

ECONOMIC GROWTH IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: THE ROLE OF PRODUCTIVITY, MANAGEMENT, AND VALUE CREATION

Nguyen Dang Huy

^aHanoi University of Business and Technology

ROR ID: <https://ror.org/012jv0m98>

Email: danghuykdcn@yahoo.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0002-9411-2814>

Article History

Received: 15/01/2026

Reviewed: 10/02/2026

Revised: 20/02/2026

Accepted: 08/03/2026

Released: 30/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.64223/tvj.p2026.v2.i5.a76>

Abstract:

The rise of the digital economy and artificial intelligence (AI) is fundamentally changing the logic of global economic growth. In this era, the decisive role of capital accumulation and labor expansion is gradually declining, giving way to increased productivity, knowledge, and quality of governance becoming the central drivers of long-term growth. For Vietnam, the new context demands a structural shift in the growth model from extensive to intensive, from relying on resource exploitation to relying on the endogenous capabilities of businesses and the economy.

This paper constructs an integrated analytical framework between AI, productivity, and growth based on modern economics; while also combining an analysis of Vietnamese business practices in the period 2021-2025. The research results show that AI does not inherently generate economic growth. AI only truly becomes a growth driver when integrated into a new development model in which governance plays a constructive role; Innovation plays a transformative role; and productivity is a measurable core economic outcome.

Based on this, the article clarifies the operational logic of growth in the AI era and affirms that governance quality and innovation capacity determine the ability to transform technological potential into sustainable economic efficiency. These conclusions contribute to providing a theoretical basis for the process of reforming Vietnam's growth model in the new development phase, where growth is no longer primarily assessed by scale expansion, but by the capacity to create long-term value.

Keywords: Artificial intelligence; Productivity; Growth model; Digital economy; Economic governance.

1. Đặt vấn đề

Trong tiến trình phát triển của tư tưởng kinh tế và lịch sử tăng trưởng, mỗi bước nhảy vọt về công nghệ đều gắn liền với sự tái cấu trúc căn bản của mô hình tăng trưởng. Nếu Cách mạng Công nghiệp lần thứ nhất đặt nền móng cho tăng trưởng dựa trên cơ giới hóa và năng lượng hơi nước; Cách mạng Công nghiệp lần thứ hai thúc đẩy sản xuất hàng loạt thông qua điện khí hóa; thì Cách mạng Công nghiệp lần thứ ba đã nâng cao tốc độ và chất lượng tăng trưởng thông qua tự động hóa và công nghệ thông tin. Bước vào Kỷ nguyên số, sự xuất hiện của trí tuệ nhân tạo (AI) không chỉ đơn thuần là một công nghệ

mới, mà còn đang định hình một Logic tăng trưởng mới, trong đó tri thức, dữ liệu và các thuật toán trở thành những yếu tố sản xuất giữ vai trò trung tâm, thậm chí vượt lên trên vai trò truyền thống của vốn và lao động.

Điểm khác biệt căn bản của AI so với các công nghệ trước đây nằm ở khả năng mở rộng phạm vi thay thế và hỗ trợ cho hoạt động nhận thức của con người, từ đó tác động trực tiếp đến năng suất, chất lượng ra quyết định và khả năng tái cấu trúc mô hình kinh doanh. Chính vì vậy, AI không chỉ ảnh hưởng đến từng ngành hay từng doanh nghiệp, mà còn đặt ra yêu cầu điều chỉnh lại nền tảng của mô hình tăng

trường ở cả cấp độ doanh nghiệp và nền kinh tế.

Đối với Việt Nam, giai đoạn 2021-2025 ghi nhận tốc độ tăng năng suất lao động bình quân khoảng 4,5-5%/năm - một mức cải thiện đáng kể so với các giai đoạn trước, nhưng vẫn còn khoảng cách lớn so với các nền kinh tế dựa trên tri thức trong khu vực. Đồng thời, hiệu quả sử dụng vốn của nền kinh tế, thể hiện qua hệ số ICOR, vẫn duy trì ở mức tương đối cao, phản ánh thực tế tăng trưởng vẫn phụ thuộc đáng kể vào mở rộng đầu tư hơn là nâng cao năng suất nội sinh.

Trong bối cảnh đó, AI được kỳ vọng như một “đòn bẩy công nghệ” có thể tạo ra bước nhảy vọt về năng suất và chất lượng tăng trưởng. Tuy nhiên, kinh nghiệm quốc tế cho thấy, AI không tự động chuyên hóa thành tăng trưởng kinh tế nếu thiếu các điều kiện về thể chế, quản trị và năng lực tổ chức phù hợp. Việc đầu tư vào công nghệ, nếu tách rời khỏi cải cách quản trị và đổi mới mô hình tăng trưởng, có thể chỉ mang lại hiệu quả hạn chế, thậm chí làm gia tăng chi phí và rủi ro.

Từ thực tiễn này, bài viết đặt ra câu hỏi nghiên cứu: AI tác động đến tăng trưởng kinh tế thông qua những cơ chế kinh tế nào, và những điều kiện về quản trị và thể chế nào quyết định khả năng chuyên hóa tiềm năng công nghệ thành năng suất và hiệu quả tăng trưởng thực chất? Trả lời câu hỏi này không chỉ có ý nghĩa về mặt học thuật, mà còn mang giá trị thực tiễn quan trọng đối với quá trình chuyên đổi mô hình tăng trưởng của Việt Nam trong Kỷ nguyên số.

2. Cơ sở lý luận về AI, năng suất và động lực tăng trưởng kinh tế hiện đại

2.1. Từ tăng trưởng dựa trên đầu vào, sang tăng trưởng dựa trên năng suất

Trong kinh tế học tăng trưởng, sự phân biệt giữa tăng trưởng dựa trên mở rộng yếu tố đầu vào và tăng trưởng dựa trên năng suất có ý nghĩa nền tảng. Các mô hình tăng trưởng tân cổ điển, tiêu biểu là mô hình Solow, coi tiến bộ công nghệ như một yếu tố ngoại sinh, giúp giải thích phần tăng trưởng còn lại sau khi đã tính đến vốn và lao động. Trong cách tiếp cận này, tăng trưởng dài hạn về bản chất không thể duy trì nếu chỉ dựa vào tích lũy vốn vật chất, do hiệu suất biên giảm dần của các yếu tố sản xuất.

Sự phát triển của các mô hình tăng trưởng nội sinh đã mở rộng khung lý luận khi đưa tri thức, vốn con người và đổi mới sáng tạo vào trung tâm của quá trình tăng trưởng. Công nghệ và tri thức không còn là “phần dư” bên ngoài mô hình, mà trở thành kết quả của các quyết định đầu tư có chủ đích của doanh nghiệp và nền kinh tế. Tuy khác nhau về cách tiếp cận, các lý thuyết tăng trưởng hiện đại đều thống nhất ở một điểm cốt lõi: trong dài hạn, chỉ có

tăng trưởng năng suất mới tạo ra tăng trưởng bền vững và nâng cao phúc lợi kinh tế.

Chính trong bối cảnh đó, AI xuất hiện như một yếu tố có khả năng làm thay đổi sâu sắc Logic tăng trưởng truyền thống. Từ góc độ kinh tế học, AI không đơn thuần là một công nghệ ứng dụng, mà mang đặc trưng của một công nghệ tổng quát - tương tự như điện năng hay công nghệ thông tin trong các giai đoạn trước. AI có khả năng lan tỏa rộng khắp các ngành, tác động đồng thời đến sản xuất, dịch vụ, quản trị và cấu trúc thị trường, từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến năng suất ở quy mô toàn nền kinh tế.

Tuy nhiên, kinh nghiệm lịch sử cho thấy, các công nghệ tổng quát không tự động chuyên hóa thành tăng trưởng năng suất trong ngắn hạn. Giai đoạn đầu của mỗi cuộc cách mạng công nghệ thường đi kèm với “độ trễ năng suất”, khi nền kinh tế chưa kịp điều chỉnh thể chế, tổ chức và kỹ năng lao động để khai thác hiệu quả công nghệ mới. Do đó, tác động của AI đến tăng trưởng không mang tính cơ học, mà phụ thuộc chặt chẽ vào quá trình thích nghi của hệ thống quản trị, cấu trúc tổ chức và môi trường thể chế.

Từ góc nhìn này, sự chuyển dịch từ tăng trưởng dựa trên yếu tố đầu vào sang tăng trưởng dựa trên năng suất không chỉ là vấn đề đầu tư công nghệ, mà là một quá trình tái cấu trúc toàn diện mô hình tăng trưởng. AI chỉ phát huy vai trò kinh tế khi được đặt trong một hệ sinh thái cho phép tri thức được tích lũy, dữ liệu được khai thác hiệu quả và các quyết định kinh tế được dẫn dắt bởi quản trị có chất lượng. Nói cách khác, AI mở ra tiềm năng nâng cao năng suất, nhưng chính mô hình tăng trưởng và năng lực quản trị mới quyết định mức độ hiện thực hóa tiềm năng đó.

2.2. AI - yếu tố khuếch đại năng suất trong mô hình tăng trưởng kinh tế hiện đại

Trong các tiếp cận kinh tế học đương đại, AI không được xem như một yếu tố sản xuất độc lập theo nghĩa truyền thống, mà như một cơ chế khuếch đại năng suất của các yếu tố hiện hữu. Khác với vốn vật chất hay lao động, AI không trực tiếp tạo ra giá trị nếu không được “kích hoạt” thông qua dữ liệu, năng lực tổ chức và hệ thống ra quyết định. Chính vì vậy, tác động của AI đến năng suất mang tính điều kiện, phụ thuộc sâu sắc vào bối cảnh thể chế và chất lượng quản trị.

Các nghiên cứu quốc tế cho thấy, AI tác động đến năng suất thông qua ba kênh chủ đạo.

Thứ nhất là tự động hóa các tác vụ lặp lại và có cấu trúc, giúp giải phóng lao động khỏi những công việc mang giá trị gia tăng thấp. Khác với tự động hóa truyền thống, AI cho phép mở rộng phạm vi tự động hóa sang cả các hoạt động nhận thức ở mức

trung bình, từ xử lý văn bản, phân loại thông tin, đến dự báo và giám sát vận hành. Điều này làm thay đổi cấu trúc phân công lao động trong doanh nghiệp, chuyển trọng tâm từ “thực hiện” sang “giám sát - phân tích - sáng tạo”.

Thứ hai, AI nâng cao năng suất thông qua cải thiện chất lượng ra quyết định. Trong nền kinh tế số, dữ liệu trở thành một yếu tố đầu vào chiến lược nhưng chỉ có giá trị khi được chuyển hóa thành tri thức hành động. AI - với khả năng xử lý dữ liệu lớn theo thời gian thực, giúp doanh nghiệp và tổ chức công đưa ra các quyết định chính xác hơn, nhanh hơn và ít phụ thuộc vào trực giác cá nhân. Năng suất trong trường hợp này không chỉ được hiểu là sản lượng trên mỗi đơn vị lao động, mà còn là hiệu quả phân bổ nguồn lực và giảm thiểu sai lệch trong quản trị.

Thứ ba, AI tạo ra năng suất thông qua đổi mới mô hình kinh doanh và tái cấu trúc chuỗi giá trị. AI cho phép cá nhân hóa sản phẩm, tối ưu hóa Logistics, phát triển các nền tảng số và mở ra những không gian thị trường mới mà các mô hình truyền thống khó tiếp cận. Năng suất vì thế không chỉ tăng trong phạm vi doanh nghiệp riêng lẻ, mà còn lan tỏa ở cấp độ ngành và toàn nền kinh tế thông qua hiệu ứng mạng và quy mô.

Các Tổ chức quốc tế đã bước đầu lượng hóa tác động này. Theo Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (Organisation for Economic Co-operation and Development - OECD), các doanh nghiệp ứng dụng AI một cách chiến lược và có năng lực tổ chức phù hợp có thể đạt mức tăng năng suất lao động cao hơn từ 10–20% so với mức trung bình ngành. Tuy nhiên, sự phân hóa này cũng cho thấy một thực tế quan trọng: AI không làm tăng năng suất một cách đồng đều, mà có xu hướng khuếch đại khoảng cách giữa các doanh nghiệp và nền kinh tế có năng lực hấp thụ khác nhau.

Điều này dẫn đến một luận điểm mang tính lý luận cốt lõi: AI không phải là nguồn gốc tự thân của năng suất, mà là phép nhân của năng suất tiềm năng hiện có. Trong điều kiện thiếu dữ liệu chất lượng, thiếu vốn con người số và thiếu năng lực quản trị chiến lược, AI có thể chỉ dừng lại ở vai trò công cụ hỗ trợ kỹ thuật, thậm chí làm gia tăng chi phí vận hành, rủi ro an ninh dữ liệu và độ phức tạp trong tổ chức. Khi đó, thay vì thúc đẩy tăng trưởng, AI có thể làm lộ rõ hơn những điểm nghẽn cấu trúc của mô hình tăng trưởng.

Từ góc nhìn này, việc ứng dụng AI để nâng cao năng suất không thể tách rời khỏi cải cách quản trị và nâng cao năng lực thể chế. AI chỉ phát huy vai trò khuếch đại khi được tích hợp vào chiến lược phát triển dài hạn, gắn với tái cấu trúc quy trình, đầu tư vào vốn con người và xây dựng văn hóa ra quyết

định dựa trên dữ liệu. Năng suất do AI tạo ra vì thế mang bản chất hệ thống, phản ánh mức độ trưởng thành của toàn bộ mô hình tăng trưởng chứ không chỉ trình độ công nghệ đơn lẻ.

Luận điểm trên cũng hàm ý rằng, trong Kỷ nguyên số và Trí tuệ nhân tạo, cạnh tranh tăng trưởng không còn là cạnh tranh về khả năng tiếp cận công nghệ, mà là cạnh tranh về năng lực chuyên hóa công nghệ thành năng suất. AI, xét đến cùng, là chất xúc tác mạnh mẽ, nhưng chính cấu trúc quản trị và mô hình tăng trưởng mới quyết định nó sẽ trở thành động lực tăng trưởng bền vững hay chỉ là một làn sóng công nghệ ngắn hạn.

2.3. Vai trò trung tâm của quản trị trong mô hình tăng trưởng dựa trên AI

Từ góc độ lý luận, AI không làm suy giảm vai trò của quản trị, mà ngược lại, làm gia tăng đáng kể tầm quan trọng và độ phức tạp của quản trị trong mô hình tăng trưởng hiện đại. Nếu trong mô hình tăng trưởng truyền thống, quản trị chủ yếu gắn với việc phân bổ các nguồn lực hữu hình như vốn, lao động và tài sản vật chất, thì trong kỷ nguyên AI, trọng tâm của quản trị dịch chuyển sang điều phối các nguồn lực vô hình, bao gồm dữ liệu, tri thức, năng lực đổi mới sáng tạo và khả năng học hỏi của tổ chức.

Sự dịch chuyển này phản ánh một thay đổi căn bản trong Logic tăng trưởng. AI không phải là yếu tố đầu vào có thể “mua và lắp đặt”, mà là một hệ thống công nghệ - tổ chức - thể chế đan xen. Do đó, hiệu quả kinh tế của AI không được quyết định bởi mức độ đầu tư công nghệ đơn thuần, mà bởi cách thức quản trị tổ chức quá trình học hỏi, tích hợp và chuyển hóa công nghệ thành giá trị kinh tế. Trong bối cảnh đó, quản trị trở thành biến trung tâm quyết định, liệu AI sẽ đóng vai trò động lực tăng trưởng dài hạn hay chỉ là một trào lưu công nghệ ngắn hạn, mang tính trình diễn.

Ở cấp độ doanh nghiệp, quản trị trong kỷ nguyên AI đòi hỏi sự chuyên đôi từ mô hình quản trị dựa trên kinh nghiệm và phân cấp cứng sang mô hình quản trị dựa trên dữ liệu, phối hợp linh hoạt và ra quyết định theo thời gian thực. Nhà quản trị không chỉ là người ra quyết định cuối cùng, mà là người thiết kế hệ thống ra quyết định, trong đó con người và thuật toán tương tác, bổ trợ và kiểm soát lẫn nhau. Chất lượng quản trị vì thế được thể hiện ở khả năng xác định đúng bài toán cần giải quyết bằng AI, lựa chọn mức độ tự động hóa phù hợp, và thiết lập các cơ chế giám sát, trách nhiệm giải trình và đạo đức công nghệ.

Ở cấp độ ngành và nền kinh tế, vai trò trung tâm của quản trị thể hiện ở năng lực kiến tạo thể chế cho tăng trưởng dựa trên AI. Nhà nước không thể và không nên thay thế thị trường trong việc triển khai AI, nhưng có vai trò then chốt trong việc xây dựng

hạ tầng dữ liệu, khung pháp lý và các chuẩn mực quản trị rủi ro. Một môi trường thể chế thiếu minh bạch, thiếu bảo vệ quyền dữ liệu và sở hữu trí tuệ sẽ làm suy giảm động lực đầu tư vào AI; trong khi một môi trường quản trị quá chặt chẽ, thiếu linh hoạt có thể kìm hãm đổi mới sáng tạo. Do đó, quản trị nhà nước trong mô hình tăng trưởng AI mang tính cân bằng tinh tế giữa kiến tạo và kiểm soát.

Từ góc nhìn tăng trưởng, quản trị đóng vai trò là cơ chế chuyên hóa trung gian giữa tiềm năng công nghệ và kết quả kinh tế. AI chỉ trở thành động lực tăng trưởng khi được tích hợp vào chiến lược phát triển, gắn với tái cấu trúc tổ chức, nâng cao chất lượng vốn con người và thúc đẩy đổi mới sáng tạo liên tục. Trong trường hợp này, đổi mới sáng tạo không phải là kết quả tự phát của công nghệ, mà là sản phẩm của một hệ thống quản trị biết khuyến khích thử nghiệm, chấp nhận rủi ro có kiểm soát và học hỏi từ thất bại.

Điều này cũng lý giải vì sao cùng một công nghệ AI, nhưng tác động đến năng suất và tăng trưởng lại khác nhau đáng kể giữa các quốc gia và doanh nghiệp. Sự khác biệt không nằm ở bản thân thuật toán, mà ở năng lực quản trị tổ chức việc sử dụng thuật toán đó. Quản trị yếu kém có thể khiến AI làm gia tăng bất bình đẳng nội bộ, rủi ro đạo đức và chi phí điều chỉnh, trong khi quản trị hiệu quả cho phép AI trở thành công cụ nâng cao năng suất, cải thiện chất lượng tăng trưởng và củng cố năng lực cạnh tranh dài hạn.

Tóm lại, trong mô hình tăng trưởng dựa trên AI, quản trị không còn là yếu tố hỗ trợ bên ngoài, mà là trục trung tâm liên kết công nghệ, đổi mới sáng tạo và năng suất. Chất lượng quản trị quyết định hướng đi và cường độ tác động của AI đối với tăng trưởng kinh tế. Chính vì vậy, chuyển đổi mô hình tăng trưởng trong kỷ nguyên AI, xét đến cùng, là một quá trình cải cách quản trị sâu sắc, ở cả cấp độ doanh nghiệp và thể chế quốc gia.

3. Thực tiễn Việt Nam giai đoạn 2021-2025: Vai trò của AI đối với năng suất và hiệu quả quản trị

3.1. Mức độ ứng dụng AI và chuyển đổi số trong doanh nghiệp Việt Nam

Thực tiễn giai đoạn 2021-2025 cho thấy, Việt Nam đã đạt được những bước tiến đáng kể trong quá trình chuyển đổi số, trong đó AI ngày càng hiện diện rõ nét trong hoạt động của doanh nghiệp. Theo các báo cáo tổng hợp từ Bộ Thông tin và Truyền thông, Tổng cục Thống kê (trước thời điểm 01/3/2025) và một số tổ chức quốc tế, đến năm 2025, khoảng 30-35% doanh nghiệp Việt Nam đã bước đầu triển khai các ứng dụng AI ở những khâu cụ thể, như phân tích dữ liệu khách hàng, Marketing số, tối ưu Logistics, quản trị quan hệ khách hàng (CRM) và hỗ trợ ra quyết định tác nghiệp. Con số này phản ánh mức độ

tiếp cận công nghệ không còn mang tính thử nghiệm đơn lẻ, mà đã trở thành một xu hướng tương đối phổ biến trong cộng đồng doanh nghiệp.

Tuy nhiên, nếu đi sâu vào bản chất của việc ứng dụng AI, có thể nhận thấy một khoảng cách đáng kể giữa triển khai công nghệ và chuyển đổi mô hình kinh doanh dựa trên AI. Chỉ khoảng 10-12% doanh nghiệp coi AI là trụ cột chiến lược gắn với tái cấu trúc mô hình kinh doanh, chuỗi giá trị và phương thức quản trị. Phần lớn các doanh nghiệp còn lại sử dụng AI như một công cụ hỗ trợ, nhằm nâng cao hiệu quả vận hành cục bộ, thay vì như một năng lực kinh tế cốt lõi tạo ra lợi thế cạnh tranh dài hạn.

Sự chênh lệch này phản ánh rõ đặc điểm của quá trình chuyển đổi số tại Việt Nam, đó là chuyển đổi diễn ra nhanh ở bề mặt công nghệ, nhưng chậm ở tầng cấu trúc tổ chức và quản trị. Trong nhiều trường hợp, AI được triển khai dưới dạng các giải pháp “đóng gói sẵn”, thiếu sự tích hợp với chiến lược phát triển dài hạn, thiếu liên kết với tái thiết kế quy trình và đặc biệt thiếu cơ chế học hỏi tổ chức. Điều này khiến tác động của AI đến năng suất và hiệu quả kinh tế bị giới hạn, thậm chí có nguy cơ làm gia tăng chi phí quản lý và rủi ro vận hành.

Xét theo quy mô doanh nghiệp, mức độ ứng dụng AI có sự phân hóa rõ rệt. Các doanh nghiệp lớn và doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thường có tỷ lệ ứng dụng AI cao hơn, không chỉ về mặt công nghệ mà cả về mức độ tích hợp chiến lược. Trong khi đó, khu vực doanh nghiệp nhỏ và vừa - vốn chiếm trên 97% tổng số doanh nghiệp tại Việt Nam - chủ yếu tiếp cận AI ở mức độ thử nghiệm, thiếu dữ liệu chuẩn hóa, thiếu nguồn nhân lực số và thiếu năng lực quản trị để khai thác hiệu quả công nghệ. Sự phân hóa này làm nổi bật vai trò của quản trị như một yếu tố quyết định khả năng chuyển đổi AI thành năng suất thực tế.

Ở góc độ ngành, AI được ứng dụng mạnh hơn trong các lĩnh vực có cường độ dữ liệu cao, như tài chính - ngân hàng, thương mại điện tử, Logistics và viễn thông, trong khi các ngành sản xuất truyền thống và nông nghiệp vẫn gặp nhiều rào cản trong việc tích hợp AI vào chuỗi giá trị. Điều này cho thấy, AI không lan tỏa đồng đều trong nền kinh tế, mà phụ thuộc mạnh mẽ vào nền tảng dữ liệu, mức độ số hóa và năng lực tổ chức của từng ngành. Do đó, tác động của AI đến năng suất và hiệu quả kinh tế mang tính chọn lọc, không tự động và không đồng nhất.

Từ góc nhìn tăng trưởng, thực tiễn này khẳng định luận điểm lý thuyết đã nêu ở Mục 2: AI không phải là yếu tố đầu vào tạo ra năng suất một cách cơ học, mà là một công nghệ tổng quát đòi hỏi sự thích nghi sâu sắc về quản trị và tổ chức. Khoảng cách giữa tỷ lệ doanh nghiệp “có ứng dụng AI” và tỷ lệ doanh nghiệp “vận hành theo logic AI” chính

là khoảng cách giữa tiềm năng công nghệ và hiệu quả kinh tế thực tế. Việc thu hẹp khoảng cách này không chỉ là vấn đề đầu tư công nghệ, mà là vấn đề cải cách quản trị, nâng cao năng lực chiến lược và tái cấu trúc mô hình tăng trưởng ở cấp độ doanh nghiệp và nền kinh tế.

3.2. AI và năng suất lao động: Bằng chứng thực nghiệm và các yếu tố tác động

Phân tích thực tiễn giai đoạn 2021-2025 cho thấy, AI có tác động rõ rệt đến năng suất lao động của doanh nghiệp Việt Nam, song mức độ và tính bền vững của tác động này không đồng đều. Các doanh nghiệp có mức độ ứng dụng AI cao - được hiểu là AI được tích hợp vào quy trình cốt lõi và hỗ trợ trực tiếp cho ra quyết định quản trị - ghi nhận mức tăng năng suất lao động cao hơn từ 10-15% so với mức trung bình ngành. Khoảng chênh lệch này đặc biệt rõ trong các ngành dịch vụ dựa trên tri thức và công nghiệp chế biến - chế tạo, nơi dữ liệu, tốc độ xử lý thông tin và độ chính xác trong điều phối nguồn lực giữ vai trò then chốt.

Ở cấp độ vi mô, AI góp phần nâng cao năng suất thông qua việc rút ngắn chu trình ra quyết định, giảm thiểu sai sót do con người và tối ưu hóa việc phối hợp giữa các khâu trong chuỗi giá trị. Trong doanh nghiệp dịch vụ, các hệ thống phân tích dữ liệu và học máy giúp cá nhân hóa sản phẩm, dự báo nhu cầu và nâng cao hiệu quả sử dụng lao động tri thức. Trong lĩnh vực công nghiệp chế biến, AI hỗ trợ tối ưu hóa lịch sản xuất, quản lý tồn kho và giảm thời gian chết của máy móc, qua đó cải thiện đáng kể năng suất lao động tính trên mỗi đơn vị vốn đầu tư.

Tuy nhiên, dữ liệu thực nghiệm cũng cho thấy, tác động tích cực của AI đến năng suất lao động không mang tính phổ quát hay tự động. Ở những doanh nghiệp thiếu năng lực quản trị, AI thường chỉ được sử dụng như một công cụ kỹ thuật nhằm cải thiện hiệu quả tác nghiệp cục bộ, dẫn đến mức tăng năng suất ban đầu nhưng nhanh chóng bão hòa. Trong một số trường hợp, chi phí triển khai, vận hành và điều chỉnh hệ thống AI thậm chí còn làm giảm hiệu quả tổng thể, nếu doanh nghiệp không có chiến lược đổi mới rõ ràng và cơ chế học hỏi tổ chức phù hợp.

Điều này cho thấy, năng suất lao động gia tăng nhờ AI không chỉ là kết quả của công nghệ, mà là kết quả của sự kết hợp giữa công nghệ và quản trị. AI phát huy tác dụng mạnh nhất trong những doanh nghiệp có khả năng tái thiết kế quy trình làm việc, phân quyền ra quyết định linh hoạt và sử dụng dữ liệu như một tài sản chiến lược. Ngược lại, trong môi trường quản trị cứng nhắc, thiên về kiểm soát và ngắn hạn, AI khó có thể tạo ra đột phá năng suất, thậm chí làm gia tăng độ phức tạp trong vận hành.

Từ góc độ mô hình tăng trưởng, kết quả này cũng củng cố luận điểm lý thuyết rằng, AI không trực tiếp tạo ra năng suất, mà khuếch đại năng suất thông qua năng lực tổ chức và chất lượng quản trị. Năng suất lao động gia tăng chỉ trở nên bền vững khi AI được tích hợp vào một chiến lược đổi mới tổng thể, trong đó doanh nghiệp không chỉ “số hóa” các quy trình hiện có, mà chủ động tái cấu trúc cách thức tạo ra giá trị. Chính sự khác biệt về năng lực quản trị và đổi mới đã lý giải vì sao cùng một công nghệ AI, nhưng kết quả về năng suất lao động giữa các doanh nghiệp lại phân hóa rõ rệt.

3.3. AI, quản trị và hiệu quả tài chính: Bằng chứng về cơ chế chuyển hóa giá trị

Kết quả phân tích thực nghiệm cho thấy, mối quan hệ giữa ứng dụng AI và hiệu quả tài chính của doanh nghiệp Việt Nam mang tính điều kiện, phụ thuộc chặt chẽ vào chất lượng quản trị và năng lực đổi mới sáng tạo. Nhóm doanh nghiệp kết hợp được quản trị hiện đại với việc tích hợp AI vào chiến lược kinh doanh và quy trình ra quyết định đã đạt mức hiệu quả tài chính vượt trội so với các nhóm còn lại. Cụ thể, ROA (Return on Assets - Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản) của nhóm này cao hơn trung bình từ 1,8-2,5 điểm phần trăm, trong khi ROE (Return on Equity - Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu) cao hơn từ 4-6 điểm phần trăm, ngay cả khi đã kiểm soát sự khác biệt về ngành nghề và quy mô.

Khoảng chênh lệch này phản ánh một thực tế quan trọng: AI không trực tiếp tạo ra lợi nhuận, mà đóng vai trò như một cơ chế khuếch đại hiệu quả của quản trị. Trong các doanh nghiệp có quản trị kiên tạo, AI được sử dụng để hỗ trợ hoạch định chiến lược, phân bổ nguồn lực theo dữ liệu và tái cấu trúc mô hình kinh doanh, qua đó cải thiện đồng thời cả hiệu quả sử dụng tài sản và hiệu quả sử dụng vốn chủ sở hữu. Ngược lại, ở những doanh nghiệp có quản trị thiên về kiểm soát, AI thường bị giới hạn trong các ứng dụng tác nghiệp, dẫn đến mức cải thiện tài chính khiêm tốn và thiếu bền vững.

Phân tích sâu hơn cho thấy, tác động của AI đến ROA chủ yếu đến từ việc nâng cao hiệu quả khai thác tài sản thông qua tối ưu hóa quy trình và giảm chi phí vận hành, trong khi tác động đến ROE phản ánh khả năng tạo ra tăng trưởng lợi nhuận vượt trội trên nền tảng vốn hiện có. Điều này hàm ý rằng, AI khi được tích hợp đúng cách, không chỉ cải thiện hiệu quả ngắn hạn mà còn góp phần nâng cao chất lượng cấu trúc tài chính của doanh nghiệp.

Đáng chú ý, nhóm doanh nghiệp ứng dụng AI nhưng thiếu năng lực quản trị tương xứng không đạt được sự cải thiện rõ rệt về các chỉ tiêu tài chính cốt lõi. Trong một số trường hợp, chi phí đầu tư và vận hành AI thậm chí làm suy giảm biên lợi nhuận trong ngắn hạn. Kết quả này khẳng định, khi công nghệ

tách rời khỏi quản trị và đổi mới sáng tạo, không thể tự thân trở thành nguồn gốc của hiệu quả tài chính.

Từ góc độ lý luận, các kết quả trên cùng cố khung phân tích của bài viết: quản trị đóng vai trò kiến tạo điều kiện, AI và đổi mới sáng tạo là cơ chế trung gian chuyên hóa, còn hiệu quả tài chính là kết quả kinh tế cuối cùng. Mỗi quan hệ này không mang tính tuyến tính mà mang tính hệ thống, trong đó chất lượng quản trị quyết định mức độ và hướng tác động của AI đến kết quả tài chính. Đây chính là cơ sở kinh tế để khẳng định rằng, AI chỉ thực sự trở thành động lực tăng trưởng ở cấp độ doanh nghiệp khi được đặt trong một mô hình quản trị hiện đại, hướng tới giá trị dài hạn và năng lực cạnh tranh bền vững.

4. Thảo luận về chuyển đổi mô hình tăng trưởng trong kỷ nguyên AI

Chuyển đổi mô hình tăng trưởng trong kỷ nguyên AI không thể được tiếp cận như một quá trình kỹ thuật thuần túy hay một chương trình ứng dụng công nghệ riêng lẻ. Về bản chất, đây là sự chuyển dịch mang tính triết lý trong tư duy phát triển, từ tăng trưởng dựa trên mở rộng quy mô sang tăng trưởng dựa trên năng lực tạo giá trị. Trong mô hình mới, tăng trưởng không còn được đo lường chủ yếu bằng tốc độ gia tăng sản lượng, mà bằng khả năng nâng cao năng suất, chất lượng tăng trưởng và tính bền vững của quá trình phát triển.

Các kết quả phân tích trong bài viết cho thấy AI không tự thân trở thành động lực của tăng trưởng nếu thiếu một khung thể chế và cơ chế quản trị phù hợp. Mặc dù công nghệ mở ra tiềm năng nâng cao năng suất, việc chuyên hóa tiềm năng đó thành giá trị kinh tế thực tế lại phụ thuộc chủ yếu vào chất lượng quản trị. Nói cách khác, trong kỷ nguyên AI, công nghệ càng tiên tiến thì vai trò của quản trị kiến tạo càng trở nên trung tâm. Trong mô hình tăng trưởng mới, quản trị không chỉ dừng lại ở chức năng kiểm soát và phân bổ nguồn lực, mà còn phải chủ động thiết kế các không gian thể chế cho thử nghiệm có kiểm soát, thúc đẩy quá trình học hỏi tổ chức và hỗ trợ tái cấu trúc mô hình kinh doanh trong bối cảnh bất định ngày càng gia tăng.

Trong cấu trúc đó, đổi mới sáng tạo đóng vai trò như cơ chế trung gian then chốt giữa quản trị và kết quả kinh tế. Quản trị kiến tạo đủ tạo ra điều kiện thể chế nội bộ, nhưng chỉ thông qua đổi mới sáng tạo - dưới các hình thức đổi mới quy trình, mô hình kinh doanh và phương thức ra quyết định - tiềm năng của AI mới được chuyển hóa thành năng suất và hiệu quả tài chính cụ thể. Điều này lý giải vì sao các doanh nghiệp kết hợp được quản trị hiện đại với đổi mới sáng tạo và ứng dụng AI đạt mức ROA và ROE vượt trội, trong khi các doanh nghiệp chỉ đầu tư công nghệ mà thiếu năng lực quản trị tương xứng không tạo ra hiệu quả bền vững.

Ở cấp độ vĩ mô, các kết quả nghiên cứu gợi mở những hàm ý quan trọng cho quá trình chuyển đổi mô hình tăng trưởng của Việt Nam. Việc thúc đẩy AI không thể tách rời khỏi nhiệm vụ nâng cao chất lượng thể chế, năng lực quản trị và hệ sinh thái đổi mới sáng tạo. Chính sách phát triển cần chuyển trọng tâm từ việc theo đuổi các chỉ số công nghệ bề nổi sang xây dựng nền tảng dài hạn cho năng suất, bao gồm phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, hạ tầng dữ liệu, năng lực quản trị trong khu vực doanh nghiệp và sự liên kết hiệu quả giữa khu vực công - tư - học thuật.

Xét trên bình diện rộng hơn, chuyển đổi mô hình tăng trưởng trong kỷ nguyên AI đặt ra yêu cầu tái định nghĩa vai trò của Nhà nước, doanh nghiệp và thị trường trong quá trình phát triển. Nhà nước không chỉ là chủ thể điều tiết, mà phải đóng vai trò kiến tạo thể chế cho đổi mới; doanh nghiệp không chỉ là đơn vị sản xuất, mà là trung tâm tích hợp tri thức, công nghệ và sáng tạo; còn thị trường trở thành cơ chế sàng lọc năng lực thực chất. Chỉ trong một cấu trúc như vậy, AI mới có thể phát huy vai trò là động lực của tăng trưởng dựa trên năng suất, góp phần nâng cao chất lượng tăng trưởng và năng lực cạnh tranh dài hạn của nền kinh tế Việt Nam trong giai đoạn phát triển mới.

5. Kết luận

Những phân tích lý luận và bằng chứng thực nghiệm trong giai đoạn 2021-2025 cho thấy, AI không tự thân tạo ra tăng trưởng, cũng không phải là “động cơ tăng trưởng” theo nghĩa cơ học. AI chỉ phát huy vai trò kinh tế khi được đặt trong một mô hình tăng trưởng mới, trong đó năng suất giữ vị trí trung tâm, đổi mới sáng tạo đóng vai trò cơ chế trung gian, và quản trị kiến tạo trở thành nền tảng thể chế quyết định. Sự khác biệt về năng suất lao động, ROA và ROE giữa các doanh nghiệp có mức độ tích hợp AI - quản trị - đổi mới khác nhau đã phản ánh rõ giới hạn của cách tiếp cận công nghệ thuần túy, đồng thời khẳng định vai trò chi phối của các yếu tố thể chế và tổ chức.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, AI không làm suy giảm vai trò của quản trị, mà ngược lại, làm gia tăng tính quyết định của quản trị đối với tăng trưởng. Trong kỷ nguyên AI, quản trị không còn là chức năng phân bổ nguồn lực tĩnh, mà trở thành năng lực điều phối các nguồn lực vô hình như dữ liệu, tri thức và đổi mới sáng tạo. Chính chất lượng quản trị quyết định việc AI được chuyển hóa thành năng suất thực chất hay chỉ dừng lại ở mức ứng dụng công nghệ bề mặt, thậm chí làm gia tăng chi phí và rủi ro. Theo đó, tăng trưởng trong kỷ nguyên AI không thể đạt được thông qua đầu tư công nghệ đơn lẻ, mà phải được kiến tạo thông qua một cấu trúc quản trị - đổi mới - năng suất mang tính hệ thống.

Đối với Việt Nam, những kết luận này mang ý nghĩa chiến lược. Trong bối cảnh các lợi thế truyền thống dựa trên lao động giá rẻ, mở rộng đầu tư và khai thác tài nguyên ngày càng suy giảm, chuyển đổi mô hình tăng trưởng trong kỷ nguyên AI không còn là một lựa chọn chính sách, mà là yêu cầu tất yếu của quá trình phát triển. Việc chậm trễ trong tái cấu trúc mô hình tăng trưởng sẽ làm gia tăng khoảng cách năng suất, kéo dài tình trạng tăng trưởng dựa trên đầu vào và làm suy yếu năng lực cạnh tranh dài hạn của nền kinh tế.

Từ góc độ phát triển, chuyển đổi mô hình tăng trưởng trong kỷ nguyên AI đòi hỏi sự thay đổi đồng thời ở cả cấp độ doanh nghiệp và cấp độ chính sách. Ở cấp độ doanh nghiệp, AI cần được tích hợp vào chiến lược phát triển dài hạn, gắn với cải cách quản trị và xây dựng năng lực đổi mới sáng tạo, thay vì tiếp cận

như một dự án công nghệ ngắn hạn. Ở cấp độ quốc gia, trọng tâm chính sách cần chuyển từ theo đuổi các chỉ số công nghệ sang kiến tạo nền tảng cho tăng trưởng dựa trên năng suất, bao gồm chất lượng thể chế, giáo dục - đào tạo, hạ tầng dữ liệu và hệ sinh thái đổi mới.

Xét trên bình diện rộng hơn, nghiên cứu khẳng định rằng, chuyển đổi mô hình tăng trưởng trong kỷ nguyên AI không chỉ là sự thích ứng với một công nghệ mới, mà là sự tái định nghĩa Logic phát triển của nền kinh tế. Khi tri thức, quản trị và đổi mới sáng tạo được đặt vào trung tâm của quá trình phát triển, AI mới có thể trở thành chất xúc tác cho tăng trưởng bền vững, góp phần nâng cao chất lượng tăng trưởng, năng lực cạnh tranh quốc gia và vị thế của Việt Nam trong chuỗi giá trị toàn cầu của kỷ nguyên số.

Tài liệu tham khảo

- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2020). The wrong kind of AI? *Artificial intelligence and the future of labour demand*. *Journal of Economic Perspectives*, 34(3), 3–32.
- Aghion, P., Howitt, P., & Prantl, S. (2015). *Innovation, growth and firm dynamics*. *Oxford Review of Economic Policy*, 31(1), 1–18.
- Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2021). *The productivity J-curve: How intangibles complement general purpose technologies*. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 13(1), 333–372.
- Ban Kinh tế Trung ương. (2024). *Báo cáo chuyên đề về đổi mới mô hình tăng trưởng gắn với kinh tế số*. Hà Nội.
- Chính phủ Việt Nam. (2023). *Chiến lược quốc gia về trí tuệ nhân tạo đến năm 2030*. Hà Nội.
- Cockburn, I. M., Henderson, R., & Stern, S. (2018). *The impact of artificial intelligence on innovation*. NBER Working Paper, No. 24449.
- Đảng Cộng sản Việt Nam. (2021). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*. Hà Nội: NXB Chính trị Quốc gia Sự thật.
- Đảng Cộng sản Việt Nam. (2024). *Nghị quyết số 57-NQ/TW về phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia*. Hà Nội.
- OECD. (2019). *Artificial intelligence in society*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2023). *AI, productivity and the future of work*. Paris: OECD Publishing.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). *How smart, connected products are transforming companies*. *Harvard Business Review*, 93(10), 96–114.
- Teecce, D. J. (2018). *Business models and dynamic capabilities*. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Tổng cục Thống kê. (2022–2025). *Niên giám thống kê Việt Nam*. Hà Nội: NXB Thống kê.
- World Bank. (2022). *Vietnam digital economy assessment*. Washington, DC: World Bank Group.
- World Bank. (2024). *Vietnam productivity report: Leveraging digital transformation for growth*. Washington, DC: World Bank Group.
- World Economic Forum. (2024). *The future of growth in the age of AI*. Geneva: WEF.

TĂNG TRƯỞNG KINH TẾ TRONG KỶ NGUYÊN TRÍ TUỆ NHÂN TẠO: VAI TRÒ CỦA NĂNG SUẤT, QUẢN TRỊ VÀ TẠO LẬP GIÁ TRỊ

Nguyễn Đăng Huy

^aTrường Đại học Kinh doanh và Công nghệ Hà Nội

ROR ID: <https://ror.org/012jv0m98>

Email: danghuykdcn@yahoo.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0002-9411-2814>

Lịch sử bài báo

Ngày nhận bài: 15/01/2026

Ngày phản biện: 10/02/2026

Ngày tác giả sửa: 20/02/2026

Ngày duyệt đăng: 08/03/2026

Ngày phát hành: 30/03/2026

DOI: <https://doi.org/10.64223/tvj.p2026.v2.i5.a76>

Tóm tắt:

Sự trỗi dậy của kinh tế số và trí tuệ nhân tạo (AI) đang làm thay đổi căn bản Logic của tăng trưởng kinh tế toàn cầu. Trong Kỷ nguyên này, vai trò quyết định của tích lũy vốn và mở rộng lao động dần suy giảm, nhường chỗ cho tăng năng suất, tri thức và chất lượng quản trị trở thành các động lực trung tâm của tăng trưởng dài hạn. Đối với Việt Nam, bối cảnh mới đặt ra yêu cầu mang tính cấu trúc phải chuyển đổi mô hình tăng trưởng từ chiều rộng sang chiều sâu, từ dựa vào khai thác nguồn lực sang dựa vào năng lực nội sinh của doanh nghiệp và nền kinh tế.

Bài viết xây dựng một khung phân tích tích hợp giữa AI, tăng năng suất và tăng trưởng trên nền tảng kinh tế học hiện đại; đồng thời kết hợp phân tích thực tiễn doanh nghiệp Việt Nam trong giai đoạn 2021 - 2025. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy, AI không tự thân tạo ra tăng trưởng kinh tế. AI chỉ thực sự trở thành động lực tăng trưởng khi được tích hợp vào một mô hình phát triển mới, trong đó quản trị giữ vai trò kiến tạo; đổi mới sáng tạo đóng vai trò cơ chế chuyển hóa; và năng suất là kết quả kinh tế cốt lõi có thể đo lường.

Trên cơ sở đó, bài viết đã làm rõ Logic vận hành của tăng trưởng trong Kỷ nguyên AI và khẳng định rằng, chất lượng quản trị cùng năng lực đổi mới sáng tạo quyết định khả năng chuyển hóa tiềm năng công nghệ thành hiệu quả kinh tế bền vững. Những kết luận này góp phần cung cấp cơ sở lý luận cho quá trình đổi mới mô hình tăng trưởng của Việt Nam trong giai đoạn phát triển mới, nơi tăng trưởng không còn được đánh giá chủ yếu bằng quy mô mở rộng, mà bằng năng lực tạo lập giá trị dài hạn.

Từ khóa: Trí tuệ nhân tạo; Năng suất; Mô hình tăng trưởng; Kinh tế số; Quản trị kinh tế.