & George, G. (2002). *Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension*. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.