

Vai trò của quản lý nhà nước trong thúc đẩy chuyển đổi số tại các Tập đoàn kinh tế Nhà nước ở Việt Nam

Hoàng Tiên Hưng

Tập đoàn Bru Chính Viễn thông Việt Nam

Chuyển đổi số (CDS) là xu thế tất yếu đóng vai trò quyết định nâng cao năng lực cạnh tranh và bảo đảm sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp trong nền kinh tế hiện đại. Đối với Việt Nam, các Tập đoàn kinh tế nhà nước (TĐKTNN) giữ vị trí then chốt, là lực lượng quan trọng để điều tiết kinh tế vĩ mô. Bài báo tập trung nghiên cứu vai trò của Quản lý nhà nước (QLNN) trong việc định hướng, hỗ trợ và thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số tại các TĐKTNN. Bằng phương pháp phân tích, tổng hợp dữ liệu thực trạng giai đoạn 2015-2025, bài viết chỉ ra những kết quả đạt được cũng như các nút thắt thể chế hiện tại. Từ đó, đề xuất một số giải pháp hoàn thiện nội dung QLNN nhằm tối ưu hóa hiệu quả CDS trong khối doanh nghiệp cốt lõi này giai đoạn 2026-2030.

Từ khoá: Chuyển đổi số; quản lý nhà nước; tập đoàn kinh tế nhà nước.

1. Một số khái niệm cơ bản

Chuyển đổi số (Digital Transformation): CDS là quá trình thay đổi tổng thể và toàn diện của tổ chức về cách thức hoạt động, mô hình kinh doanh, quy trình nghiệp vụ và văn hóa tổ chức, dựa trên việc ứng dụng sâu rộng các công nghệ số (như AI, Big Data, Cloud Computing, IoT...) nhằm tối ưu hóa hiệu quả, tạo ra giá trị mới và nâng cao năng lực cạnh tranh. Đối với TĐKTNN, CDS còn gắn liền với mục tiêu thực hiện tốt vai trò công cụ điều tiết kinh tế vĩ mô của Nhà nước.

Tập đoàn kinh tế nhà nước: Là nhóm công ty có quy mô lớn, liên kết với nhau thông qua quan hệ đầu tư, sở hữu hoặc các quan hệ khác, trong đó công ty mẹ là doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ hoặc cổ phần, vốn góp chi phối. TĐKTNN giữ vị trí trọng yếu trong các ngành, lĩnh vực then chốt của nền kinh tế.

Quản lý nhà nước đối với TĐKTNN: Là sự tác động có tổ chức và bằng pháp quyền của Nhà nước lên các TĐKTNN nhằm duy trì, bảo vệ và phát triển phần vốn nhà nước, định hướng hoạt động của các tập đoàn này theo các mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội của đất nước trong từng thời kỳ. Trong bối cảnh hiện nay, QLNN bao gồm cả việc thúc đẩy, định hướng và hỗ trợ TĐKTNN thực hiện CDS.

2. Nội dung của quản lý nhà nước trong thúc đẩy chuyển đổi số tại các tập đoàn kinh tế nhà nước

Quản lý nhà nước nhằm thúc đẩy CDS tại các TĐKTNN bao gồm một số nội dung chủ yếu sau:

(1) **Hoạch định và ban hành chiến lược, quy hoạch, kế hoạch CDS:** Nhà nước xây dựng và ban hành chiến lược quốc gia về CDS, trong đó xác định rõ vai trò tiên

phong của các TĐKTNN. Trên cơ sở đó, Nhà nước định hướng, phê duyệt hoặc có ý kiến chỉ đạo đối với chiến lược, lộ trình CDS của từng TĐKTNN, đảm bảo sự phù hợp với chiến lược chung của quốc gia và ngành, lĩnh vực hoạt động.

(2) *Xây dựng và hoàn thiện thể chế, hành lang pháp lý*: Đây là nội dung cốt lõi, bao gồm việc sửa đổi, bổ sung hoặc ban hành mới các văn bản quy phạm pháp luật tạo điều kiện thuận lợi cho CDS. Các lĩnh vực pháp lý trọng tâm bao gồm: giao dịch điện tử, an ninh mạng, bảo vệ dữ liệu cá nhân, chia sẻ dữ liệu, cơ chế thử nghiệm có kiểm soát (sandbox) cho các mô hình kinh doanh mới, và đặc biệt là các quy định về quản lý vốn, đầu tư, mua sắm công nghệ số tại DNNN để giải quyết bài toán "sợ sai, sợ trách nhiệm".

(3) *Hỗ trợ, phát triển hạ tầng và nguồn nhân lực số*: Nhà nước đóng vai trò thúc đẩy phát triển hạ tầng số quốc gia (mạng 5G, trung tâm dữ liệu...), tạo nền tảng cho các TĐKTNN ứng dụng công nghệ. Đồng thời, QLNN cũng bao gồm việc xây dựng chính sách đào tạo, thu hút và đãi ngộ nguồn nhân lực chất lượng cao về CNTT và CDS cho khu vực DNNN, giải quyết tình trạng chảy máu chất xám.

(4) *Khuyến khích đổi mới sáng tạo và tạo lập hệ sinh thái*: Nhà nước ban hành các cơ chế ưu đãi (thuế, tín dụng...) cho các hoạt động nghiên cứu và phát triển, ứng dụng công nghệ mới tại các TĐKTNN. Thúc đẩy sự liên kết giữa TĐKTNN với các doanh nghiệp công nghệ, viện nghiên cứu, trường đại học để hình thành hệ sinh thái đổi mới sáng tạo.

(5) *Thanh tra, kiểm tra, giám sát và đánh giá*: Nhà nước xây dựng bộ chỉ số đánh giá mức độ CDS (Digital Transformation Index) dành riêng cho các TĐKTNN. Thực hiện công tác thanh tra, kiểm tra nhằm đảm bảo quá trình đầu tư, triển khai CDS tuân thủ pháp luật, hiệu quả, tránh lãng phí nguồn lực nhà nước và đảm bảo an toàn an ninh thông tin.

3. Thực trạng chuyển đổi số tại các TĐKTNN Việt Nam giai đoạn 2015-2025

Giai đoạn 2015-2025 chứng kiến bước chuyển mình sâu sắc mang tính lịch sử về nhận thức lẫn hành động của hệ thống TĐKTNN dưới sự dẫn dắt của các chính sách vĩ mô từ Đảng và Chính phủ. Trong giai đoạn này CDS tại các TĐKTNN có thể chia thành hai giai đoạn cụ thể như sau:

(1) *Giai đoạn 1. Khởi động (2015-2020)*: đây là giai đoạn bắt đầu ứng dụng CNTT. Tuy nhiên ở mức độ số hóa văn bản hành chính cơ bản. Hạ tầng dữ liệu manh mún, thiếu kết nối liên thông giữa công ty mẹ và con. Văn bản mang tính định hướng: Nghị quyết 52-NQ/TW của Bộ Chính trị đặt nền móng tham gia CMCN 4.0.

(2) *Giai đoạn 2. Bứt phá (2021-2025)*: Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định 749/QĐ-TTg phê duyệt Chương trình CDS quốc gia, Ủy ban quản lý vốn ban hành Kế hoạch hành động CDS bắt buộc cho 19 tập đoàn, Tổng công ty. Hình thành hệ sinh thái dữ liệu lớn, áp dụng AI và ERP toàn diện (EVN, VNPT, Viettel, PVN).

Trong giai đoạn 2015-2020, hầu hết các TĐKTNN chỉ dừng lại ở mức số hóa ứng dụng lẻ tẻ. Hệ thống phần mềm kế toán, nhân sự chưa được liên thông đồng bộ. Tuy nhiên, sang giai đoạn 2021-2025, dưới áp lực cạnh tranh toàn cầu và sự thúc đẩy quyết liệt mang tính pháp lý của cơ quan chủ quản, một cuộc cách mạng thực sự đã diễn ra.

Các tập đoàn hàng đầu đã ghi nhận những đột phá vượt bậc. Điển hình là Tập đoàn Điện lực Việt Nam (EVN) đã cơ bản hoàn thành các mục tiêu doanh nghiệp số, 100% dịch vụ điện lực được cung cấp trực tuyến mức độ 4; Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) và Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội (Viettel) không chỉ CDS nội bộ mà còn đóng vai trò kiến tạo các hạ tầng số quốc gia (trục liên thông, cơ sở dữ liệu dân cư, hệ thống Cloud nội địa). Tại Tập đoàn Công nghiệp - Năng lượng Quốc gia Việt Nam (PVN), việc áp dụng các công nghệ phân tích dữ liệu địa vật lý giúp giảm thiểu rủi ro trong thăm dò và tối ưu hóa vận hành nhà máy lọc dầu.

Bảng dưới đây mô tả chi tiết mức độ dịch chuyển năng lực thông qua Chỉ số DTI bình quân và mức đầu tư cho CDS tại các khối ngành then chốt:

Khối ngành thuộc TĐKTNN	Chỉ số DTI bình quân 2015	Chỉ số DTI bình quân 2025	Đánh giá trạng thái thực tiễn
Viễn thông & CNTT (Viettel, VNPT)	0.45	0.85	Đạt mức tối ưu hóa và dẫn dắt công nghệ, đóng vai trò nền tảng cho quốc gia số.
Năng lượng (EVN, PVN, TKV)	0.25	0.72	Số hóa sâu sắc trong quy trình kỹ thuật, điều độ thông minh và quản lý lưới điện.
Vận tải & Logistics (VNR, VIMC)	0.18	0.52	Triển khai bước đầu hệ thống vé điện tử, định vị logistics nhưng hệ thống kho bãi chưa đồng bộ.
Nông - Lâm nghiệp (VRG)	0.12	0.40	Mức độ số hóa thấp, chủ yếu tập trung quản lý vùng nguyên liệu cơ bản, thiếu tính tự động hóa.

Mặc dù đạt được những kết quả đáng ghi nhận, thực trạng CDS tại các TĐKTNN vẫn có một số hạn chế cốt lõi. Đầu tiên là sự chênh lệch lớn về năng lực công nghệ giữa các nhóm ngành. Thứ hai, các dự án đầu tư công nghệ số của TĐKTNN thường gặp rào cản rất lớn về thủ tục phê duyệt do vướng các quy định về quản lý vốn đầu tư công, sợ sai sót, sợ rủi ro mất vốn nhà nước. Cuối cùng, nguồn

nhân lực chất lượng cao về AI, dữ liệu lớn liên tục dịch chuyển từ khối nhà nước sang khối tư nhân và nước ngoài do cơ chế lương thưởng của TĐKTNN chưa linh hoạt.

4. Vai trò của quản lý nhà nước trong thúc đẩy chuyển đổi số tại các tập đoàn kinh tế nhà nước

Hoạt động quản lý nhà nước không đơn thuần là quản lý hành chính cứng nhắc, mà giữ vai trò quyết định, vừa mang tính bệ đỡ, vừa mang tính thúc đẩy dòng chảy công nghệ trong doanh nghiệp nhà nước thông qua ba vai trò chủ đạo:

(1) Vai trò kiến tạo: Nhà nước tạo ra môi trường thuận lợi (hành lang pháp lý minh bạch, cơ chế chính sách thông thoáng, hạ tầng số đồng bộ) để các TĐKTNN yên tâm đầu tư, đổi mới sáng tạo. Việc tháo gỡ các rào cản pháp lý, đặc biệt là các quy định cứng nhắc về quản lý tài chính, đầu tư, giúp các tập đoàn có đủ không gian để thử nghiệm và ứng dụng công nghệ mới.

(2) Vai trò định hướng và dẫn dắt: Thông qua các chiến lược, nghị quyết, Nhà nước xác định rõ tầm nhìn, mục tiêu và lộ trình CDS, đặt các TĐKTNN vào vị trí tiên phong, dẫn dắt hệ sinh thái số của từng ngành, lĩnh vực. Sự định hướng này giúp các tập đoàn tránh việc đầu tư dàn trải, tự phát, đảm bảo sự đồng bộ và tương thích kết nối với nền tảng số quốc gia.

(3) Vai trò thúc đẩy và hỗ trợ: Nhà nước không chỉ yêu cầu mà còn cung cấp các công cụ hỗ trợ thiết thực. Đó là việc hỗ trợ đào tạo nguồn nhân lực, kết nối cung - cầu công nghệ, tạo điều kiện tiếp cận các nguồn vốn ưu đãi, và đặc biệt là việc xây dựng các cơ chế bảo vệ cán bộ dám nghĩ, dám làm, dám đột phá vì lợi ích chung trong bối cảnh CDS còn nhiều rủi ro.

(4) Vai trò kiểm soát và bảo đảm: Với tư cách là đại diện chủ sở hữu vốn, Nhà nước thực hiện vai trò kiểm soát để đảm bảo các dự án CDS mang lại hiệu quả kinh tế - xã hội, bảo toàn và phát triển vốn nhà nước. Đồng thời, Nhà nước đảm bảo an toàn, an ninh mạng, bảo vệ chủ quyền dữ liệu quốc gia trong bối cảnh các TĐKTNN nắm giữ khối lượng dữ liệu khổng lồ và quan trọng.

5. Giải pháp tăng cường vai trò quản lý nhà nước đối với chuyển đổi số tại tập đoàn kinh tế nhà nước

Dù đã đạt được nhiều thành tựu, quá trình CDS tại TĐKTNN vẫn gặp rào cản do một số cơ chế chậm được điều chỉnh, hành lang pháp lý chưa đầy đủ, thiếu cơ chế quản trị rủi ro cho công nghệ mới. Để tháo gỡ, cần tập trung vào các giải pháp sau:

Một là, hoàn thiện hành lang pháp lý và thể chế vượt trội: Cần sớm ban hành các luật và nghị quyết mới nhằm tháo gỡ điểm nghẽn trong hoạt động nghiên cứu và phát triển (R&D). Nhà nước cần cho phép cơ chế thử nghiệm (Sandbox) và cơ chế chấp nhận rủi ro trong đầu tư công nghệ mới, bảo vệ cán bộ dám nghĩ, dám làm, đổi mới sáng tạo vì lợi ích chung.

Hai là, tăng cường phân cấp, tự chủ cho TĐKTNN: Phân định rõ chức năng quản lý nhà nước và chức năng chủ sở hữu vốn. Cần đẩy nhanh việc phê duyệt các đề án cơ cấu lại TĐKTNN, cho phép các doanh nghiệp này có quyền tự chủ cao hơn trong việc sắp xếp tổ chức bộ máy, mua bán sáp nhập (M&A) các doanh nghiệp công nghệ, và quyết định các cơ chế chi phí, tiền lương mang tính đột phá nhằm thu hút nhân tài chuẩn quốc tế.

Ba là, quy hoạch đồng bộ hạ tầng số và thúc đẩy hợp tác chia sẻ dữ liệu: Nhà nước cần ban hành các quy định chặt chẽ về chuẩn hóa dữ liệu, kết nối và chia sẻ CSDL giữa các bộ, ngành và TĐKTNN. Khuyến khích TĐKTNN làm chủ các nền tảng công nghệ lõi (AI, Big Data, Cloud) và xây dựng hệ sinh thái mở (Platform) để dẫn dắt các doanh nghiệp vừa và nhỏ cùng chuyển đổi số, tạo đòn bẩy cho nền kinh tế.

Bốn là, hiện đại hóa công cụ bảo mật: Nhà nước cần áp dụng công nghệ số vào chính công tác quản lý nhà nước, xây dựng nền tảng cung cụ bảo mật điều hành an toàn, an ninh mạng tập trung. Nâng cao năng lực phòng thủ, ứng cứu sự cố an ninh mạng của TĐKTNN đối với các hệ thống thông tin trọng yếu quốc gia. Đồng thời, chuyên đổi phương thức giám sát vốn nhà nước sang dựa trên dữ liệu (Data-Driven), giúp ra quyết định kịp thời và chính xác.

Thứ năm, đổi mới công tác giám sát doanh nghiệp nhà nước theo hướng ứng dụng dữ liệu lớn, trí tuệ nhân tạo và các nền tảng số trong theo dõi, đánh giá hiệu quả đầu tư và kết quả chuyển đổi số.

Kết luận

Chuyển đổi số là yêu cầu tất yếu đối với các tập đoàn kinh tế nhà nước trong bối cảnh phát triển kinh tế số và hội nhập quốc tế sâu rộng. Thực tiễn giai đoạn 2015-2025 cho thấy vai trò của quản lý nhà nước có ý nghĩa quyết định trong việc tạo lập môi trường thể chế, huy động nguồn lực và định hướng chiến lược cho quá trình chuyển đổi số.

Trong giai đoạn tới, quản lý nhà nước cần chuyển mạnh từ tư duy kiểm soát sang tư duy kiến tạo phát triển; từ quản lý theo quy trình sang quản lý dựa trên kết quả và dữ liệu. Đây là điều kiện quan trọng để các tập đoàn kinh tế nhà nước phát huy vai trò dẫn dắt, trở thành lực lượng nòng cốt trong phát triển kinh tế số và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia.

Tài liệu tham khảo

- Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2017). *Nghị quyết số 12-NQ/TW ngày 03/6/2017 Hội nghị lần thứ 5 Ban Chấp hành Trung ương Đảng khóa XII về tiếp tục cơ cấu lại, đổi mới và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước.*
- Ban Bí thư Trung ương Đảng (2024), *Quyết định số 204-QĐ/TW ngày 29/11/2024 về việc phê duyệt Đề án Chuyển đổi số trong các cơ quan đảng.*

3. Ban Chấp hành Đảng bộ Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (2021), *Nghị quyết số 01-NQCD/ĐUTĐ ngày 14/7/2021 về tăng cường sự lãnh đạo của Đảng thực hiện vai trò dẫn dắt của Tập đoàn trong Chuyển đổi số quốc gia giai đoạn 2021-2025*.
4. Bộ Chính trị (2019). *Nghị quyết số 52-NQ/TW ngày 27/9/2019 về một số chủ trương, chính sách chủ động tham gia cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư*.
5. Đảng ủy Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam, *109CV 710252 - CV Triển khai công tác truyền thông chuyển đổi số liên thông, 2025*.
6. Đảng ủy Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam - ACV (2025), *Kế hoạch số 12-KH/ĐU ngày 15/9/2025 tổ chức Hội thảo đột phá chuyển đổi số trong hệ thống tổ chức Đảng, Đoàn thể tại Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (ACV)*.
7. Nguyễn Văn Yên (2024), *Cải cách và phát triển doanh nghiệp nhà nước: Kinh nghiệm từ Trung Quốc*, Tạp chí Kinh tế Việt Nam (VnEconomy), số 18-2024 (phát hành ngày 29/04/2024).
8. Thủ tướng Chính phủ (2020). *Quyết định số 749/QĐ-TTg ngày 03/6/2020 phê duyệt "Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030"*.
9. Ủy ban Quản lý vốn nhà nước tại doanh nghiệp (2021), *Báo cáo tình hình thực hiện chiến lược, kế hoạch chuyển đổi số tại các Tập đoàn, Tổng công ty trực thuộc*.

THE ROLE OF STATE MANAGEMENT IN PROMOTING DIGITAL TRANSFORMATION IN STATE-OWNED ECONOMIC GROUPS IN VIETNAM

Hoang Tien Hung

Digital transformation has become an inevitable trend and a critical driver of competitiveness, operational efficiency, and sustainable development in the modern economy. In Vietnam, state-owned economic groups play a strategic role in key industries and serve as an important instrument for macroeconomic regulation and national economic development. This article examines the role of state management in directing, facilitating, and accelerating the digital transformation process within state-owned economic groups. Based on an analysis and synthesis of data and policy developments during the period 2015–2025, the study highlights major achievements while identifying institutional and governance-related constraints that continue to hinder digital transformation efforts. Drawing on these findings, the article proposes a number of policy recommendations aimed at strengthening the effectiveness of state management and creating favorable conditions for successful digital transformation in this vital sector during the 2026–2030 period.

Keywords: *Digital governance; digital transformation; state management; state-owned economic groups.*