

## KINH NGHIỆM CỦA MỘT SỐ QUỐC GIA ĐANG PHÁT TRIỂN VỀ QUY TRÌNH TRIỂN KHAI CHIẾN LƯỢC KHOA HỌC, CÔNG NGHỆ VÀ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

**Cao Thị Hồng Ngọc<sup>1</sup>**

Viện Chiến lược và Chính sách Khoa học và Công nghệ

**Lê Ngọc Mỹ**

Học viện Khoa học, Công nghệ và Đổi mới sáng tạo

---

### **Tóm tắt:**

*Qua hơn hai kỳ triển khai Chiến lược phát triển khoa học và công nghệ, hiện nay là Chiến lược phát triển khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo đến năm 2030, bên cạnh những kết quả tích cực, góp phần phát triển kinh tế - xã hội quốc gia thì quy trình triển khai chiến lược cũng bộc lộ một số hạn chế nhất định, chưa thực sự phát huy được hết tiềm năng khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo quốc gia. Bài viết trình bày những kết quả nghiên cứu kinh nghiệm từ quy trình triển khai chiến lược của một số quốc gia đang phát triển lựa chọn như Malaysia, Ấn Độ để xây dựng căn cứ thực tiễn, gợi mở và khuyến nghị cho việc triển khai chiến lược tại Việt Nam. Tài liệu nghiên cứu sử dụng là các tài liệu thứ cấp, được tập hợp từ các công trình công bố trong và ngoài nước bao gồm các báo cáo chuyên đề, bài báo khoa học, báo cáo định kỳ... Bài viết đề xuất quy trình triển khai Chiến lược phát triển khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo gồm ba bước: chuẩn bị triển khai; triển khai; kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh. Đây cũng là khung phân tích được sử dụng để đánh giá quá trình triển khai Chiến lược của Việt Nam, Malaysia và Ấn Độ.*

**Từ khóa:** Khoa học và công nghệ; Đổi mới sáng tạo; Chiến lược; Quy trình triển khai.

**Mã số:** 24102401

## EXPERIENCES OF SOME DEVELOPING COUNTRIES IN THE IMPLEMENTATION PROCESS OF DEVELOPING SCIENCE, TECHNOLOGY AND INNOVATION STRATEGY

### **Summary:**

*Over more than two phases of implementing the Science and Technology Development Strategy, which is currently the Science, technology and innovation Development Strategy until 2030, alongside positive outcomes contributing to national socio-economic development, the strategy implementation process has also revealed certain limitations and has yet to fully harness the potential of national science, technology and innovation. This paper presents research findings on the experiences from the strategy implementation processes of selected developing countries, such as Malaysia and India, to build practical foundations and provide insights and recommendations for the implementation of the strategy in Vietnam. The research materials used are secondary documents, gathered from both*

---

<sup>1</sup> Liên hệ tác giả: ngoocruby190194@gmail.com

*domestic and international published works, including specialized reports, scientific articles, periodic reports, etc. The article proposes a three-step process for implementing the Strategy for Science, Technology and Innovation Development: preparation; implementation; inspection, evaluation and adjustment. This is also the analytical framework to analyze the implementation process of the Strategy in Vietnam, Malaysia and India.*

**Keywords:** Science and Technology; Innovation; Strategy; Implementation process.

## 1. Đặt vấn đề

Khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo (KH,CN&ĐMST) được khẳng định là một trong những nội dung đột phá chiến lược để tạo bứt phá về năng suất, chất lượng, hiệu quả và sức cạnh tranh của nền kinh tế. Từ năm 2001 đến nay, Chính phủ đã ban hành Chiến lược phát triển khoa học và công nghệ (KH&CN) Việt Nam đến năm 2010, Chiến lược phát triển KH&CN giai đoạn 2011 - 2020 và Chiến lược phát triển KH,CN&ĐMST đến năm 2030<sup>2</sup>. Các bản Chiến lược phát triển KH&CN, Chiến lược phát triển KH,CN&ĐMST sau đây gọi tắt là Chiến lược. Việc cập nhật Chiến lược qua các giai đoạn đã giúp định hướng các mục tiêu phát triển KH,CN&ĐMST thích ứng với bối cảnh của đất nước, đạt được nhiều kết quả tích cực. Bên cạnh đó, quá trình triển khai các Chiến lược cũng bộc lộ những hạn chế, thách thức. Một trong số đó là quy trình triển khai Chiến lược còn những hạn chế nhất định, chưa thực sự phát huy hết tiềm năng KH,CN&ĐMST vốn có của quốc gia. Câu hỏi đặt ra là liệu có thể đưa ra một khung khổ tổng thể để việc triển khai chiến lược phát triển KH,CN&ĐMST được thực hiện theo quy trình thống nhất không? Nghiên cứu kinh nghiệm của một số quốc gia trên thế giới về quy trình triển khai chiến lược KH,CN&ĐMST, đặc biệt là các quốc gia đang phát triển sẽ cung cấp thêm luận cứ để đưa ra khuyến nghị cho việc hoàn thiện quy trình triển khai Chiến lược tại Việt Nam.

## 2. Cơ sở lý luận về quy trình triển khai Chiến lược phát triển khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo

### 2.1. Khái niệm Chiến lược phát triển khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo

Trong bài “Tìm hiểu về chiến lược và hoạch định chiến lược” (2014) của Phòng Nghiên cứu Phát triển các định chế tài chính - Viện Chiến lược ngân hàng, nhóm nghiên cứu đưa ra định nghĩa “*Chiến lược là khái niệm thuộc khoa học quản lý, chỉ toàn bộ quá trình hình thành tư tưởng, quan điểm, định*

---

<sup>2</sup> Chiến lược phát triển Khoa học và Công nghệ đến năm 2010 theo Quyết định số 272/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ngày 31/12/2003; Chiến lược phát triển Khoa học và Công nghệ giai đoạn 2011-2020 theo Quyết định số 418/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ngày 11/4/2012; Chiến lược phát triển Khoa học, Công nghệ và Đổi mới sáng tạo đến năm 2030 theo Quyết định số 569/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ngày 11/5/2022.

*hướng; xây dựng kế hoạch, biện pháp; kết hợp các nguồn lực cần thiết và thực hiện chúng một cách thích hợp, nhất quán trong một thời hạn tương đối dài để thay đổi cục diện công việc hoặc chủ thể từ trạng thái hiện tại đến trạng thái mong muốn”<sup>3</sup>.*

Nguyễn Hoàng Hiền và Bùi Thị Thùy Nhi (2022) định nghĩa: “*Chiến lược thực chất là một dạng kế hoạch, là tập hợp các quyết định về các mục tiêu dài hạn và các biện pháp, các cách thức, con đường đạt đến các mục tiêu đó*”.

Nguyễn Việt Hòa (2013) định nghĩa “*Chiến lược KH&CN là văn bản quy phạm pháp luật KH&CN (gọi tắt văn bản KH&CN) được xây dựng dựa trên hệ thống quan điểm, mục tiêu, định hướng, nhiệm vụ, giải pháp, tổ chức thực hiện một cách chi tiết có đối tượng, phạm vi, phương pháp, nguyên tắc, thời gian dài để thực hiện và có tính chất quyết định đến sự phát triển KH&CN*”.

Như vậy, trong bài báo này, nhóm tác giả thống nhất hiểu “*Chiến lược (phát triển) Khoa học, Công nghệ và Đổi mới sáng tạo là hệ thống các quan điểm, phương châm và biện pháp lớn, có tính chất cơ bản, có tính đột phá và khả thi cho một thời kỳ nhằm bảo đảm đưa sự phát triển KH, CN & ĐMST đạt tới những mục tiêu mong muốn. Chiến lược (phát triển) KH, CN & ĐMST không chỉ phục vụ phát triển kinh tế - xã hội. Nhiệm vụ của Chiến lược sẽ góp phần thay đổi vị thế của quốc gia trong tương lai*”. Chiến lược phát triển KH, CN & ĐMST do Thủ tướng Chính phủ ban hành có thể được hiểu là một văn bản có tính định hướng về mục tiêu, giải pháp. Theo Hoàng Xuân Long, Hoàng Lan Chi (2019), chiến lược là loại văn bản mang tính “*hướng dẫn*”.

## **2.2. Quy trình triển khai Chiến lược phát triển khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo**

Theo asana.com<sup>4</sup>, triển khai chiến lược là các bước thực hiện để đưa kế hoạch chiến lược thành hiện thực. Lộ trình thực hiện chiến lược gồm 6 bước: (i) xác định mục tiêu; (ii) nghiên cứu thích hợp; (iii) nhận dạng rủi ro; (iv) lập kế hoạch mang tính cột mốc; (v) phân công nhiệm vụ; và (vi) phân bổ các nguồn lực hữu ích. Theo cách phân chia này thì về cơ bản, triển khai chiến lược nằm chủ yếu ở bước thứ 5 và 6. Cách tiếp cận này chưa thấy rõ quy trình đánh giá, điều chỉnh và tổng kết chiến lược sẽ diễn ra như thế nào.

Một quan điểm khác của Đại học Mở Bangladesh<sup>5</sup> về triển khai chiến lược gồm sáu nhiệm vụ chính, đó là: (a) Thực hiện lãnh đạo chiến lược, (b) Xây dựng một tổ chức có năng lực, (c) Liên kết ngân sách với chiến lược, (d) Tạo

<sup>3</sup>Nguồn: [https://www.sbv.gov.vn/webcenter/portal/vi/menu/trangchu/hdk/hdkhcn/clptnnh/clptnnh\\_chitiet?leftWidth=20%25&showFooter=false&showHeader=false&dDocName=CNTHWEBAP0116211766381&rightWidth=0%25&centerWidth=80%25&\\_afLoop=2438325304726755#%40%3F\\_afLoop%3D2438325304726755%26centerWidth%3D80%2525%26dDocName%3DCNTHWEBAP0116211766381%26leftWidth%3D20%2525%26rightWidth%3D0%2525%26showFooter%3Dfalse%26showHeader%3Dfalse%26\\_adf.ctrl-state%3D11nta64ljbj\\_9](https://www.sbv.gov.vn/webcenter/portal/vi/menu/trangchu/hdk/hdkhcn/clptnnh/clptnnh_chitiet?leftWidth=20%25&showFooter=false&showHeader=false&dDocName=CNTHWEBAP0116211766381&rightWidth=0%25&centerWidth=80%25&_afLoop=2438325304726755#%40%3F_afLoop%3D2438325304726755%26centerWidth%3D80%2525%26dDocName%3DCNTHWEBAP0116211766381%26leftWidth%3D20%2525%26rightWidth%3D0%2525%26showFooter%3Dfalse%26showHeader%3Dfalse%26_adf.ctrl-state%3D11nta64ljbj_9)

<sup>4</sup> <https://asana.com/fr/resources/strategy-implementation>

<sup>5</sup> [https://www.ebookbou.edu.bd/Books/Text/SOB/MBA/mba\\_3311/Unit-09.pdf](https://www.ebookbou.edu.bd/Books/Text/SOB/MBA/mba_3311/Unit-09.pdf)

văn hóa hỗ trợ chiến lược, (e) Thiết lập các thông lệ tốt, (g) Thiết lập cơ chế cải tiến liên tục. Trong việc thực hiện chiến lược, trên hết là sự lãnh đạo, chính sự lãnh đạo đưa ra những chỉ dẫn đúng đắn cho các bên liên quan tham gia vào việc thực hiện chiến lược. Bên cạnh lãnh đạo chiến lược là sự tồn tại của một tổ chức có năng lực về mặt cấu trúc, năng lực con người và hệ thống tổ chức. Các nhà quản lý cần xem xét các chính sách và quy trình hoạt động hiện tại, đưa ra các chính sách và quy trình mới với những thay đổi về chiến lược, nếu cần thiết. Thông thường, một số chính sách và quy trình trở nên không hiệu quả khi tình hình và điều kiện kinh tế, xã hội có sự thay đổi.

Một số nhà nghiên cứu (*Andrews và cộng sự, 2011*) cho rằng quá trình triển khai chiến lược phức tạp hơn quá trình xây dựng chiến lược. Một số công bố cho rằng việc triển khai chiến lược thường bị bỏ qua và kết quả của chiến lược thường không thể đoán trước. Các vấn đề gặp phải khi triển khai chiến lược thường không nằm ở trong chính chiến lược, mà là ở việc không triển khai chiến lược một cách hiệu quả. Chính những điều này có thể dẫn đến việc các lợi ích mong đợi của chiến lược có thể không được hiện thực hóa<sup>6</sup>.

Một đánh giá khác về triển khai chiến lược cho rằng việc triển khai chiến lược là một quá trình phức tạp, bao gồm nhiều giai đoạn liên quan đến việc tổ chức, thực hiện, kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược (*Tawse, Tabesh, 2020*).

Một trong số ít những nghiên cứu của Việt Nam có nhắc đến giai đoạn triển khai chiến lược KH&CN là nghiên cứu của Hoàng Xuân Long, Hoàng Lan Chi (2019) về một số vấn đề của chiến lược khoa học và công nghệ qua so sánh với chính sách khoa học và công nghệ. Các tác giả cho rằng có hai quá trình liên quan đến Chiến lược KH&CN bao gồm: (1) Quá trình xây dựng chiến lược và (2) Quá trình triển khai chiến lược. Trong đó, quá trình triển khai chiến lược bao gồm: Tổ chức thực hiện → Giải pháp chiến lược → Định hướng chiến lược → Mục tiêu chiến lược. Nói cách khác, theo hai tác giả, quá trình triển khai chiến lược là quá trình tổ chức thực hiện các giải pháp chiến lược theo định hướng đã đề ra để đạt được mục tiêu chiến lược.

Từ những nghiên cứu trên, nhóm tác giả đồng thuận với nhận định của Tawse, Tabesh (2020) rằng có khá nhiều quan điểm khác nhau về quy trình triển khai chiến lược, tuy nhiên, số lượng những nghiên cứu về chủ đề này còn rất thưa thớt, chủ yếu là các khuyến nghị rời rạc, những nghiên cứu tình huống, thiếu các khung khổ gắn kết. Trong số những tài liệu mà nhóm tác giả tiếp cận được đến thời điểm hiện tại, chưa có một quy trình cụ thể, chi tiết nào được khuyến cáo cho việc triển khai các chiến lược nói chung, chiến lược KH, CN & ĐMST nói riêng. Các báo cáo, tài liệu nghiên cứu về chủ đề này cũng khá hạn chế. *Sở dĩ trong bài viết này, nhóm tác giả đề cập đến cả khái niệm chính sách công và quy trình triển khai chính sách công bên cạnh đối*

<sup>6</sup> <https://www.managers.org.uk/wp-content/uploads/2020/03/CHK-259-Implementing-Strategy.pdf>

tương chính là chiến lược và quy trình triển khai chiến lược bởi trong điều kiện hiếm các tài liệu tham khảo liên quan trực tiếp tới chủ đề, việc tham khảo mở rộng nhằm xem xét một đối tượng có liên quan hứa hẹn sẽ giúp nhóm tác giả có thể xây dựng được khung phân tích để nghiên cứu.

Từ đó, nhóm tác giả đã xem xét mối liên hệ giữa chính sách và chiến lược. Trong thực tiễn nghiên cứu và thực hành, có nhiều định nghĩa về chính sách công (Kilpatrick, 2016<sup>7</sup>; Lê Chi Mai, 2001; Đỗ Phú Hải, 2012...). Trên cơ sở tham khảo những cách định nghĩa của nhiều nhà nghiên cứu, tổ chức, trong nghiên cứu này, nhóm tác giả thống nhất cách hiểu thuật ngữ “*Chính sách công*” là những hành động ứng xử của Nhà nước với các vấn đề phát sinh trong đời sống cộng đồng, được thể hiện bằng nhiều hình thức khác nhau, nhằm thúc đẩy xã hội phát triển. Đó là những sách lược và kế hoạch cụ thể nhằm đạt một mục đích nhất định, dựa vào đường lối chính trị chung và thực tế mà đề ra. Chính sách công nhằm vào những mục tiêu nhất định theo mong muốn của Nhà nước và bao gồm các giải pháp để đạt được mục tiêu đã lựa chọn. Mặc dù điểm khác biệt cơ bản giữa chiến lược và chính sách là: chính sách thường được thể hiện dưới các hình thức văn bản quy phạm pháp luật, có tính bắt buộc thi hành còn chiến lược mang tính định hướng dài hạn, không bắt buộc thi hành, tuy nhiên, giữa chính sách và chiến lược vẫn tồn tại mối liên hệ. Một số quan điểm cho rằng chiến lược có tính tổng thể cao, được thực hiện ở nhiều địa phương, lôi cuốn nhiều tầng lớp dân cư, nhiều nhóm chủ thể xã hội khác nhau và thường được thực hiện trong khoảng thời gian dài. Trong trường hợp đó, để thuận tiện cho công tác tổ chức thực hiện chiến lược, người ta có thể xây dựng, ban hành và thực hiện một loạt các chính sách điều chỉnh từng nhóm hoạt động, tác động tới từng nhóm dân cư, chủ thể xã hội và được thực hiện ở những địa phương, trong những ngành khác nhau hay nói cách khác, chính sách đóng vai trò “*tạo khung thể chế*” để thực hiện chiến lược (Trung tâm Bồi dưỡng đại biểu dân cử, 2021). Trong Báo cáo Thuyết minh xây dựng Chiến lược phát triển KH,CN&ĐMST giai đoạn 2021-2030 nhấn mạnh Chiến lược là cơ sở để xây dựng các chính sách cụ thể về KH,CN&ĐMST... Chiến lược KH,CN&ĐMST được triển khai vào thực tế thông qua các cơ chế, chính sách KH,CN&ĐMST cụ thể. Chiến lược tạo sự thống nhất chung giữa các cơ chế, chính sách KH,CN&ĐMST cụ thể và tăng cường phối hợp về định hướng phát triển KH,CN&ĐMST giữa các bộ, ngành và địa phương.

Hoàng Xuân Long, Hoàng Lan Chi (2019) cũng nhấn mạnh rằng Chiến lược KH&CN được triển khai vào thực tế thông qua kế hoạch, lộ trình công nghệ, chương trình và các chính sách cụ thể và việc đánh giá chiến lược được ban hành nên tập trung vào kế hoạch, chương trình và các chính sách cụ thể. Như vậy, từ cách hiểu khái niệm “*Chính sách công*” và “*Chiến lược*” đã phân tích

<sup>7</sup> Dean G. Kilpatrick, in Definitions of Public Policy and the Law, <<https://mainweb-v.musc.edu/vawprevention/policy/definition.shtml>, accessed 21 August 2016>.

ở trên, có thể thấy rằng dường như tồn tại một mối liên hệ giữa chính sách công và chiến lược. Việc triển khai các chính sách công có liên quan đến chiến lược cũng là một phần của quá trình triển khai chiến lược.

Qua khảo cứu các tài liệu nước ngoài về các hoạt động triển khai chiến lược KH,CN&ĐMST, nhóm tác giả nhận thấy có một số điểm đáng lưu ý là quá trình triển khai về cơ bản tập trung ở ba giai đoạn: (1) Chuẩn bị triển khai; (2) Tổ chức triển khai; (3) Đánh giá và điều chỉnh chiến lược. Ba giai đoạn này dường như cũng tương đồng với ba giai đoạn của quy trình triển khai chính sách công được nhắc đến trong các tài liệu trong nước và nước ngoài. Cụ thể, một trong những mô hình nổi bật về quá trình tổ chức thực thi/ triển khai chính sách là mô hình được phát triển bởi Trường Đại học kinh tế quốc dân (Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền, 2007):

**Bảng 1.** Các bước của quá trình triển khai chính sách

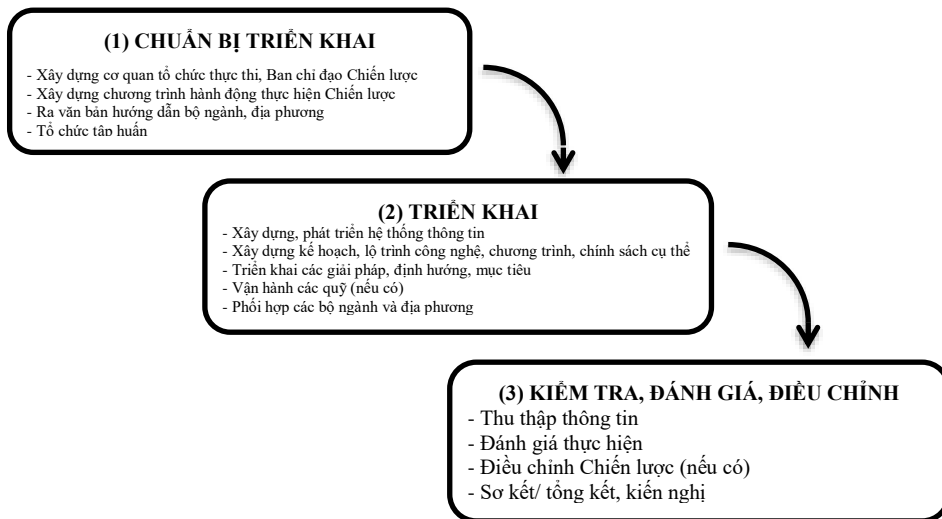
<b>Giai đoạn 1: Chuẩn bị triển khai</b>				
1.1. Xây dựng cơ quan tổ chức thực thi	1.2. XD chương trình hành động (Lập kế hoạch triển khai)	1.3. Ra văn bản hướng dẫn	1.4. Tổ chức tập huấn	
<b>Giai đoạn 2: Tổ chức triển khai thông qua các kênh truyền tải</b>				
2.1. Hệ thống thông tin đại chúng	2.2. Xây dựng thẩm định và phê duyệt dự án	2.3. Vận hành các quỹ	2.4. Phối hợp ngành, địa phương, cơ quan quản lý	2.5. Hệ thống sự nghiệp và dịch vụ
<b>Giai đoạn 3: Kiểm tra, đánh giá điều chỉnh</b>				
3.1. Thu thập thông tin thực hiện chính sách	3.2. Đánh giá việc thực hiện	3.3. Điều chỉnh chính sách	3.4. Tổng kết và kiến nghị	

Nguồn: Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền, 2007

Theo đó, quá trình tổ chức thực thi chính sách là một quy trình phức tạp, đòi hỏi sự chuẩn bị kỹ lưỡng, triển khai hiệu quả và điều chỉnh kịp thời nhằm đạt được các mục tiêu đề ra. Theo sơ đồ trên, quá trình này được chia thành ba giai đoạn chính: chuẩn bị triển khai; tổ chức triển khai thông qua các kênh truyền tải và kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh chính sách. Trong đó, giai đoạn chuẩn bị triển khai, tập trung vào việc xây dựng các cơ quan tổ chức thực thi và lập kế hoạch hành động. Trong giai đoạn này, các văn bản hướng dẫn được ban hành và việc tổ chức tập huấn giúp nâng cao năng lực cho các đơn vị thực thi, đảm bảo sự chuẩn bị sẵn sàng. Giai đoạn tổ chức triển khai thông qua các kênh truyền tải, trong đó các hệ thống thông tin và tuyên truyền đóng vai trò then chốt. Các cơ quan liên quan sẽ xây dựng và phê duyệt các chương

trình, dự án, đồng thời vận hành các quỹ hỗ trợ cần thiết. Việc phối hợp giữa các ngành và lĩnh vực khác nhau là yếu tố quan trọng để đảm bảo sự đồng bộ và hiệu quả của việc thực hiện chính sách. Sự tham gia của các dịch vụ cũng góp phần quan trọng vào quá trình này. Giai đoạn kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chính sách nhằm thu thập thông tin từ thực tiễn, đánh giá hiệu quả thực hiện chính sách và đưa ra những điều chỉnh cần thiết. Quá trình tổng kết giúp rút ra bài học kinh nghiệm và đưa ra các kiến nghị cải thiện, đảm bảo chính sách được thực hiện một cách hiệu quả. Về cơ bản, những nội dung chính của ba giai đoạn này có thể tham khảo cho quy trình triển khai chiến lược.

Trong bài viết này, chúng tôi đề xuất một mô hình cho quy trình triển khai chiến lược KH,CN&ĐMST gồm ba giai đoạn: (1) Chuẩn bị triển khai; (2) Tổ chức triển khai; (3) Kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh (Hình 1) làm khung phân tích cho trường hợp các quốc gia khác, từ đó gợi suy cho Việt Nam.



Nguồn: Nhóm tác giả, 2024

**Hình 1.** Quy trình triển khai Chiến lược KH,CN&ĐMST

### 3. Kinh nghiệm của các quốc gia về quy trình triển khai Chiến lược Khoa học, Công nghệ và Đổi mới sáng tạo

Mặc dù nhóm nghiên cứu đã tiến hành nghiên cứu trường hợp về quá trình triển khai chiến lược KH,CN&ĐMST của cả nhóm quốc gia phát triển và đang phát triển, tuy nhiên, trong khuôn khổ, dung lượng của bài báo này, chúng tôi tập trung phân tích kinh nghiệm triển khai chiến lược của hai quốc gia đang phát triển là Malaysia, Ấn Độ dựa trên khung phân tích ba giai đoạn: Chuẩn bị triển khai; Triển khai; Kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh (Hình 1).

### 3.1. Malaysia

Malaysia từ lâu đã theo đuổi mục tiêu trở thành quốc gia phát triển dựa trên nền tảng khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo (STI) (Advisory Body on ASEAN Plan of Action on Science and Technology, 2011). Năm 1991, Malaysia công bố Tầm nhìn 2020 (Vision 2020), với mục tiêu trở thành một quốc gia phát triển, toàn diện và bền vững vào năm 2020 với một xã hội ổn định, hòa bình, gắn kết và kiên cường<sup>8</sup>. Từ năm 1986 đến nay, Malaysia đã ban hành: (1) Chính sách Khoa học và Công nghệ quốc gia (NSTP1\_ First National Science and Technology Policy 1) giai đoạn 1986 - 1989; (2) Chương trình hành động quốc gia về phát triển công nghệ công nghiệp (The Industrial Technology Development: A National Action Plan) giai đoạn 1990 - 2001; (3) Chính sách Khoa học và Công nghệ quốc gia (NSTP2\_ First National Science and Technology Policy 2) giai đoạn 2002 - 2010; (4) Chính sách Khoa học, Công nghệ và Đổi mới sáng tạo quốc gia (NSTIP 1\_ National Science, technology and innovation Policy) giai đoạn 2013 - 2020; (5) Chính sách Khoa học, Công nghệ và Đổi mới sáng tạo quốc gia (NSTIP 2\_ National Science, technology and innovation Policy) giai đoạn 2021 - 2030 và Chương trình hành động (Action Plan 2021 - 2030)<sup>9</sup>. Từ NSTP1 đến NSTIP2 2021 - 2030, Malaysia đã liên tục điều chỉnh các chính sách phù hợp với xu hướng toàn cầu và các thách thức mới.

#### **Giai đoạn chuẩn bị:**

NSTIP2 2021 - 2030 được ban hành bởi Bộ Khoa học, Công nghệ và Đổi mới sáng tạo Malaysia (MOSTI) ngày 08/12/2020.

- *Cơ quan tổ chức thực thi:* Việc thực thi chiến lược này được giao cho MOSTI và nhiều bộ ngành liên quan như: Bộ Giáo dục Đại học (MOHE), Bộ Y tế (MOH); Bộ Nông nghiệp và Công nghiệp thực phẩm (MAFI) và các cơ quan khác như Quỹ Khoa học Malaysia (MSE); Tổ chức tăng tốc thương mại hóa công nghệ (TCA).

- *Xây dựng chương trình hành động:* Chương trình hành động quốc gia về Khoa học, Công nghệ và Đổi mới sáng tạo 2021 - 2030 cho NSTIP2 2021 - 2030 được xây dựng dựa trên cơ chế hợp tác giữa các cơ quan liên quan, giữa khu vực công và tư, ban hành bởi MOSTI. MOSTI được Chính phủ Malaysia giao chủ trì Chương trình hành động với sự tham gia của nhiều bộ ngành khác.

<sup>8</sup> Nguồn: <https://www.mosti.gov.my/wp-content/uploads/2022/03/National-Science-Technology-and-Innovation-Policy-2021-2030.pdf>

<sup>9</sup> Nguồn: Ministry of Science, Technology and Innovation [MOSTI]. (2013). National Policy on Science, Technology and Innovation (NPSTI) 2013-2020: Harnessing STI for socio-economic transformation and inclusive growth. MOSTI; Ministry of Science, Technology and Innovation [MOSTI]. (2021). National Science, Technology and Innovation Policy 2021-2030: Technology driving the nation's future. MOSTI; Government of Malaysia (1986), The National Science and Technology Policy. Kuala Lumpur: SIRIM



- *Ra văn bản hướng dẫn, tuyên truyền:* Chính phủ Malaysia có hàng loạt các hoạt động tuyên truyền để quảng bá và thúc đẩy việc thực hiện NSTIP2 2021 - 2030. Nội dung và chiến lược của NSTIP2 2021 - 2030 do MOSTI chịu trách nhiệm. Nguồn thông tin chính thức và chi tiết về NSTIP bao gồm tài liệu, kế hoạch hành động và các thông tin liên quan được đăng tải trên website chính thức của MOSTI<sup>10</sup>. Hoạt động tuyên truyền còn được triển khai thông qua các kênh truyền thông kỹ thuật số như YouTube, Facebook,... MOSTI đã xây dựng các trang thông tin chính thức trên các nền tảng này nhằm nâng cao khả năng tiếp cận chính sách đến đông đảo người dân, nhằm tạo sự đồng thuận.

### ***Giai đoạn triển khai:***

- *Xây dựng hệ thống thông tin:* Điểm đáng lưu ý ở đây, ngoài trang web chính thức của MOSTI, Malaysia còn sử dụng Hệ thống thông tin eDSTIN<sup>11</sup>, hoạt động như một công cụ giám sát cho nhiều bên liên quan. Đây là nền tảng thu thập thông tin chiến lược cũng như đánh giá quy trình việc thực hiện của các chương trình. Các Bộ, cơ quan và thậm chí cả khu vực tư nhân đều có thể theo dõi tiến độ của các sáng kiến thông qua hệ thống.

Về cơ bản, hoạt động tuyên truyền cho NSTIP2021 - 2030 do MOSTI triển khai được đánh giá là khá toàn diện cho việc tiếp cận các đối tượng, bao gồm chính phủ, tư nhân, viện, trường, tuy nhiên vẫn tồn tại những hạn chế. Điển hình là trên các trang web chính thức, NSTIP chủ yếu được quảng bá trong giai đoạn đầu với các thông tin cơ bản, sau đó, các thông tin mới liên quan đến quá trình thực hiện chính sách hay chương trình hành động không được cập nhật. Điều này có thể gây ảnh hưởng tới khả năng tiếp cận và theo dõi của các bên, dễ dẫn đến việc thiếu đồng bộ và giảm hiệu quả của quá trình tuyên truyền dài hạn.

- *Vận hành các quỹ:* NSTIP2 2021 - 2030 đã thành lập nhiều quỹ và chương trình thử nghiệm, bao gồm Quỹ Tăng tốc Thương mại hóa Công nghệ (TCA)<sup>12</sup>, Quỹ Khoa học Malaysia (MSE)<sup>13</sup>, và Quỹ Đổi mới công nghệ Quốc gia (NTIS)<sup>14</sup>.

- *Hoạt động phối hợp giữa các bên liên quan:* NSTIP2 2021 - 2030 nhấn mạnh việc hợp tác giữa bốn thành phần: Chính phủ, ngành công nghiệp, viện/trường và xã hội. Trong NSTIP 2021 - 2030, ngành công nghiệp và các

<sup>10</sup><https://www.mosti.gov.my/en/dstin/>

<sup>11</sup><https://dstin.mosti.gov.my/>

<sup>12</sup><https://www.akademisains.gov.my/ar21/technology-commercialisation-accelerator-tca-forging-local-innovation-ecosystems-for-a-high-tech-nation-to-give-rise-to-innovation-sti-based-enterprises/>

<sup>13</sup><https://www.mosti.gov.my/en/malaysia-science-endowment-mse/>

<sup>14</sup><https://sandbox.gov.my/>

viện/trường được xem là hai bên đóng vai trò then chốt trong việc biến ý tưởng thành các sản phẩm, quy trình, dịch vụ hoặc giải pháp sáng tạo. Trong khi các chính sách trước đây chủ yếu tập trung vào sự hợp tác giữa ngành công nghiệp và các viện nghiên cứu, coi Chính phủ là một nhân tố thúc đẩy, thì NSTIP2 2021 - 2030 đi xa hơn khi đặt ra yêu cầu phải có sự hợp tác mạnh mẽ giữa chính phủ, ngành công nghiệp, viện/trường và xã hội. Chính phủ Malaysia không chỉ đặt ra các quy định cho sự hợp tác này mà còn cung cấp nguồn vốn để hỗ trợ. Theo đó, có bốn hành động mà Chính phủ có thể thực hiện để tăng cường hợp tác giữa trường đại học và ngành công nghiệp: (i) Cung cấp các khoản tài trợ và ưu đãi đặc biệt cho các công ty có hợp tác hiệu quả với các trường đại học (như phát triển sản phẩm mới); (ii) Cung cấp nhiều học bổng hơn cho các chương trình tiến sĩ (PhD) liên quan đến ngành công nghiệp; (iii) Xác định thế mạnh của từng trường đại học để hợp tác với các ngành công nghiệp phù hợp; (iv) Đóng góp vai trò đại diện tại hội đồng hợp tác giữa trường đại học và ngành công nghiệp cũng như các tổ chức giáo dục đại học. Một điểm mới trong NSTIP 2021 - 2030 là đề cập đến sự đóng góp của xã hội, điều chưa từng xuất hiện trong các chính sách STI trước đó của Malaysia.

#### ***Giai đoạn kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh:***

- *Thu thập thông tin phục vụ kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh:* Việc thu thập thông tin liên quan đến triển khai NSTIP2 chủ yếu nằm trên hệ thống eDSTIN. Chính phủ Malaysia sử dụng một cơ chế giám sát tích hợp để thu thập và theo dõi thông tin tiến độ thực hiện các sáng kiến chính sách. Hệ thống này cho phép các bộ ngành và cơ quan liên quan cũng cập nhật tình trạng triển khai các mục tiêu, sáng kiến chính sách thuộc lĩnh vực quản lý của mình. Đồng thời, eDSTIN cũng cung cấp dữ liệu phục vụ cho các hoạt động giám sát, đánh giá và điều chỉnh chiến lược của Chính phủ, giúp đảm bảo tính minh bạch, đồng bộ trong quá trình triển khai. Tuy nhiên, eDSTIN không được mở công khai, chỉ những người có tài khoản truy cập mới có thể tiếp cận được dữ liệu. Vì lý do này, nhóm tác giả chưa thể truy cập được hệ thống.

Như vậy, phân tích theo ba giai đoạn triển khai chiến lược với NSTIP2, Chính phủ Malaysia đóng vai trò chủ đạo trong việc chỉ định các cơ quan chịu trách nhiệm thực thi, đồng thời, thiết lập các khung pháp lý và quy định cần thiết nhằm giám sát quá trình thực hiện chiến lược. Chính phủ xác định mục tiêu và phương hướng chính sách, sau đó các cơ quan liên quan thực hiện theo định hướng đã đề ra. NSTIP2 cũng khuyến khích sự tham gia của nhiều bên liên quan, bao gồm cả các ngành công nghiệp, viện/trường và xã hội. Sự hợp tác này nhằm mục đích thúc đẩy việc phát triển và ứng dụng công nghệ, tạo điều kiện cho các bên cùng tham gia vào quá trình phát triển và đổi mới.

Điểm đáng lưu ý là Malaysia có một hệ thống thu thập, theo dõi thông tin (eDSTIN) và tích hợp cơ chế giám sát để đảm bảo thông tin minh bạch. eDSTIN cũng cung cấp dữ liệu phục vụ cho các hoạt động giám sát, đánh giá và điều chỉnh Chiến lược của Chính phủ.

### **3.2. Ấn Độ**

Theo Bản thảo chính sách KH,CN&ĐMST lần thứ 5<sup>15</sup> ban hành bởi Bộ Khoa học và Công nghệ năm 2020, các chính sách khoa học và công nghệ của Ấn Độ sau khi giành độc lập chủ yếu bắt nguồn từ các ý tưởng tự lực và phát triển nội địa trên khắp các lĩnh vực. Các chính sách KH&CN dẫn dắt sự phát triển của Ấn Độ có thể kể đến bao gồm: Nghị quyết Chính sách Khoa học năm 1958 (Scientific Policy Resolution - SPR 1958), Tuyên bố Chính sách Công nghệ năm 1983 (Technology Policy Statement - TPS 1983), Chính sách Khoa học và Công nghệ 2003 (Science and Technology Policy - STP2003), và Chính sách Khoa học, Công nghệ và Đổi mới sáng tạo 2013 (Science, Technology and Innovation - STIP 2013). Từ khi SRP (1958) được ban hành, sau ba thập kỷ, Ấn Độ đã xây dựng nên một nền tảng KH&CN được xem là khá vững chắc. Ấn Độ đã phát triển và thực hiện bốn chính sách đổi mới từ năm 1958 đến năm 2013 (*Sattiraju, V.K. and Janodia, M.D. (2023)*). Chủ trương thay đổi chính sách gần đây đã được thực hiện vào năm 2020 với việc công bố dự thảo Chính sách Khoa học, Công nghệ và Đổi mới (*STIP, 2020*)<sup>16</sup>. Đến thời điểm hiện tại nhóm tác giả chưa tiếp cận được thông tin về việc STIP 2020 đã được chính thức phê duyệt và triển khai hay chưa. Vì vậy, trong bài báo này, chúng tôi nghiên cứu cả STIP 2013 và Dự thảo STIP 2020.

#### ***Giai đoạn chuẩn bị triển khai***

- *Cơ quan thực thi*: Chính phủ Ấn Độ ban hành STIP 2013 thông qua Bộ KH&CN. Cơ quan chịu trách nhiệm thực thi Chiến lược STIP 2020 là Viện Chính sách STI. Dự thảo STIP 2020 được Văn phòng Cố vấn khoa học Chính phủ và Sở Khoa học và Công nghệ (thuộc Bộ Khoa học Công nghệ) khởi xướng chung. Để điều phối toàn bộ quá trình và hỗ trợ việc thực thi, Viện Chính sách STI được thành lập và đảm nhận vai trò “đơn vị hỗ trợ dữ liệu và kiến thức chính sách”. Viện này đóng vai trò trung tâm trong việc quản trị chính sách STI, đảm bảo việc thực thi chiến lược và lộ trình đã đề ra, đồng thời xây dựng khuôn khổ giám sát và đánh giá cho các chính sách và chương trình liên quan.

- *Xây dựng kế hoạch hành động*: STIP 2013 và Dự thảo STIP 2020 của Ấn Độ bao gồm một loạt các mục tiêu và chiến lược nhằm thúc đẩy khoa học,

<sup>15</sup> [https://dst.gov.in/sites/default/files/STIP\\_Doc\\_1.4\\_Dec2020.pdf](https://dst.gov.in/sites/default/files/STIP_Doc_1.4_Dec2020.pdf)

<sup>16</sup> Government of India, Ministry of Science & Technology, Department of Science & Technology. (2020). \*Science, Technology, and Innovation Policy: Draft STIP 1.4 December 2020\*. <https://dst.gov.in>

công nghệ và đổi mới sáng tạo. Tuy nhiên, cả hai chiến lược đều không cung cấp một kế hoạch hành động cụ thể mà thay vào đó đưa ra các định hướng chiến lược rộng hơn để đạt được các mục tiêu trong lĩnh vực STI. 11 chương là 11 chiến lược của STIP 2020 được đưa ra ở mức mục tiêu chung, định hướng chung, không đề cập đến việc thực hiện chính sách như thế nào, mục tiêu trong từng giai đoạn, cơ quan nào sẽ phối hợp...

Về hoạt động tuyên truyền cho các chiến lược của Ấn Độ, nhóm tác giả hiện chưa tiếp cận được các thông tin.

### ***Giai đoạn triển khai:***

- *Xây dựng hệ thống thông tin:* Viện Chính sách STI đảm nhận nhiệm vụ phát triển và duy trì một kiến trúc siêu dữ liệu STI với khả năng tương tác mạnh mẽ, nhằm hỗ trợ việc quản trị và thực thi các chính sách STI. Đồng thời, Viện thúc đẩy nghiên cứu chính sách STI ở cấp quốc gia và quốc tế, củng cố cơ chế tư vấn khoa học ở các cấp độ, từ quốc gia đến quốc tế.

- *Phối hợp giữa các bên liên quan:* Ngoài vai trò nghiên cứu và tư vấn, Viện Chính sách STI còn cung cấp hỗ trợ kiến thức cho các sở và cơ quan STI tại trung ương và địa phương. Viện sẽ chịu trách nhiệm đào tạo lực lượng lao động STI để đảm bảo quá trình triển khai và giám sát các chương trình diễn ra hiệu quả. Ngay từ đầu quá trình triển khai, các mốc chính sách và chương trình sẽ được xác định bởi cơ quan thực hiện dưới sự hướng dẫn của Viện Chính sách STI. Bên cạnh đó, việc truyền thông có hệ thống sẽ được đảm bảo xuyên suốt quá trình để chia sẻ thông tin và thu nhận phản hồi về việc triển khai.

Các bên liên quan chính trong cả STIP 2013 và Dự thảo STIP 2020 giống nhau bao gồm các bộ Trung ương và cơ quan địa phương, Bộ Khoa học và Công nghệ và các tổ chức phi chính phủ (NGO) ở cấp cơ sở (Ngawang, 2022), trường học, các tổ chức giáo dục đại học, các tổ chức tư và công, doanh nghiệp vừa và nhỏ, tổ chức phi chính phủ và cộng đồng bản địa. Trong dự thảo STIP 2020, sự tham gia ở các khu vực cơ sở được coi là quan trọng tương đương với sự tham gia của các cấp truyền thống.

Sự đóng góp của khu vực tư nhân vào hệ sinh thái R&D, đồng thời tập trung vào các lĩnh vực chiến lược như nông nghiệp, y tế, nước, môi trường và cơ sở hạ tầng được STIP 2013 khuyến khích (Kaushik và cộng sự, 2020). Mặc dù vậy, cũng có nhận định rằng STIP 2013 thiếu sự cam kết mạnh mẽ từ khu vực công đối với R&D, và có cách tiếp cận tuyến tính đối với đổi mới, chưa tính đến sự phức tạp của nền kinh tế đang phát triển của Ấn Độ (Ngawang, 2022).

Điểm đáng chú ý ở Dự thảo STIP 2020 đã coi trọng và áp dụng việc tham vấn với công chúng.

- *Xây dựng các chiến lược, chính sách liên quan:* 11 chương của Dự thảo STIP 2020 đề cập bao gồm: Khoa học mở; Phát triển năng lực; Tài trợ cho STI; Nghiên cứu; Đổi mới và tinh thần khởi nghiệp; Phát triển và nội địa hóa công nghệ; Bình đẳng và hòa nhập; Truyền thông khoa học và sự tham gia của công chúng; Hợp tác STI quốc tế; Quản trị STI; Quản trị chính sách STI, tương ứng với 11 chiến lược phát triển chính. STIP 2020 được coi là một chính sách toàn diện và thực dụng dành riêng cho KH,CN&ĐMST. Mặc dù vậy, các chiến lược này chưa rõ lộ trình xây dựng và triển khai như thế nào, đơn vị chủ trì và phối hợp là đơn vị nào.

### ***Giai đoạn kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh chính sách***

- *Thu thập thông tin:* Theo Dự thảo STIP 2020, các thông tin thực hiện chiến lược sẽ được thu thập qua 2 phương thức chính bao gồm nền tảng số và các phương pháp đánh giá xã hội. Trong đó, các nền tảng kỹ thuật số sẽ được phát triển để theo dõi, đánh giá tác động, kiểm kê và thực hiện những phân tích liên quan đến các sáng kiến STI. Đồng thời, một cơ chế phản hồi sẽ được thiết lập giữa các nhà hoạch định chính sách và các bên liên quan, nhằm duy trì sự tương tác chặt chẽ sau khi quá trình triển khai bắt đầu. Các đánh giá cơ sở và đánh giá giữa kỳ sẽ được tiến hành để theo dõi tiến độ, và một cơ chế báo cáo minh bạch sẽ được thiết lập nhằm đảm bảo các cơ quan thực hiện có thể cập nhật tiến độ chính sách một cách thường xuyên.

- *Giám sát và đánh giá:* Để hỗ trợ quá trình giám sát và đánh giá việc thực hiện chính sách, các phương pháp như đánh giá xã hội thông qua khảo sát hộ gia đình, thảo luận nhóm tập trung, theo dõi quy trình, và lập bản đồ tham gia lập kế hoạch và thực hiện STI sẽ được áp dụng. Các chỉ số định lượng, được thiết kế đặc biệt cho từng chính sách và chương trình cụ thể, sẽ được sử dụng cùng với các phương pháp đo lường định tính để đánh giá tác động toàn diện của các chính sách.

Như vậy, có thể thấy rằng, ở cả hai quốc gia là Malaysia và Ấn Độ, việc ứng dụng các nền tảng kỹ thuật số xây dựng hệ thống thu thập thông tin và hỗ trợ giám sát, đánh giá chiến lược đều có chủ trương rõ ràng. Việc triển khai chiến lược KH,CN&ĐMST của Ấn Độ trong STIP 2013, đặc biệt là Dự thảo STIP 2020, đã thể hiện sự chuyển đổi mạnh mẽ qua việc khuyến khích sự tham gia tích cực từ cộng đồng, các tổ chức nghiên cứu, doanh nghiệp nhỏ và vừa cũng như các khu vực yếu thế nhằm đảm bảo mọi tầng lớp xã hội đều có tiếng nói trong quá trình hoạch định chính sách. Điều này được thực hiện thông qua các quá trình tham vấn công khai và đa chiều, đảm bảo tính bao trùm và sự gắn kết của các bên liên quan. Sự phi tập trung trong quản lý và triển khai chính sách giúp tăng cường hiệu quả thực thi, khi các quyết định được dựa trên nhu cầu và tiềm năng cụ thể của các địa phương, thay vì chỉ dựa vào sự chỉ đạo từ trung ương. Việc Ấn Độ chú trọng sự tham gia của các bên liên

quan, đặc biệt là từ cộng đồng là kinh nghiệm mà Việt Nam có thể tham khảo. Mặc dù Malaysia chưa thấy sự tham gia rõ nét của cộng đồng nhưng Chính phủ Malaysia sử dụng một cơ chế giám sát tích hợp để thu thập và theo dõi thông tin tiến độ thực hiện các sáng kiến chính sách. Hệ thống này cho phép các bộ ngành và cơ quan liên quan cũng cập nhật tình trạng triển khai các mục tiêu, sáng kiến chính sách thuộc lĩnh vực quản lý của mình. Đây cũng là kinh nghiệm mà Việt Nam có thể tham khảo cho quá trình triển khai chiến lược KH,CN&ĐMST.

#### **4. Một số điểm gợi suy cho Việt Nam**

##### ***4.1. Những tồn tại trong quá trình triển khai chiến lược tại Việt Nam***

Qua hơn hai kỳ triển khai Chiến lược phát triển KH&CN, hiện nay là Chiến lược phát triển KH,CN&ĐMST đến năm 2030, bên cạnh những kết quả tích cực, đóng góp vào sự phát triển kinh tế - xã hội quốc gia thì quy trình triển khai chiến lược cũng bộc lộ một số hạn chế nhất định, chưa thực sự phát huy được hết tiềm năng KH,CN&ĐMST quốc gia, cụ thể như sau:

*Thứ nhất*, Chiến lược phát triển KH,CN&ĐMST tại Việt Nam do Thủ tướng Chính phủ ban hành mà quá trình triển khai liên quan đến tất cả các bộ ngành và địa phương. Chính vì vậy, triển khai chiến lược là một quá trình phức tạp, bao gồm nhiều giai đoạn liên quan đến việc chuẩn bị, tổ chức thực hiện, và đánh giá Chiến lược. Đây là một trong những khâu then chốt, quyết định đến hiệu quả của việc triển khai Chiến lược trong thực tiễn.

*Thứ hai*, đây là quá trình phức tạp, cần sự tham gia phối hợp của nhiều bên liên quan. Theo những tài liệu mà chúng tôi tiếp cận được, mặc dù đã trải qua hai kỳ Chiến lược và đang chuẩn bị cho đánh giá giữa kỳ Chiến lược phát triển KH,CN&ĐMST đến năm 2030, tuy nhiên, cho đến thời điểm hiện tại vẫn chưa có một văn bản chính thức hướng dẫn quy trình triển khai Chiến lược; hướng dẫn sự tham gia và phối hợp của các bộ ngành, địa phương và các cơ quan liên quan một cách thống nhất và đầy đủ, làm căn cứ cho các bên liên quan, góp phần đảm bảo Chiến lược được triển khai một cách hiệu quả.

*Thứ ba*, nếu chia quá trình triển khai Chiến lược thành ba giai đoạn (Hình 1), qua hơn hai kỳ Chiến lược phát triển KH&CN, nhận thấy còn một số điểm bất cập trong triển khai như sau:

- *Giai đoạn chuẩn bị triển khai*: Trong các Quyết định ban hành Chiến lược đều có nội dung “Tổ chức thực hiện”, giao nhiệm vụ cho các Bộ ngành, địa phương, các tổ chức chính trị - xã hội... tổ chức triển khai chiến lược với các nội dung mang tính định hướng chung; Bộ Khoa học và Công nghệ có nhiệm vụ chỉ đạo, điều phối tổ chức triển khai kế hoạch thực hiện Chiến lược, hướng

dẫn các bộ, ngành và địa phương tổ chức triển khai thực hiện Chiến lược; kiểm tra, theo dõi và đánh giá tình hình thực hiện, hằng năm báo cáo Thủ tướng Chính phủ kết quả thực hiện Chiến lược; Bộ KH&CN cũng đã tổ chức các Hội nghị toàn quốc triển khai Chiến lược, giới thiệu Chiến lược tại các Hội nghị của Bộ, ngành, địa phương, các cơ quan, tổ chức chính trị - xã hội nhằm phổ biến, quán triệt và triển khai Chiến lược, tạo ra sự đồng thuận trong xã hội. Theo đó, nhiều Bộ, ngành và địa phương đã xây dựng kế hoạch, chương trình hành động thực hiện Chiến lược. Tuy nhiên, do đặc thù riêng của từng Bộ, ngành và địa phương nên việc cụ thể hóa Chiến lược vào kế hoạch, chương trình hành động có những điểm khác biệt, cần được hướng dẫn cụ thể để có sự thích ứng, chủ động và sẵn sàng trong quá trình triển khai Chiến lược. Trên thực tế, trong thời gian qua, việc ban hành các văn bản hướng dẫn, tổ chức tập huấn, hướng dẫn quy trình, lộ trình triển khai Chiến lược cho các Bộ, ngành và địa phương theo đặc thù riêng chưa rõ. Đây là một điểm cần quan tâm cho giai đoạn triển khai Chiến lược phát triển KH,CN&ĐMST đến năm 2030.

- *Giai đoạn triển khai*: Mặc dù Bộ KH&CN đã ban hành các Quyết định giao nhiệm vụ tính toán chỉ tiêu, theo dõi, đánh giá việc thực hiện các mục tiêu Chiến lược cho các đơn vị trực thuộc Bộ KH&CN nhưng việc thống nhất lấy dữ liệu liên quan từ các nguồn tính toán, công tác kiểm định dữ liệu và kết quả tính toán chỉ tiêu chưa rõ, dẫn đến có những chỉ tiêu gặp khó khăn trong công tác cập nhật, tập hợp dữ liệu, tính toán. Việc xây dựng hệ thống thông tin, cơ sở dữ liệu phục vụ triển khai Chiến lược là cần thiết. Có một số Bộ, ngành, địa phương chưa cập nhật tốt cơ sở dữ liệu.

Bên cạnh đó, vì Chiến lược là một văn bản mang tính chất định hướng chung nên việc xây dựng hệ thống các kế hoạch, lộ trình công nghệ, chương trình, các nhóm chính sách cụ thể phù hợp với định hướng Chiến lược đóng vai trò quan trọng trong triển khai. Điều này sẽ giúp Chiến lược tập trung và tận dụng được nguồn lực, giải pháp trong thực hiện mục tiêu. Tuy nhiên, trên thực tế, hiện nay chưa có sự tập trung rõ rệt trong việc xây dựng hệ thống các kế hoạch, lộ trình công nghệ, chương trình và chính sách cụ thể theo định hướng Chiến lược dẫn đến có sự chòng chéo, thiếu thống nhất.

Một điểm cần lưu ý là sự phối hợp của các Bộ, ngành, địa phương và các tổ chức chính trị - xã hội trong quá trình triển khai Chiến lược. Hầu hết các Bộ, ngành và địa phương đã xây dựng và phê duyệt chiến lược phát triển KH&CN, quy hoạch, kế hoạch, chương trình hành động, đề án phát triển KH&CN địa phương, tuy nhiên chưa thấy rõ sự phối hợp của các Bộ, ngành và địa phương trong quá trình triển khai Chiến lược. Sự phối hợp này nằm ở các kế hoạch, chương trình, hệ thống chính sách ban hành cũng như sự huy động nguồn lực.

- *Giai đoạn kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh*: Với hai kỳ Chiến lược trước, về cơ bản các mục tiêu đều được thực hiện. Trước các kỳ báo cáo, Ban Chỉ đạo và Tổ thường trực triển khai Chiến lược có hướng dẫn các Bộ ngành và địa phương về khung báo cáo tình hình thực hiện Chiến lược; Tổ chức sơ kết và tổng kết thực hiện Chiến lược. Cần lưu ý đó là việc thu thập thông tin chủ yếu nằm ở các Báo cáo định kỳ tình hình thực hiện Chiến lược của các Bộ, ngành và địa phương được thu thập thủ công, chưa thành hệ thống cùng với các Báo cáo tính toán các chỉ tiêu Chiến lược của các đơn vị thuộc Bộ KH&CN. Các công tác thu thập và tính toán dữ liệu cũng chưa rõ cơ quan kiểm định dữ liệu, làm căn cứ để đề xuất điều chỉnh Chiến lược. Các quy trình đánh giá, đề xuất điều chỉnh, điều chỉnh Chiến lược, sơ kết và tổng kết Chiến lược cần được thực hiện như thế nào, có những đơn vị nào tham gia, chức năng, nhiệm vụ cũng cần được quy định rõ.

Như vậy có thể thấy rằng, qua hai kỳ Chiến lược và sắp sơ kết giữa kỳ Chiến lược phát triển KH,CN&ĐMST đến năm 2030, quy trình triển khai Chiến lược của Việt Nam vẫn còn những điểm bất cập, cần lưu tâm nghiên cứu để điều chỉnh. Trong bài viết này, nhóm tác giả dựa trên khung phân tích 3 giai đoạn triển khai Chiến lược, kinh nghiệm triển khai chiến lược của hai quốc gia đang phát triển là Malaysia và Ấn Độ, qua đó đề xuất một số gợi ý cho Việt Nam.

#### **4.2. Một số điểm gợi ý cho quy trình triển khai Chiến lược phát triển KH,CN&ĐMST tại Việt Nam**

Qua nghiên cứu kinh nghiệm triển khai chiến lược KH,CN&ĐMST của Malaysia, Ấn Độ, đối chiếu với những tồn tại trong quy trình triển khai Chiến lược tại Việt Nam, nhóm tác giả đề xuất một số gợi ý cho quy trình triển khai Chiến lược phát triển KH,CN&ĐMST của Việt Nam như sau:

- 1) Về cơ bản, có thể chia quy trình triển khai Chiến lược có thể thành ba giai đoạn: chuẩn bị triển khai, triển khai và kiểm tra, đánh giá, điều chỉnh (Hình 1).
- 2) Ở giai đoạn chuẩn bị triển khai, cũng tương tự Malaysia và Ấn Độ, về cơ bản Việt Nam cũng đã có hoạt động phân công tổ chức chỉ đạo và thực thi chiến lược; ra văn bản hướng dẫn bộ, ngành, địa phương và các tổ chức chính trị - xã hội; các bộ, ngành và địa phương cũng xây dựng các chương trình hành động thực hiện chiến lược. Tuy nhiên, ở các quốc gia như Malaysia, Ấn Độ, việc cập nhật thông tin, theo dõi quá trình triển khai, thu thập và cung cấp dữ liệu đã được thực hiện trên nền tảng số, tạo điều kiện cho các bên liên quan có thể tiếp cận trong quá trình triển khai chiến lược. Ở Việt Nam, trong điều kiện chưa xây dựng hệ thống thông tin phục vụ triển khai chiến lược, việc hướng dẫn và tổ chức tập huấn cho bộ, ngành, địa phương là cần thiết và cần cần nhắc để các bên liên quan có thể linh hoạt triển khai theo đặc thù của bộ, ngành, địa phương mình.



Hoạt động tuyên truyền để quảng bá và thúc đẩy triển khai Chiến lược cần có kế hoạch và chiến lược rõ ràng. Hệ thống tuyên truyền và thông tin eDSTIN của Malaysia là một trường hợp mà Việt Nam có thể tham khảo. Đây là bộ công cụ giám sát cho nhiều bên liên quan, giúp các Bộ ngành và khu vực tư nhân có thể theo dõi tiến độ của các sáng kiến chính sách qua hệ thống. Các công cụ truyền thông số, mạng xã hội có thể được tính đến trong chiến lược truyền thông.

3) Ở giai đoạn triển khai: Việc xây dựng một hệ thống thông tin cập nhật dữ liệu, cấp quyền truy cập, khai thác cho các bên liên quan đóng vai trò quan trọng trong quy trình triển khai Chiến lược tại các quốc gia.

- Sự phối hợp chặt chẽ giữa các bên liên quan sẽ tạo tiền đề cho việc triển khai Chiến lược một cách đồng bộ, có hệ thống.

- Việc khuyến khích sự tham gia tích cực từ cộng đồng, các tổ chức nghiên cứu, doanh nghiệp nhỏ và vừa, cũng như các khu vực yếu thế, nhằm đảm bảo mọi tầng lớp xã hội đều có tiếng nói trong quá trình hoạch định chính sách của Ấn Độ là kinh nghiệm mà Việt Nam có thể tham khảo, không chỉ trong quá trình triển khai Chiến lược mà cả trong các quá trình hoạch định chính sách nói chung.

4) Ở giai đoạn kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh chiến lược: Giai đoạn này, việc cập nhật dữ liệu phục vụ đánh giá giữa kỳ, cuối kỳ, điều chỉnh Chiến lược để phù hợp với điều kiện và bối cảnh là cần thiết. Sự hỗ trợ của các nền tảng kỹ thuật số trong việc thu thập, theo dõi thông tin và tích hợp cơ chế giám sát để đảm bảo thông tin minh bạch của Malaysia là kinh nghiệm mà Việt Nam có thể cân nhắc tham khảo./.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Thủ tướng Chính phủ (2003). Quyết định số 272/2003/QĐ-TTg ngày 31/12/2003 Phê duyệt Chiến lược phát triển khoa học và công nghệ Việt Nam đến năm 2010.
2. Thủ tướng Chính phủ (2012). Quyết định số 418/QĐ-TTg ngày 11/4/2012 Phê duyệt Chiến lược phát triển khoa học và công nghệ giai đoạn 2011 - 2020.
3. Thủ tướng Chính phủ (2022). Quyết định số 569/QĐ-TTg ngày 11/5/2022 Ban hành Chiến lược phát triển khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo đến năm 2030.
4. Bộ Khoa học và Công nghệ (2021). *Báo cáo Thuyết minh xây dựng Chiến lược phát triển KH, CN & ĐMST giai đoạn 2021 - 2030*.
5. Trung tâm Bồi dưỡng đại biểu dân cử (2021). “Mối quan hệ giữa hệ thống chính sách với hệ thống khoa học và hệ thống pháp luật”, <tailieu.ttbdc.gov.vn:8080/index.php/tin-tuc/tin-tuc-ho-tro-boi-duong/item/1868-m-i-quan-h-gi-a-h-th-ng-chinh-sach-v-i-h-th-ng-k-ho-ch-va-h-th-ng-phap-lu-t>

6. Đỗ Phú Hải (2012). *Những vấn đề cơ bản về chính sách công*. Học viện Khoa học xã hội.
7. Đoàn Thị Thu Hà và Nguyễn Thị Ngọc Huyền (2007). *Giáo trình Chính sách kinh tế - xã hội*, Nhà xuất bản Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
8. Hoàng Xuân Long, Hoàng Lan Chi (2019). “Một số vấn đề của chiến lược khoa học và công nghệ qua so sánh với chính sách khoa học và công nghệ”, *Tạp chí Chính sách và Quản lý Khoa học và Công nghệ*, số 2, tập 8, tr.51-69.
9. Lê Chi Mai (2001). *Những vấn đề cơ bản về chính sách và quy trình chính sách*.
10. Nguyễn Việt Hòa (2013), “Nghiên cứu mối liên hệ giữa chiến lược, quy hoạch, kế hoạch trong lĩnh vực khoa học và công nghệ”. *Tạp chí Chính sách và Quản lý Khoa học và Công nghệ*, số 4, tập 2, tr. 53-69.
11. Nguyễn Hoàng Hiến, Bùi Thị Thùy Nhi (2022). “*Tư duy chiến lược trong hoạch định chính sách quốc gia*” *Tạp chí Quản lý Nhà nước* online, <[www.quanlynhanuoc.vn/2022/02/10/tu-duy-chien-luoc-trong-hoach-dinh-chinh-sach-quoc-gia/](http://www.quanlynhanuoc.vn/2022/02/10/tu-duy-chien-luoc-trong-hoach-dinh-chinh-sach-quoc-gia/)>
12. Rhys Andrews và cộng sự (2011). *Strategy Implementation and Public Service Performance*, *Sage Journal*, Vol.43, Issue.6.
13. Government of India, Ministry of Science & Technology, Department of Science & Technology, (2013). *Science Technology Policy 2013*.
14. Government of India, Ministry of Science & Technology, Department of Science & Technology, (2020). *Science, technology and innovation policy: Draft STIP 1.4 December 2020*, Available at: <https://dst.gov.in>.
15. Government of Malaysia (1986). *The National Science and Technology Policy*.
16. Jayaraman, T., (2009), *Science, technology and innovation policy in India under economic reform: A survey*.
17. Kaushik, A., Basha, B.C. & Ganesan, L., (2020). *Science, technology and innovation (STI) policies in India: A flashback*, online Available at: <<https://indiabioscience.org/columns/indian-scenario/science-technology-and-innovation-sti-policies-in-india-a-flashback>>.
18. Ministry of Science, Technology and Innovation (2013). *National Policy on Science, Technology and Innovation (NPSTI) 2013-2020: Harnessing STI for socio-economic transformation and inclusive growth*.
19. Ministry of Science, Technology and Innovation (2021). *National Science, Technology and Innovation Policy 2021-2030: Technology driving the nation's future*.
20. Ngawang, T., Singh, N. & Killemsetty, N., (2022). “Analyzing India's science and technology policy: A comparative perspective”, *Journal of Public Policy*, 6, p.28. DOI: 10.54945/jjpp.v6iII.168.
21. Sattiraju, V.K. and Janodia, M.D. (2023), “Analysis of science, technology and innovation (STI) policies of India from 1958 to 2020”, *Journal of Science and Technology Policy Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-02-2022-0030>
22. Tawse A., Tabesh P. (2020). *Strategy implementation: A review and an introductory framework*, *European Management Journal*, Volume 39, Issue 1, February 2021, Pages 22-33.