Hiệu quả hoạt động của các tập đoàn kinh tế nhà nước trong thúc đẩy chuyển đổi số quốc gia ở Việt Nam: Thực trạng và hàm ý chính sách

Vũ Thị Thái Hà[1]

Ngày nhận bài: 12/02/2026 | Ngày gửi phản biện: 04/3/2026 | Ngày duyệt đăng: 26/3/2026

Tóm tắt: *Nghị quyết 79-NQ/TW (2026) của Bộ Chính trị xác định các tập đoàn kinh tế nhà nước trong lĩnh vực điện tử - viễn thông và hạ tầng số phải tiên phong dẫn dắt chuyển đổi số quốc gia. Trên cơ sở định hướng này, bài viết phân tích hiệu quả hoạt động của các tập đoàn viễn thông - công nghệ thông tin nhà nước theo bốn chiều: hiệu quả kinh doanh, năng lực R&D, triển khai hạ tầng số và dẫn dắt hệ sinh thái số. Kết quả phân tích cho thấy, các tập đoàn đã đạt nhiều thành tựu quan trọng trong xây dựng hạ tầng số, làm chủ công nghệ, song vẫn còn khoảng cách đáng kể so với yêu cầu về hiệu quả sử dụng vốn, năng lực quản trị và làm chủ công nghệ lõi. Từ đó, bài viết đề xuất ba nhóm hàm ý chính sách nhằm phát huy vai trò dẫn dắt chuyển đổi số quốc gia của các tập đoàn này đến năm 2030.*

Từ khóa: *Chuyển đổi số quốc gia, tập đoàn kinh tế nhà nước, viễn thông – công nghệ thông tin, Nghị quyết 79-NQ/TW, Việt Nam.*

Performance of State-Owned Telecommunications and ICT Enterprises in Driving National Digital Transformation in Vietnam: Current Status and Policy Implications

Abstract: *Resolution No. 79-NQ/TW (2026) of the Politburo identifies state-owned economic groups in the fields of electronics, telecommunications, and digital infrastructure as pioneers tasked with spearheading the national digital transformation. Based on this orientation, this paper analyzes the operational efficiency of state-owned telecommunications and information technology (IT) corporations across four dimensions: business performance, R&D capabilities, digital infrastructure deployment, and digital ecosystem leadership. The analytical results indicate that while these corporations have achieved significant milestones in infrastructure development and technological mastery, substantial gaps remain concerning capital efficiency, governance capacity, and the mastery of core technologies. Consequently, the article proposes three main groups of policy implications aimed at strengthening the leading role of these corporations in the national digital transformation strategy through 2030.*

Keywords: *National digital transformation, state-owned economic conglomerates, telecommunications and ICT, Resolution 79-NQ/TW, Vietnam.*

1. Đặt vấn đề

Sau đại dịch COVID-19, chuyển đổi số (CĐS) nổi lên như một động lực quan trọng thúc đẩy tăng trưởng kinh tế toàn cầu. Tại Việt Nam, Nghị quyết số 79-NQ/TW ngày 06/01/2026 của Bộ Chính trị tiếp tục nhấn mạnh vai trò của doanh nghiệp nhà nước (DNNN) trong các lĩnh vực then chốt, đặc biệt là điện

[1] Học viện Chính sách và Phát triển; Email: havtt@apd.edu.vn

tử, viễn thông và hạ tầng số. Trong bối cảnh đó, ba tập đoàn viễn thông (TĐVT) – công nghệ thông tin nhà nước (CNTTNN) gồm Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông quân đội (Viettel), Tập đoàn Bưu chính viễn thông Việt Nam (VNPT) và Tổng công ty viễn thông MobiFone, đang nắm giữ vai trò nòng cốt trong phát triển hạ tầng số quốc gia. Hiện nay, mức độ và hiệu quả thực hiện vai trò dẫn dắt CĐS của các tập đoàn này chưa được phân tích một cách hệ thống. Do đó, bài viết tìm hiểu mức độ thúc đẩy CĐS các TĐVT – CNTTNN đang tham gia và những tồn tại, hạn chế. Trên cơ sở đó, bài viết đề xuất những hàm ý chính sách phù hợp nhằm phát huy hơn nữa vai trò dẫn dắt của các tập đoàn này trong tiến trình xây dựng nền kinh tế số Việt Nam đến năm 2030. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính, dựa trên tổng hợp và phân tích dữ liệu thứ cấp từ các báo cáo chính thức và các công trình nghiên cứu liên quan.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Vai trò chiến lược của tập đoàn viễn thông – công nghệ thông tin nhà nước trong nền kinh tế số

Trong khung khổ pháp lý hiện hành tại Việt Nam, tập đoàn kinh tế nhà nước thường được hiểu là tổ hợp doanh nghiệp quy mô lớn do Nhà nước nắm giữ vốn chi phối, hoạt động trong các ngành then chốt, chiến lược của nền kinh tế quốc dân. Đối với lĩnh vực VT - CNTT, Nghị quyết 79-NQ/TW xác định đây là lĩnh vực chiến lược mà Nhà nước cần phát triển các tập đoàn mạnh, "giữ vai trò tiên phong, dẫn dắt". Theo đó, các tập đoàn nàycần đóng vai trò kép khi vừa là chủ thể kinh doanh phải hoạt động hiệu quả, vừa là công cụ chính sách để Nhà nước định hướng quá trình CĐS quốc gia.

Vial (2019) định nghĩa, chuyển đổi số là quá trình tạo ra những thay đổi căn bản trong cách thức vận hành của một tổ chức hoặc hệ thống thông qua ứng dụng và tích hợp các công nghệ thông tin, truyền thông và kết nối. Ở cấp độ quốc gia, CĐS không chỉ dừng lại ở việc ứng dụng công nghệ mà còn hàm ý quá trình tái cấu trúc toàn diện nền kinh tế - xã hội trên nền tảng số. Bên cạnh đó, lý thuyết về DNNN chiến lược của Joseph Stiglitz (2015) nhấn mạnh rằng, trong các lĩnh vực có ngoại ứng tích cực lớn, chi phí đầu tư ban đầu cao như hạ tầng số và viễn thông, sự hiện diện của DNNN là cần thiết để khắc phục thất bại thị trường và đảm bảo cung cấp các hàng hoá và dịch vụ công thiết yếu. Hơn nữa, kinh nghiệm từ Hàn Quốc và Singapore cũng cho thấy, khi các tập đoàn viễn thông nhà nước được trao quyền tự chủ cao trong hoạt động kinh doanh, đầu tư công nghệ và áp dụng chuẩn quản trị OECD, họ sẽ trở thành "trục kết nối" dẫn dắt, thúc đẩy quá trình CĐS quốc gia thành công.

2.2. Khung phân tích hiệu quả chuyển đổi số của các tập đoàn viễn thông – công nghệ thông tin nhà nước

Từ các lý thuyết nêu trên và yêu cầu của Nghị quyết 79-NQ/TW, bài viết đề xuất khung phân tích bốn chiều nhằm đánh giá hiệu quả tham gia thúc đẩy CĐS của các TĐVT – CNTTNN tại Việt Nam như sau:

i) Thứ nhất là hiệu quả kinh doanh, được đánh giá qua các chỉ tiêu về doanh thu, lợi nhuận, đóng góp ngân sách nhà nước và năng lực cạnh tranh trên thị trường.

ii) Thứ hai là năng lực R&D và làm chủ công nghệ, phản ánh mức độ đầu tư vào R&D, khả năng làm chủ công nghệ lõi và mức độ ứng dụng các công nghệ mới như AI, 5G và điện toán đám mây.

iii) Thứ ba là triển khai hạ tầng số, bao gồm độ phủ mạng, tiến độ triển khai 5G, phát triển hạ tầng đám mây, trung tâm dữ liệu và hệ thống kết nối số quốc gia.

iv) Thứ tư là dẫn dắt và lan toả hệ sinh thái số, thể hiện qua mức độ hỗ trợ CĐS cho các cơ quan nhà nước, doanh nghiệp vừa và nhỏ và các địa phương trên cả nước.

3. Thực trạng hiệu quả hoạt động của các tập đoàn viễn thông - công ty viễn thông nhà nước trong thúc đẩy chuyển đổi số quốc gia

3.1. Những kết quả đạt được

Về hiệu quả kinh doanh, Viettel tiếp tục dẫn đầu thị trường với doanh thu hợp nhất năm 2023 đạt 172,5 nghìn tỷ đồng, tăng 5,4% so với năm 2022, lợi nhuận trước thuế đạt 46.330 tỷ đồng và nộp ngân sách nhà nước trên 37.818 tỷ đồng (Viettel, 2024). VNPT duy trì tăng trưởng ổn định với tổng doanh thu toàn tập đoàn đạt 58.540 tỷ đồng năm 2024, lợi nhuận trước thuế hợp nhất đạt 6.086 tỷ đồng (Tạp chí KH&CN Việt Nam, 2025). MobiFone đạt doanh thu 25.440 tỷ đồng năm 2023, tập trung chuyển đổi từ nhà cung cấp viễn thông truyền thống sang nhà cung cấp dịch vụ số. Đáng chú ý, ba tập đoàn này chiếm trên 90% thị phần viễn thông Việt Nam, trong đó Viettel dẫn đầu với 56,5% thị phần thuê bao di động, khẳng định vị thế thống lĩnh thị trường và vai trò xương sống của hạ tầng số quốc gia.

Về năng lực R&D và công nghệ, Viettel là doanh nghiệp Việt Nam đầu tiên tự nghiên cứu và sản xuất thiết bị hạ tầng mạng 5G, làm chủ hoàn toàn công nghệ từ phần mềm đến phần cứng. VNPT đẩy mạnh phát triển các công nghệ chiến lược gồm trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây, an toàn thông tin và 5G/6G, đồng thời hợp tác với Qualcomm thành lập Trung tâm Xuất sắc VNPT-Qualcomm tập trung vào Edge AI và AI on-device; tập đoàn cũng thử nghiệm thành công công nghệ 5G Network Slicing, hướng tới xây dựng hạ tầng viễn thông kết nối thông minh (Tạp chí KH&CN Việt Nam, 2025). Những bước tiến này phản ánh nỗ lực hiện thực hoá yêu cầu của Nghị quyết 79-NQ/TW về việc các tập đoàn kinh tế nhà nước trong lĩnh vực điện tử - viễn thông phải "từng bước làm chủ công nghệ chiến lược, công nghệ lõi".

Về triển khai hạ tầng số, Viettel và VNPT đã phủ sóng 5G tại các thành phố lớn và đang mở rộng ra các tỉnh, thành phố trên cả nước. MobiFone chính thức cung cấp dịch vụ 5G từ cuối tháng 3/2025 trên băng tần 3.800-3.900 MHz với tốc độ có thể đạt tới 1,5 Gbps, gấp 10-15 lần so với 4G, và thu hút hơn 2,5 triệu người dùng chỉ sau một tháng triển khai (MobiFone, 2025). Như vậy, đến giữa năm 2025, cả ba TĐVT – CNTTNN này đã đồng loạt triển khai 5G, hoàn thiện phủ sóng 5G toàn quốc. Hạ tầng điện toán đám mây của Viettel và VNPT cũng cung cấp dịch vụ cho hàng nghìn cơ quan nhà nước và doanh nghiệp, góp phần thực hiện mục tiêu chuyển dịch toàn bộ dịch vụ công lên môi trường số.

Về dẫn dắt hệ sinh thái số, Viettel hiện cung cấp nền tảng chính phủ số và hệ thống thông tin dân cư cho hàng chục bộ, ngành. VNPT huy động hàng nghìn cán bộ hỗ trợ triển khai hệ thống CĐS tại các địa phương, đảm bảo hoạt động hành chính không gián đoạn trong quá trình sắp xếp đơn vị hành chính. MobiFone tập trung phát triển giải pháp CĐS cho doanh nghiệp vừa và nhỏ. Đây chính là những minh chứng rõ nét cho yêu cầu của Nghị quyết 79-NQ/TW về việc các tập đoàn nhà nước phải "hỗ trợ các bộ, ngành, địa phương và đồng hành với các chủ thể kinh tế khác triển khai chuyển đổi số".

3.2. Những hạn chế và thách thức còn tồn tại

Thứ nhất, hiệu quả sử dụng vốn và năng lực cạnh tranh quốc tế còn hạn chế. Nghị quyết 79-NQ/TW (2026) thẳng thắn thừa nhận DNNN "hoạt động chưa hiệu quả, chưa tương xứng với vị trí, nguồn lực đang nắm giữ; năng lực cạnh tranh quốc tế còn hạn chế; chưa đóng vai trò tiên phong trong đổi mới sáng tạo". Mục tiêu đến năm 2030 có 1-3 DNNN vào nhóm 500 doanh nghiệp lớn nhất thế giới cho thấy khoảng cách còn rất xa so với hiện tại, trong khi các tập đoàn viễn thông khu vực như SK Telecom hay Singtel đã vươn tầm toàn cầu.

Thứ hai, cơ chế quản trị còn thiếu linh hoạt trước tốc độ thay đổi nhanh của thị trường công nghệ. Các quy trình phê duyệt đầu tư và triển khai dự án tại các TĐVT - CNTTNN thường chậm hơn đáng kể so với khu vực tư nhân. Nghiên cứu của Pham & Nguyen (2023) chỉ ra rằng, cơ chế ra quyết định theo

cấp bậc là rào cản thể chế chủ yếu khiến các tổ chức nhà nước ở Việt Nam gặp khó khăn trong tiếp nhận và triển khai CĐS. Trong bối cảnh ngành công nghệ số có chu kỳ đổi mới rất ngắn, thường chỉ tính bằng tháng, sự chậm trễ này có thể trở thành bất lợi cạnh tranh nghiêm trọng.

Thứ ba, năng lực làm chủ công nghệ lõi và nhân lực chất lượng cao còn bất cập. Mặc dù Viettel đạt bước tiến quan trọng trong 5G, cả ba tập đoàn vẫn phụ thuộc đáng kể vào công nghệ và thiết bị nước ngoài trong nhiều lĩnh vực như chip bán dẫn và các mô hình AI nền tảng - nguy cơ tiềm ẩn về an ninh công nghệ trong dài hạn. Đồng thời, mức lương và điều kiện làm việc tại các TĐVT - CNTTNN thường kém cạnh tranh hơn khu vực tư nhân và doanh nghiệp nước ngoài, dẫn đến tình trạng chảy máu chất xám, cản trở năng lực R&D bền vững (Nguyen & Dang, 2024).

Những hạn chế trên xuất phát từ ba nhóm nguyên nhân chính.Trước hết là rào cản về thể chế khi chính Nghị quyết 79-NQ/TW thừa nhận "chính sách pháp luật về kinh tế nhà nước chậm đổi mới, chưa theo kịp thực tiễn". Song song với đó, hệ thống quản trị tại các tập đoàn vẫn chưa áp dụng đầy đủ chuẩn mực OECD và cơ chế lương thưởng thiếu cạnh tranh nên chưa tạo được động lực đổi mới nội bộ. Sau cùng, là yếu tố thuộc về tư duy khi một bộ phậnlãnh đạo còn tâm lý e ngại rủi ro, ưu tiên sự an toàn hơn là tinh thần đột phá, điều mà Nghị quyết 79-NQ/TW đã đặt ra yêu cầu phải thay đổi thông qua cơ chế bảo vệ cán bộ dám nghĩ, dám làm.

4. Hàm ý chính sách

4.1. Hoàn thiện thể chế và đổi mới cơ chế quản trị

Cần sớm hoàn thiện khung pháp lý đối với doanh nghiệp nhà nước theo hướng trao quyền tự chủ lớn hơn cho ban lãnh đạo các tập đoàn trong việc ra quyết định đầu tư, đặc biệt đối với các dự án công nghệ có mức độ rủi ro cao. Đồng thời, cần tách bạch rõ ràng giữa nhiệm vụ kinh doanh và nhiệm vụ thực hiện chính sách công trong cơ chế hạch toán của các tập đoàn. Yêu cầu này cũng phù hợp với định hướng của Nghị quyết 79-NQ/TW về việc "tách bạch việc sử dụng nguồn lực nhà nước trong cung cấp hàng hoá, dịch vụ công với các hoạt động kinh doanh".

Mặt khác, để đổi mới mạnh mẽ công tác quản trị, các tập đoàn cần tiên phong thí điểm mô hình thuê Giám đốc điều hành (CEO) độc lập có năng lực công nghệ cao. Giải pháp này hoàn toàn khả thi khi Nghị quyết 79-NQ/TW đã mở đường pháp lý thông qua chủ trương "thí điểm cơ chế đặc thù về thuê, tuyển dụng, bổ nhiệm giám đốc/tổng giám đốc tại một số doanh nghiệp nhà nước". Đi đôi với thay đổi về nhân sự cấp cao, việc xây dựng bộ chỉ số KPI toàn diện là yêu cầu cấp thiết, trong đó cần lồng ghép các tiêu chí về đổi mới sáng tạo và mức độ đóng góp vào mục tiêu CĐS quốc gia thay vì chỉ tập trung vào các con số tài chính thuần túy. Những cải cách này không chỉ giúp nâng cao hiệu quả vận hành mà còn hướng tới việc áp dụng đầy đủ các nguyên tắc quản trị của OECD – một mục tiêu chiến lược mà Nghị quyết 79-NQ/TW đã đặt ra cho toàn bộ các tập đoàn, tổng công ty nhà nước đến năm 2030.

4.2. Tăng cường năng lực R&D và làm chủ công nghệ chiến lược

Nhằm hiện thực hóa yêu cầu của Nghị quyết 79-NQ/TW về việc xây dựng các trung tâm R&D và phòng thí nghiệm trọng điểm để "từng bước làm chủ công nghệ chiến lược, công nghệ lõi", các TĐVT – CNTTNN cần được trao quyền chủ động tối đa trong việc sử dụng quỹ phát triển khoa học và công nghệ. Thay vì các thủ tục hành chính phức tạp như hiện nay, cần áp dụng cơ chế khoán sản phẩm cuối cùng, tạo không gian cho doanh nghiệp mạnh dạn đầu tư vào những lĩnh vực tiềm ẩn rủi ro cao nhưng mang tính dẫn dắt như AI và chip bán dẫn.

Đi đôi với nỗ lực hiện tại, Nhà nước cần đóng vai trò "bà đỡ" thông qua cơ chế đặt hàng ưu tiên sử dụng sản phẩm "Make in Vietnam". Đây là sự cụ thể hóa chủ trương của Đảng về việc ưu tiên các sản phẩm công nghệ do doanh nghiệp trong nước chế tạo có chất lượng tương đương hàng nhập khẩu. Bên cạnh đó, các tập đoàn nên tự hình thành hoặc liên kết thành lập các quỹ đầu tư mạo hiểm nhằm tài trợ cho các startup tiềm năng. Việc này không chỉ giúp mở rộng hệ sinh thái số quốc gia mà còn giúp DNNN tiếp cận nhanh chóng với các công nghệ đột phá từ bên ngoài theo đúng tinh thần "dẫn dắt và lan tỏa" của Nghị quyết 79-NQ/TW.

4.3. Phát triển nhân lực chất lượng cao và củng cố vai trò dẫn dắt hệ sinh thái số

Để thu hút và giữ chân đội ngũ chuyên gia công nghệ, các tập đoàn cần xây dựng cơ chế lương thưởng linh hoạt, cạnh tranh với thị trường. Các tập đoàn cũng cần triển khai nghiêm túc cơ chế cổ phiếu thưởng theo tinh thần Nghị quyết 79-NQ/TW để gắn kết lợi ích của người lao động có đóng góp lớn với sự phát triển dài hạn của doanh nghiệp.Bên cạnh đó, cần xây dựng mô hình liên kết chặt chẽ giữa tập đoàn với các trường đại học công nghệ hàng đầu nhằm chủ động tạo ra nguồn nhân lực CĐS chất lượng cao, đáp ứng đúng nhu cầu thực tiễn.

Về vai trò dẫn dắt hệ sinh thái, các TĐVT – CNTTNN cần được định vị là "nền tảng mở", sẵn sàng chia sẻ hạ tầng và dữ liệu ở mức độ phù hợp để các doanh nghiệp khởi nghiệp và doanh nghiệp vừa và nhỏ xây dựng sản phẩm, dịch vụ số. Điều này hoàn toàn phù hợp với định hướng của Nghị quyết 79-NQ/TW khi yêu cầu DNNN "dẫn dắt, kích hoạt và huy động mạnh mẽ các nguồn lực xã hội, tạo sức lan toả và hiệu ứng cộng hưởng". Đồng thời, các tập đoàn cần tiếp tục ưu tiên đầu tư phủ sóng internet và hạ tầng số tại vùng nông thôn, vùng sâu, vùng xa. Đây chính là minh chứng rõ nét nhất cho vai trò dẫn dắt của DNNN trong việc đảm bảo không ai bị bỏ lại phía sau trong tiến trình CĐS quốc gia.

Kết luận

Các TĐVT – CNTTNN hiện đang giữ vai trò "hạt nhân" không thể thay thế trong tiến trình chuyển đổi số quốc gia. Những thành tựu rõ rệt trong việc kiến tạo hạ tầng số, làm chủ công nghệ R&D và đồng hành cùng các địa phương đã khẳng định vị thế dẫn dắt của khối doanh nghiệp này. Tuy nhiên, để hiện thực hóa mục tiêu kinh tế số đóng góp 30% GDP vào năm 2030, các tập đoàn cần quyết liệt vượt qua những "điểm nghẽn" cố hữu về thể chế, quản trị và tư duy an toàn.

Sự ra đời của Nghị quyết 79-NQ/TW chính là vận hội lớn nhất để tái định vị vai trò dẫn dắt của các tập đoàn trong hệ sinh thái số. Việc chuyển hóa cơ hội này thành kết quả thực tiễn đòi hỏi một chiến lược đồng bộ trên cả ba trục là: hoàn thiện thể chế - đổi mới quản trị - làm chủ công nghệ. Đây không chỉ là bài toán riêng của ngành viễn thông mà còn là yêu cầu chiến lược, mang tính sống còn đối với sự phát triển của toàn bộ nền kinh tế Việt Nam trong kỷ nguyên số.

Tài liệu tham khảo

1. Bộ Chính trị (2026). *Nghị quyết số 79-NQ/TW ngày 6/1/2026 về phát triển kinh tế nhà nước. Ban Chấp hành Trung ương Đảng Cộng sản Việt Nam.*
2. MobiFone. (2025). *5G MobiFone phủ sóng rộng khắp, thu hút hơn 2,5 triệu người dùng trên toàn quốc.* https://5g.mobifone.vn/tin-tuc/chi-tiet/5g-mobifone-phu-song-rong-khap-thu-hut-hon-2-5-trieu-nguoi-dung-tren-toan-quoc-1642
3. Pham, T. & Nguyen, L. (2023). *Insights into Digital Transformation Adoption in State-Owned Organizations: A Study from Vietnam.* Journal of Business and Management Studies, 5(5), 118-131.
4. Tạp chí Khoa học và Công nghệ Việt Nam. (2025). *VNPT đạt doanh thu hơn 61 nghìn tỷ đồng, bứt phá trong năm bản lề 2025.* https://vjst.vn/vnpt-dat-doanh-thu-hon-61-nghin-ty-dong-but-pha-trong-nam-ban-le-2025-77565.html
5. Tập đoàn Công nghiệp - Viễn thông Quân đội. (2024). 2023 - *Viettel tăng trưởng ấn tượng, gặt hái thành tựu, tiếp tục đặt mục tiêu cao trong năm 2024.* https://viettel.com.vn/vi/tin-tuc-va-su-kien/tin-tuc/2023-viettel-tang-truong-an-tuong-gat-hai-thanh-tuu-tiep-tuc-dat-muc-tieu-cao-trong-nam-2024/
6. Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda.* Managing Digital Transformation, 13(2), 118-144.