

TÁC ĐỘNG CỦA LÃNH ĐẠO SỐ ĐẾN HIỆU QUẢ KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NIÊM YẾT TRÊN THỊ TRƯỜNG CHỨNG KHOÁN VIỆT NAM

TS. Nguyễn Đình Hoàn*

Nghiên cứu này tập trung khám phá vai trò của lãnh đạo số trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, thông qua tiến trình chuyển đổi số, được tiếp cận trên nền tảng lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi. Nghiên cứu triển khai khảo sát trên 150 doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam, sử dụng phương pháp phân tích nhân tố và hồi quy tuyến tính để kiểm định giả thuyết. Kết quả thực nghiệm cho thấy năng lực lãnh đạo số và chuyển đổi số có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Nghiên cứu khẳng định vai trò then chốt của lãnh đạo số trong việc đẩy mạnh tiến trình chuyển đổi số, từ đó tạo lập lợi thế cạnh tranh và cải thiện hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Dựa trên kết quả này, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị thiết thực nhằm hỗ trợ đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp tối ưu hóa quá trình chuyển đổi số, nâng cao năng lực lãnh đạo số hướng tới mục tiêu cuối cùng là tối ưu hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

• Từ khóa: lãnh đạo số, hiệu quả kinh doanh.

This study focuses on exploring the role of digital leadership in improving business performance of enterprises, through the digital transformation process, approached on the basis of transformational leadership theory. The study conducted a survey of 150 enterprises listed on the Vietnamese stock market, using factor analysis and linear regression to test the hypothesis. The empirical results show that digital leadership and digital transformation capacity have a positive impact on business performance of enterprises. The study affirms the key role of digital leadership in promoting the digital transformation process, thereby creating competitive advantages and improving business performance of enterprises. Based on these results, the author proposes some practical management implications to support the business leadership team to optimize the digital transformation process, improve digital leadership capacity towards the ultimate goal of optimizing business performance of enterprises.

• Key words: digital leadership, firm performance.

1. Mở đầu

Trong kỷ nguyên của Cách mạng công nghiệp lần thứ tư, sự xuất hiện và phát triển mạnh mẽ của các công nghệ số đã tái định hình toàn diện cấu trúc và hoạt động của doanh nghiệp trên toàn cầu. Chuyển đổi số không đơn thuần là việc ứng dụng công nghệ vào quy trình vận hành mà là một quá

Ngày gửi bài: 01/4/2025

Ngày gửi phản biện: 05/4/2025

Ngày nhận kết quả và sửa phản biện: 14/4/2025

Ngày chấp nhận đăng: 22/4/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfarv.v25.i287.13>

trình chuyển biến mang tính chiến lược, đòi hỏi sự tái cấu trúc từ tư duy lãnh đạo, mô hình kinh doanh đến văn hóa tổ chức. Trong bối cảnh đó, lãnh đạo số (digital leadership) nổi lên như một yếu tố quyết định, giữ vai trò trung tâm trong việc dẫn dắt tổ chức thích ứng với thay đổi, tận dụng công nghệ để tạo ra giá trị mới, đồng thời đảm bảo hiệu quả hoạt động bền vững.

Đặc biệt, đối với các doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán - nhóm doanh nghiệp có quy mô lớn, cơ cấu tổ chức phức tạp, chịu sự giám sát chặt chẽ từ cơ quan quản lý và nhà đầu tư - vai trò của lãnh đạo số càng mang tính chiến lược. Những nhà lãnh đạo có tầm nhìn số sẽ là người tiên phong thiết lập hệ thống quản trị doanh nghiệp dựa trên nền tảng dữ liệu (data-driven governance), cải thiện khả năng phản ứng với biến động thị trường, từ đó nâng cao hiệu quả tài chính, khả năng sinh lời và sức hút đối với nhà đầu tư.

Với tầm quan trọng ngày càng tăng của lãnh đạo số, nghiên cứu về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo số và hiệu quả kinh doanh trong các doanh nghiệp niêm yết đặt ra nhiều hướng nghiên

* Học viện Tài chính; email: nguyendinhhoan@hvtc.edu.vn

cứu tiềm năng. Do đó, nghiên cứu này không chỉ đóng góp về mặt lý thuyết khi mở rộng phạm vi hiểu biết về vai trò của lãnh đạo số trong thời kỳ số hóa, mà còn có giá trị thực tiễn to lớn trong việc tư vấn chính sách, xây dựng chiến lược quản trị cho các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là trong nhóm niêm yết - những đơn vị giữ vai trò dẫn dắt nền kinh tế thị trường trong thời đại số.

Từ những phân tích trên, nghiên cứu này được tiến hành nhằm kiểm định tác động của lãnh đạo số đến hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam, khẳng định vai trò thiết yếu của lãnh đạo số như một động lực nội sinh thúc đẩy nhanh quá trình số hóa trong doanh nghiệp, từ đó nâng cao hiệu suất hoạt động và năng lực cạnh tranh trên thị trường. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đã đưa ra một số khuyến nghị nhằm hỗ trợ đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp trong việc nâng cao năng lực quản trị số, định hướng chuyển đổi hiệu quả, góp phần củng cố vị thế của doanh nghiệp trong bối cảnh nền kinh tế số đang phát triển mạnh mẽ.

2. Tổng quan nghiên cứu

Nghiên cứu của de Araujo và cộng sự (2021) xác định và mô tả ý tưởng về tác động của các đặc điểm và kinh nghiệm của các nhà lãnh đạo số đối với quá trình số hóa. Các tác giả khẳng định rằng số hóa và phát triển công nghệ dẫn đến các doanh nghiệp chuyển đổi cấu trúc tổ chức, quy trình, mô hình kinh doanh và chiến lược. Để hoàn thành các mục tiêu kinh doanh và thúc đẩy thành công quá trình chuyển đổi kinh doanh số, các nhà lãnh đạo số cần sử dụng và nâng cao tài sản số của công ty. Các nhà lãnh đạo số có khả năng và quan điểm khác so với các nhà lãnh đạo truyền thống, có khả năng tạo ra hiệu quả kinh doanh tích cực thông qua chiến lược kinh doanh khác nhau và định vị khái niệm lãnh đạo trong các lĩnh vực khác nhau.

Norouzi và cộng sự (2022) nghiên cứu tác động của lãnh đạo số đến hiệu suất của công ty trong môi trường năng động bằng cách giải thích vai trò trung gian của năng lực năng động, đổi mới mô hình kinh doanh và lợi thế cạnh tranh bền vững. Đối tượng thống kê bao gồm một nhóm quản lý của các công ty dựa trên tri thức có trụ sở tại tỉnh Tehran. Quy mô mẫu gồm 244 cá nhân. Phương pháp phi xác suất đã được sử dụng để lấy mẫu và 240 bảng câu hỏi nhận được bằng cách tiến hành khảo sát trực tuyến. Kết quả thực nghiệm thể hiện

tác động trực tiếp và gián tiếp của lãnh đạo số đến hiệu suất của công ty thông qua năng lực năng động và đổi mới mô hình kinh doanh.

Senadjki và cộng sự (2023) phân tích tác động của lãnh đạo số (năng lực, kinh nghiệm, khả năng dự đoán và tầm nhìn) và văn hóa tổ chức xanh đối với chuyển đổi số và hiệu quả tài chính của các công ty. Các tác giả thu thập bảng hỏi từ các cá nhân có chuyên môn và kinh nghiệm liên quan trong lĩnh vực chuyển đổi số. Tổng cộng có 164 phản hồi được thu thập và bảng câu hỏi được thiết kế dựa trên thang điểm Likert năm điểm. Các phát hiện chỉ ra rằng năng lực lãnh đạo số, kinh nghiệm, khả năng dự đoán và tầm nhìn không tác động trực tiếp đến hiệu quả của các công ty. Cụ thể, cả chuyển đổi số và văn hóa tổ chức xanh, khả năng dự đoán của nhà lãnh đạo và tầm nhìn của nhà lãnh đạo đều ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả tài chính của các công ty.

Với nghiên cứu trong nước, Lâm Trọng Nghĩa (2019) phân tích mối quan hệ giữa chất lượng lãnh đạo và hiệu quả kinh doanh trong bối cảnh các hợp tác xã (HTX) nông nghiệp tại huyện Tam Nông, tỉnh Đồng Tháp. Phương pháp nghiên cứu được triển khai dưới hình thức nghiên cứu tình huống so sánh, với mười HTX được lựa chọn một cách có chủ đích nhằm hạn chế tối đa sự sai lệch tiềm ẩn do biến động nhân sự lãnh đạo, cụ thể là sự thay đổi vị trí giám đốc. Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động bao gồm: năng lực huy động vốn, mức độ liên kết trong sản xuất và khả năng đa dạng hóa dịch vụ kinh doanh. Đáng chú ý, các yếu tố này đều có mối liên hệ chặt chẽ với chất lượng lãnh đạo của giám đốc HTX, thể hiện qua tầm nhìn chiến lược, khả năng truyền cảm hứng, năng lực điều chỉnh văn hóa tổ chức và ra quyết định trong bối cảnh phức tạp.

Bùi Quang Hùng (2023) nghiên cứu thực nghiệm về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi, năng lực đổi mới và hiệu quả vận hành của doanh nghiệp. Dữ liệu được thu thập từ 212 nhà quản lý và lãnh đạo cấp cao thuộc các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất và dịch vụ tại khu vực Thành phố Hồ Chí Minh, Đồng Nai và Bình Dương thông qua khảo sát bảng hỏi có cấu trúc. Kết quả phân tích định lượng xác nhận rằng lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực và đáng kể đến cả năng lực đổi mới cũng như hiệu quả hoạt động tổng thể của doanh nghiệp.

Gần đây, Đỗ Thị Mẫn (2025) dựa trên khung lý thuyết về lãnh đạo chuyển đổi, nghiên cứu tiến hành phân tích tác động đa chiều của năng lực lãnh đạo số đối với hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, thông qua quá trình chuyển đổi công nghệ số. Nghiên cứu được thực hiện trên cơ sở khảo sát 400 doanh nghiệp nhỏ và vừa tại tỉnh Thanh Hóa. Kết quả định lượng cho thấy rằng các khía cạnh cấu thành lãnh đạo số - bao gồm định hướng chiến lược mang tính số hóa, trình độ chuyên môn trong lĩnh vực công nghệ, khả năng nhìn nhận xu thế tương lai, cũng như vốn kinh nghiệm trong điều hành môi trường số - đều có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả kinh doanh, thông qua trung gian là mức độ triển khai chuyển đổi số của doanh nghiệp.

3. Dữ liệu và phương pháp nghiên cứu

3.1. Dữ liệu nghiên cứu

Nghiên cứu và thu thập dữ liệu sơ cấp từ lãnh đạo một số doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. Dữ liệu được thu thập và lọc, sau đó được phân tích bằng phần mềm SPSS 22.0. Quy mô mẫu sử dụng cho nghiên cứu này là 150 doanh nghiệp. Trong khi số biến quan sát là 26, tức là cần tối thiểu 130 phiếu trả lời. Như vậy quy mô mẫu này hoàn toàn đáp ứng yêu cầu quy mô mẫu tối thiểu.

3.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu thực hiện phân tích định lượng bằng cách thực hiện phân tích độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach's alpha, kết quả phát hiện nhân tố EFA và phân tích hồi quy. Với biến phụ thuộc là hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp (HQKD); và các biến độc lập bao gồm: Năng lực lãnh đạo (NLLD), kinh nghiệm lãnh đạo số (KNLD), tầm nhìn lãnh đạo số (TNLD), khả năng dự báo của lãnh đạo số (KNDB) và chuyển đổi số (CDS).

4. Kết quả nghiên cứu

Dữ liệu khảo sát được thu thập từ 150 doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam (thu thập qua khảo sát trực tuyến) được phân tích bằng SPSS 22.0. Kết quả như sau:

Bảng 1. Mô tả mẫu điều tra doanh nghiệp

Loại hình doanh nghiệp	Số lượng	Tỷ lệ %
Doanh nghiệp cổ phần	132	88,0%
Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài	12	8,0%
Doanh nghiệp khác	6	4,0%
Tổng	150	100%

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo các thành phần biến độc lập và biến phụ thuộc thông qua hệ số Cronbach's alpha: Năng lực lãnh đạo (0,883), kinh nghiệm lãnh đạo số (0,698), tầm nhìn lãnh đạo số (0,839), khả năng dự báo của lãnh đạo số (0,726), chuyển đổi số (0,775) và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp (0,851). Từ đó, có thể kết luận các thang đo trong nghiên cứu này đáp ứng độ tin cậy.

Phân tích nhân tố được thực hiện trên 26 biến quan sát của các biến độc lập ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Kết quả cho thấy hệ số KMO đạt 0,739 (lớn hơn 0,5) với mức ý nghĩa Sig. = 0,000 (nhỏ hơn 0,05), khẳng định phương pháp phân tích nhân tố là phù hợp. Giá trị Eigenvalue đạt 1,080 (lớn hơn 1) và tổng phương sai trích là 71,12% (lớn hơn 50%), chứng tỏ 5 nhân tố được trích có thể giải thích 71,12% biến thiên của biến phụ thuộc.

Sau khi xoay nhân tố lần 2, giá trị phân biệt của các biến quan sát đều vượt mức tiêu chuẩn tối thiểu 0,5. Do đó, 26 biến quan sát được giữ lại, hình thành 5 nhân tố chính thức cho mô hình nghiên cứu.

Bảng 2. Đánh giá độ phù hợp của mô hình

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số của ước lượng	Durbin-Watson
1	0,720 ^a	0,518	0,615	0,651	2,166

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS

Kết quả phân tích ở Bảng 2 cho thấy R² hiệu chỉnh đạt 65,5%, cho thấy mô hình giải thích được 65,59% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Kiểm định ANOVA với Sig. = 0,000 (nhỏ hơn 0,01) và F = 6,476 khẳng định mô hình phù hợp với dữ liệu thực tế. Phân tích ma trận tương quan cho thấy một số biến độc lập có tương quan với nhau, điều này cần lưu ý để tránh hiện tượng đa cộng tuyến trong phân tích hồi quy, được kiểm tra qua hệ số phóng đại phương sai (VIF).

Bảng 3. Kết quả hồi quy tuyến tính của biến phụ thuộc hiệu quả kinh doanh

Beta	Unstandardized coefficient		Standardized coefficient	t	Sig.	VIF
	S.E	Beta				
(Constant)	1,170	0,488		2,400	,018	
NLLD	0,167*	0,076	0,185	2,202	0,029	1,240
KNLD	0,117	0,081	0,112	1,434	0,154	1,176
TNLD	0,149	0,095	0,128	1,563	0,120	1,143
KNDB	-0,002	0,074	-0,002	-0,031	0,975	1,085
CDS	0,231*	0,075	0,239	3,064	0,003	1,069

*: Có ý nghĩa thống kê ở mức 5%

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ phần mềm SPSS

Dựa vào Bảng 3, hệ số phóng đại phương sai (VIF) của mỗi biến đều nhỏ hơn 2, cho thấy hiện tượng đa cộng tuyến không ảnh hưởng đến kết quả giải thích của mô hình. Phương trình hồi quy tuyến tính được xây dựng như sau:

$$HQKD = 0,185 * NLLD + 0,112 * KNLD + 0,128 * TNLD - 0,002 * KNLD + 0,239 * CDS + \varepsilon$$

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy giá trị Sig. của các biến độc lập NLLD và CDS nhỏ hơn 0,05, khẳng định các biến này có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 5%. Các hệ số Beta lần lượt là 0,185 và 0,231, cho thấy ảnh hưởng cùng chiều của năng lực lãnh đạo số và chuyển đổi số đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán.

5. Kết luận

Bảng kết quả hồi quy cho thấy năng lực lãnh đạo số và chuyển đổi số đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán, vì hệ số hồi quy của các biến này đều dương và có ý nghĩa thống kê. Tuy nhiên, hệ số hồi quy của các biến khác gồm kinh nghiệm lãnh đạo số, tầm nhìn lãnh đạo số và khả năng dự báo của lãnh đạo số lại không có ý nghĩa thống kê, do đó tác động của các biến này đến hiệu quả kinh doanh chưa thể xác nhận được.

Trong bối cảnh chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ, năng lực lãnh đạo số đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán. Cơ chế tác động của năng lực lãnh đạo số đến hiệu quả kinh doanh có thể được lý giải thông qua ba trụ cột cơ bản: năng lực định hướng chiến lược số, năng lực đổi mới và ứng dụng công nghệ và năng lực phát triển văn hóa tổ chức số. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất hai nhóm giải pháp chính sách nhằm thúc đẩy mối quan hệ tích cực giữa năng lực lãnh đạo số và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp niêm yết. *Thứ nhất*, cần thiết lập các chương trình đào tạo và phát triển năng lực lãnh đạo số dành cho đội ngũ quản trị cấp cao, do các cơ quan chức năng như Ủy ban Chứng khoán Nhà nước phối hợp với các viện nghiên cứu và cơ sở đào tạo triển khai. Nội dung đào tạo cần tập trung vào khả năng ra quyết định dựa trên phân tích dữ liệu, quản trị sự thay đổi và đổi mới mô hình kinh doanh trong bối cảnh số. Đồng thời, cần khuyến khích các doanh nghiệp xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả lãnh đạo gắn với các chỉ số chuyển đổi số cụ thể. *Thứ hai*, cần có chính

sách ưu đãi có điều kiện nhằm khuyến khích doanh nghiệp niêm yết đầu tư vào chuyển đổi số, bao gồm ưu đãi thuế, tín dụng hoặc giảm chi phí tuân thủ nếu doanh nghiệp minh bạch hóa mức độ chuyển đổi số thông qua báo cáo thường niên. Việc tích hợp các chỉ số liên quan đến chuyển đổi số vào hệ thống công bố thông tin, tương tự như bộ chỉ số ESG, không chỉ nâng cao tính minh bạch mà còn tạo động lực nội sinh cho doanh nghiệp trong việc phát triển năng lực lãnh đạo số, từ đó đóng góp tích cực vào hiệu quả kinh doanh và năng lực cạnh tranh dài hạn.

Chuyển đổi số đang trở thành một yếu tố trọng yếu trong việc nâng cao hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán. Thông qua việc tích hợp công nghệ số vào các hoạt động cốt lõi như sản xuất, marketing, logistics, quản trị tài chính và nhân sự, chuyển đổi số giúp tối ưu hóa quy trình vận hành, giảm chi phí giao dịch, đồng thời tăng khả năng tiếp cận thị trường và cải thiện trải nghiệm khách hàng. Nhằm thúc đẩy mối quan hệ giữa chuyển đổi số và hiệu quả kinh doanh, nghiên cứu đề xuất hai nhóm giải pháp chính sách. *Thứ nhất*, cần xây dựng hệ thống chỉ số đánh giá mức độ chuyển đổi số doanh nghiệp, tích hợp vào báo cáo thường niên như một yêu cầu bắt buộc, tương tự như các chỉ số ESG. Điều này không chỉ nâng cao tính minh bạch mà còn tạo áp lực tích cực lên ban lãnh đạo doanh nghiệp trong việc đẩy mạnh chuyển đổi số. *Thứ hai*, Nhà nước cần thiết lập các chương trình hỗ trợ tài chính có điều kiện cho các doanh nghiệp niêm yết có chiến lược chuyển đổi số rõ ràng, thông qua ưu đãi thuế, tín dụng hoặc hỗ trợ chi phí đào tạo nhân lực số.

Tài liệu tham khảo:

- Bùi Quang Hùng (2023). *Lãnh đạo chuyển đổi, năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp*. Tạp chí nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á.
- de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 45-56.
- Đỗ Thị Mẫn (2025). Ảnh hưởng của lãnh đạo số đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp thông qua chuyển đổi số: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tỉnh Thanh Hóa. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (331), 73-82.
- Lâm Trọng Nghĩa (2019). Tác động của chất lượng lãnh đạo đến hiệu quả kinh doanh hợp tác xã nông nghiệp: trường hợp huyện Tam Nông-tỉnh Đồng Tháp.
- Norouzi, H., Nosrat Panah, R., & Barani, S. (2022). The influence of digital leadership on firm performance in dynamic environments: The role of dynamic capabilities, business model innovation, and sustainable competitive advantage. *Journal of Business Management*, 14(3), 445-474.
- Senadjki, A., Yong, H. N. A., Ganapathy, T., & Ogbeibu, S. (2023). Unlocking the potential: the impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 4(2), 161-177.