

# NGHIÊN CỨU QUỐC TẾ VỀ CHÍNH PHỦ SỐ VÀ XÂY DỰNG CHÍNH PHỦ SỐ

★ VƯƠNG ĐÌNH THÁI

Trường khoa, Khoa Nhà nước và Pháp luật,  
Trường Chính trị tỉnh Đắk Nông

● **Tóm tắt:** Chính phủ số không đơn giản là việc số hóa, hay chuyển sang phương thức số trong cung ứng các dịch vụ công mà còn bao gồm sự chuyển đổi toàn diện về quy trình, tổ chức và văn hóa của chính phủ. Nghiên cứu của quốc tế tập trung vào nhiều khía cạnh của chính phủ số và xây dựng chính phủ số; tuy có những khác biệt nhất định trong tiếp cận nhưng cùng chung nỗ lực tìm kiếm các góc nhìn lý luận để soi chiếu thực tiễn; tìm kiếm các mô hình hiệu quả, khung tham chiếu phổ biến, nhấn mạnh tầm quan trọng của thể chế, nguồn nhân lực, quy trình, dữ liệu, hạ tầng công nghệ thông tin,... trong xây dựng chính phủ số.

● **Từ khóa:** Chính phủ số; xây dựng chính phủ số; chuyển đổi số; nghiên cứu quốc tế.

## Đặt vấn đề

Trong bối cảnh của kỷ nguyên số, sự thay đổi nhanh chóng trong công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) cùng với sự gia tăng sử dụng dữ liệu số trong quản lý và vận hành các tổ chức. Hoạt động của cơ quan nhà nước không thể tách rời khỏi xu hướng này giúp nâng cao hiệu lực và hiệu quả, công khai, minh bạch trong hoạt động quản lý nhà nước, giúp tinh giản biên chế, tiết kiệm chi phí, đồng thời góp phần phát huy quyền làm chủ của nhân dân.

Sử dụng phương pháp nghiên cứu (nội dung) tài liệu, chủ yếu sử dụng nguồn tài liệu mới được công bố chủ yếu trong khoảng 10 năm trở lại đây của các tác giả từ nhiều nước trên thế giới, bài viết này tổng hợp, phân tích và đánh giá một số xu hướng nghiên cứu về chính phủ số (như tập trung vào khái niệm, cấu trúc, đặc trưng hoặc đặc

điểm, vai trò,...) và các nỗ lực xây dựng chính phủ số (như xác định mục tiêu (trước mắt và lâu dài), chia thành các giai đoạn, đưa ra các nguyên tắc, các bộ công cụ, so sánh các nỗ lực từ chính quyền trung ương và chính quyền địa phương,...).

## 1. Nghiên cứu về chính phủ số

Theo Bộ Thông tin và Truyền thông (2021), “*Chính phủ số là chính phủ đưa toàn bộ hoạt động của mình lên môi trường số, không chỉ là nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động, mà còn đổi mới mô hình hoạt động, thay đổi cách thức cung cấp dịch vụ dựa trên công nghệ số và dữ liệu, cho phép doanh nghiệp cùng tham gia vào quá trình cung cấp dịch vụ. Hay nói một cách khác, đây là quá trình chuyển đổi số của Chính phủ*”<sup>(1)</sup>.

Thuật ngữ “Chính phủ số” được sử dụng theo nhiều cách khác nhau đối với các học giả quốc tế, nhưng tựu chung lại đều xuất phát từ thuật ngữ

chính phủ điện tử (chính phủ điện tử 1.0) và sự phát triển tiếp theo của nó, chính phủ điện tử 2.0 (chính phủ mở), chính phủ điện tử 3.0 (chính phủ thông minh) và chính phủ điện tử 4.0 (chính phủ biến đổi). Trong đó, nhiều học giả cho rằng chính phủ 2.0, 3.0 và 4.0 được xem là chính phủ số với các mức độ trưởng thành khác nhau (Egidijus Barcevicus và cộng sự, 2019)<sup>(2)</sup>.

Vào cuối những năm 1990 và đầu những năm 2000, rất nhiều nghiên cứu tập trung vào “chính phủ điện tử”, được đặc trưng bởi việc cung cấp các dịch vụ trực tuyến và thiết lập các trang webpage của chính phủ và các hệ thống công nghệ thông tin trong các cơ quan hành chính công. Ví dụ, ở Mỹ, chính phủ số bắt đầu được áp dụng trong chính phủ liên bang Hoa Kỳ vào đầu những năm 1990 dưới thời Chính quyền Tổng thống Clinton. Tận dụng công nghệ thông tin để tăng trưởng kinh tế và cải cách chính phủ đã hình thành mục tiêu cốt lõi của phong trào “Sáng tạo lại Chính phủ” được thúc đẩy bởi sự phát triển của Internet và World Wide Web (Fountain J 2001a)<sup>(3)</sup>.

Sau những năm 2000, các nhà nghiên cứu đã chuyển sang sử dụng thuật ngữ “Chính phủ điện tử 2.0”, đôi khi còn được gọi là chính phủ “mở”. Nó đi đôi với các công nghệ Web 2.0 và nhằm mục đích tạo ra một nền tảng nguồn mở trong đó chính phủ, công dân và các công ty công nghệ có thể tương tác với nhau (Chun, S., Shulman, S., Sandoval, R., & Hovy, E. 2010)<sup>(4)</sup>. Từ giữa những năm 2010, các học giả nói về chính phủ điện tử 3.0 hay còn được gọi là chính phủ “thông minh”, được hỗ trợ bởi những đổi mới liên quan đến dữ liệu mở và dữ liệu lớn, quản lý quy trình hành chính và quản lý, Internet vạn vật (IoT) và blockchain (Ojo, A., & Millard, J. (eds.), 2017)<sup>(5)</sup>. Chính phủ điện tử 4.0 - một chính phủ được chuyển đổi và định hướng bởi công dân, thích

ứng với nhu cầu và kỳ vọng của công dân, doanh nghiệp, tổ chức phi lợi nhuận và các bên liên quan khác, đồng thời tạo ra các mối quan hệ và trao đổi được cá nhân hóa, tương tác và dễ tiếp cận (Viderity, 2018)<sup>(6)</sup>.

Tổ chức Hợp tác và Phát triển kinh tế (OECD) (2014), khi khuyến nghị về các chiến lược chính phủ số đã đưa ra định nghĩa về chính phủ số như sau: “Chính phủ số (Digital Government) là việc sử dụng các công nghệ số, như một phần thiết yếu trong các chiến lược hiện đại hóa chính phủ để tạo ra các giá trị công. Nó dựa trên một hệ sinh thái chính phủ số bao gồm các tác nhân liên quan đến chính phủ, các tổ chức phi chính phủ, doanh nghiệp, tổ chức xã hội và người dân, thúc đẩy sự tạo ra và truy cập dữ liệu, dịch vụ và nội dung thông qua sự tương tác với chính phủ”<sup>(7)</sup>.

Theo Gartner (2025), một công ty tư vấn và nghiên cứu công nghệ của Mỹ, chính phủ số là chính phủ được thiết kế và vận hành nhằm tận dụng dữ liệu và công nghệ số để tạo ra, tối ưu hóa và chuyển đổi các dịch vụ của chính phủ số<sup>(8)</sup>.

Theo một cách tiếp cận khác của Ngân hàng thế giới (2023), chính phủ số thể hiện sự thay đổi cơ bản trong cách các chính phủ trên thế giới thực hiện sứ mệnh của mình. Từ việc đặt ra các mục tiêu hành chính có thể đo lường được đến cải thiện việc cung cấp dịch vụ công; từ việc đưa ra các quyết định dựa trên bằng chứng; từ việc bảo đảm trách nhiệm giải trình và tính minh bạch cao hơn trong chính phủ đến việc xây dựng lòng tin lớn hơn của công chúng, các chính phủ đang tận dụng sức mạnh của công nghệ thông tin theo những cách mang tính chuyển đổi<sup>(9)</sup>.

Cũng nhấn mạnh khía cạnh ứng dụng công nghệ thông tin, Jane E. Fountain (2016) cho rằng chính phủ số đề cập đến việc sử dụng công nghệ

thông tin và truyền thông trong quản trị, bao gồm cả hành vi, cơ cấu, quy trình, kết quả đầu ra và kết quả chính trị, quản trị và hoạch định chính sách ở tất cả các cấp chính quyền từ địa phương đến toàn cầu<sup>(10)</sup>.

Katsonis, Botros (2015) nhận diện chính phủ số như một cách tiếp cận liên quan đến: mọi lúc, mọi nơi, số hóa để thúc đẩy sự tuân thủ của công chúng với các quy tắc, cung cấp dịch vụ được cá nhân hóa, số hóa mua sắm của chính phủ, tích hợp dữ liệu giữa các cơ quan chính phủ, sự tham gia của công chúng...<sup>(11)</sup>; hỗ trợ hợp tác liên ngành thông qua các phương pháp linh hoạt, cung cấp các kênh dịch vụ thống nhất và đạt được tính mở dữ liệu an toàn và ra quyết định dựa trên dữ liệu.

Các chuyên gia, học giả của Trung Quốc tiếp cận đa dạng về chính phủ số; ví dụ, từ giác độ công nghệ thông tin, “Chính phủ số là sản phẩm của cách mạng công nghệ thông tin, là một hình thái chính phủ mới được sinh ra trong quá trình chính phủ truyền thống biến đổi trong thời đại thông tin” (Wangweiling, 2019)<sup>(12)</sup>.

Heshengdong, Yangdapeng (2018) quan niệm chính phủ số là “việc số hóa và lưu trữ mọi hoạt động của chính phủ như: tương tác giữa chính phủ và các chủ thể khác, các dịch vụ của chính phủ và quản trị xã hội trên đám mây... trạng thái tồn tại và hình thức hoạt động của chính phủ được triển khai trong môi trường số hóa và trực tuyến<sup>(13)</sup>”.

Từ quan điểm quy trình, Daichangzheng, Baojing (2017) cho rằng chính phủ số là quá trình

quản lý không gian xã hội thông tin, cung cấp các dịch vụ chính phủ chất lượng cao và nâng cao sự hài lòng của dịch vụ công thông qua tư duy, chiến lược, nguồn lực, công cụ và quy tắc số; cải thiện việc cung cấp thông tin, dịch vụ và khuyến khích sự tham gia của người dân vào quá trình ra quyết định<sup>(14)</sup>.

Ở cấp độ tổ chức, Huang Huang (2020) cho rằng chính phủ số là chính phủ dựa trên nền tảng kỹ thuật số để trao quyền, hợp tác và tái thiết. Hệ thống kỹ thuật số tạo thành cơ sở hạ tầng kỹ thuật số của tổ chức, việc trao quyền, hợp tác và tái thiết tạo thành các phương thức hoặc giai đoạn chuyển đổi số khác nhau của các tổ chức trong chính phủ<sup>(15)</sup>.

Zhaojinxu, Zhaojuan, Mengtianguang (2022) quan niệm rằng trong kỷ nguyên số, một hệ thống quản trị mới nổi được xây dựng nhờ sự phối hợp của hai cơ chế: chính phủ được hỗ trợ bởi công nghệ và xã hội được trao quyền bởi công nghệ<sup>(16)</sup>.

Chính phủ số là một bước phát triển tiếp theo, là giai đoạn tiếp theo của Chính phủ điện tử. Nó có những đặc điểm nhất định như dựa trên thông tin; được kết nối mạng; tự động hóa văn phòng; có các tính cách của chính phủ mở; và quá trình vận hành được tối ưu hóa<sup>(17)</sup>.

Theo Khung chính sách chính phủ số của OECD (2020), một chính phủ số gồm 6 khía cạnh cơ bản: (1) Áp dụng kỹ thuật số từ thiết kế: Chính phủ được thiết kế theo kỹ thuật số khi quản lý và tận dụng các công nghệ kỹ thuật số để suy nghĩ lại và thiết kế lại các quy trình công cộng, đơn giản hóa các thủ tục và tạo ra các kênh

**“Chính phủ số là chính phủ đưa toàn bộ hoạt động của mình lên môi trường số, không chỉ là nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động, mà còn đổi mới mô hình hoạt động, thay đổi cách thức cung cấp dịch vụ dựa trên công nghệ số và dữ liệu, cho phép doanh nghiệp cùng tham gia vào quá trình cung cấp dịch vụ”.**

liên lạc và gắn kết mới với các bên liên quan; (2) Dữ liệu là trụ cột: dựa trên dữ liệu khi coi dữ liệu là tài sản chiến lược và thiết lập các cơ chế quản trị, truy cập, chia sẻ và tái sử dụng để cải thiện việc ra quyết định và cung cấp dịch vụ; (3) Chính phủ như một nền tảng: Chính phủ đóng vai trò là nền tảng khi triển khai các nền tảng, tiêu chuẩn và dịch vụ để giúp các nhóm tập trung vào nhu cầu của người dùng trong thiết kế và cung cấp dịch vụ công; (4) Mặc định công khai khi cung cấp dữ liệu của chính phủ và quy trình hoạch định chính sách cho công chúng, trong giới hạn của luật pháp hiện hành và cân bằng với lợi ích quốc gia và công cộng; (5) Định hướng người dùng: hướng tới người dùng khi coi nhu cầu và sự thuận tiện của mọi người đóng vai trò trung tâm trong việc định hình các quy trình, dịch vụ và chính sách; và bằng cách áp dụng các cơ chế toàn diện cho phép điều này xảy ra; (6) Sự chủ động: chủ động khi dự đoán nhu cầu của mọi người và đáp ứng chúng một cách nhanh chóng, tránh nhu cầu về quy trình cung cấp dịch vụ và dữ liệu rườm rà<sup>(18)</sup>. Khung chính sách chính phủ số của OECD (2019) ngoài việc định ra các khía cạnh của chính phủ số, còn được dùng làm công cụ để đánh giá chỉ số của chính phủ số (DGI).

## 2. Nghiên cứu về xây dựng chính phủ số

Việc xây dựng chính phủ số có vai trò đặc biệt quan trọng trong nâng cao hiệu quả hoạt động của các cơ quan hành chính nhà nước, bảo đảm tính công khai, minh bạch và trách nhiệm giải trình.

Nhiều công trình nghiên cứu trên thế giới quan tâm, làm sáng tỏ điều này. Trong nghiên cứu mối quan hệ giữa chính phủ số và phát triển bền vững, Conceição Castro và Cristina Lopes (2022)<sup>(19)</sup> phát hiện việc phát triển chính phủ số có thể là một cách để thúc đẩy hiệu suất tạo ra hiệu suất cao

hơn của hành chính công, đồng thời mang lại sự bình đẳng hơn, hỗ trợ phát triển bền vững cho nhiều nước đang phát triển.

Nghiên cứu chiến lược chính phủ số của Mỹ, Mê-hi-cô, Bra-xin, Ấn Độ và Đức, Svenja Falk, Andrea Römmele, Michael Silverman (2017) chỉ ra mối quan hệ chặt chẽ giữa chính phủ số với hiệu suất, hiệu quả và năng lực phục vụ nhân dân<sup>(20)</sup>.

Có nhiều thuật ngữ khác nhau được các học giả quốc tế dùng để biểu hiện việc “xây dựng” chính phủ số như: “biến đổi”, “phát triển”, “chuyển đổi”, “mô hình trưởng thành” từ mô hình chính phủ điện tử này sang mô hình chính phủ điện tử khác cao hơn, hoặc từ mô hình chính phủ điện tử sang mô hình chính phủ số (Vlahovic, N., & Vracic, T. 2015)<sup>(21)</sup>.

Xây dựng chính phủ số, theo Gartner (2017)<sup>(22)</sup>, bao gồm 5 cấp độ:

Cấp độ 1 - Ban đầu (Chính phủ điện tử): Ở cấp độ này, trọng tâm là chuyển các dịch vụ trực tuyến để thuận tiện cho người dùng và tiết kiệm chi phí, nhưng dữ liệu và việc sử dụng nó bị giữ kín và cực kỳ hạn chế.

Cấp độ 2 - Đang phát triển (Mở), cấp độ 2: Không nhất thiết phải tiếp theo cấp độ 1. Chính phủ điện tử và các chương trình chính phủ mở thường cùng tồn tại, với sự lãnh đạo và ưu tiên khác nhau. Chính phủ mở thường có hình thức các chương trình hướng tới công chúng nhằm thúc đẩy tính minh bạch, sự tham gia của người dân và nền kinh tế dữ liệu.

Cấp độ 3 - Được xác định (Lấy dữ liệu làm trung tâm): Ở cấp độ này, trọng tâm chuyển từ việc chỉ lắng nghe nhu cầu của người dân hoặc người dùng sang chủ động khám phá những khả năng mới vốn có trong việc thu thập và tận dụng dữ liệu một cách chiến lược. Các chỉ số hiệu suất chính ở đây là “có bao nhiêu dữ liệu của chung

tôi được mở?” và “có bao nhiêu ứng dụng của chúng tôi được xây dựng trên dữ liệu mở?”.

Cấp độ 4 - Quản lý (Hoàn toàn kỹ thuật số): Ở cấp độ này, tổ chức, cơ quan hoặc bộ phận đã cam kết đầy đủ về cách tiếp cận lấy dữ liệu làm trung tâm để cải thiện chính phủ và cách tiếp cận được ưu tiên đối với đổi mới dựa trên các nguyên tắc dữ liệu mở. Dữ liệu được truyền thường xuyên qua các ranh giới của tổ chức, dẫn đến tương tác dễ dàng hơn và dịch vụ tốt hơn cho người dân.

Cấp độ 5 - Tối ưu hóa (Thông minh): Tại thời điểm này, quá trình đổi mới kỹ thuật số sử dụng dữ liệu mở được nhúng sâu trong toàn bộ Chính phủ, với sự tham gia và lãnh đạo từ cấp cao nhất của các nhà hoạch định chính sách. Quá trình đổi mới có thể dự đoán được và lặp lại được, ngay cả khi đối mặt với những gián đoạn hoặc các sự kiện bất ngờ đòi hỏi phản ứng nhanh chóng.

Còn theo mô hình do Tomasz Janowski (2015) phát triển chính phủ số được hình thành thông qua 4 giai đoạn: Số hóa; Chuyển đổi; Sự tham gia hay “Quản trị điện tử” và “Bối cảnh hóa” hoặc “Quản trị điện tử theo hướng chính sách”<sup>(23)</sup>.

Về các nguyên tắc xây dựng chính phủ số, Tomicah Tillemann, Ben Gregori, & Jordan Sandman (2020) đề xuất 10 nguyên tắc là: (1) Tính mô đun (modularity); (2) Nguồn mở (open source); (3) Thiết kế có đạo đức (ethical design); (4) Quản trị nhiều bên liên quan (multi-stakeholder governance); (5) Quyền sở hữu dữ liệu của người dùng (user ownership of data); (6) Khả năng tương tác (inter-operability); (7) Thiết kế lấy người dùng làm trung tâm (user-centered design); (8) Công bằng số (digital equity); (9) Xây dựng khả năng phục hồi (building for resilience); (10) Thiết kế cho dung lượng kỹ thuật số cao và thấp (design for high and low digital capacity)<sup>(24)</sup>.

OECD (2025) đưa ra bộ công cụ chính phủ số với 12 nguyên tắc hỗ trợ việc phát triển và triển

khai các chiến lược chính phủ số nhằm đưa chính phủ đến gần hơn với người dân và doanh nghiệp, gồm (1) Tính công khai, minh bạch và toàn diện; (2) Sự tham gia và đóng góp vào quá trình hoạch định chính sách và cung cấp dịch vụ; (3) Xây dựng văn hóa dựa trên dữ liệu trong khu vực công; (4) Bảo vệ quyền riêng tư và đảm bảo an ninh; (5) Lãnh đạo và cam kết chính trị; (6) Sử dụng công nghệ số một cách nhất quán trong các lĩnh vực chính sách; (7) Cơ cấu tổ chức và khung quản trị hiệu quả để điều phối; (8) Tăng cường hợp tác quốc tế với các chính phủ; (9) Phát triển các trường hợp đầu tư công rõ ràng; (10) Tăng cường năng lực quản lý dự án công nghệ thông tin; (11) Mua sắm công nghệ kỹ thuật số; và (12) Khuôn khổ pháp lý và luật pháp<sup>(25)</sup>.

Nghiên cứu về đặc trưng của chính phủ số, theo PwC (2022), chính phủ số 5.0 có bảy đặc trưng cơ bản- mà đến lượt nó, có thể được xem như các yêu cầu đối với quá trình xây dựng chính phủ số, gồm: (1) Kỹ thuật số theo thiết kế, thiết lập sự lãnh đạo tổ chức rõ ràng trong đó “kỹ thuật số” không chỉ được coi là chủ đề về kỹ thuật mà còn là một yếu tố chuyển đổi bắt buộc; (2) Lấy công dân và thành công của khách hàng làm trung tâm, tôn trọng vai trò trung tâm của nhu cầu và sự thuận tiện của người dân trong việc hình thành các quy trình, dịch vụ và chính sách; (3) Được xây dựng dựa trên sự tham gia điện tử, sử dụng khung tham gia điện tử toàn diện để xác định các phương pháp, chính sách, vai trò, công cụ và số liệu thúc đẩy việc sử dụng và áp dụng dịch vụ; (4) Theo hướng dữ liệu (dữ liệu là trụ cột), coi trọng dữ liệu như một tài sản chiến lược và thiết lập các cơ chế quản trị, truy cập, chia sẻ và tái sử dụng để cải thiện việc ra quyết định và cung cấp dịch vụ; (5) Chính phủ như một nền tảng, triển khai các nền tảng, tiêu chuẩn và dịch vụ để giúp các nhóm chính phủ

tập trung vào nhu cầu của người dùng trong thiết kế và cung cấp dịch vụ công; (6) Mở theo mặc định, cho phép công chúng truy cập miễn phí vào dữ liệu của chính phủ và các quy trình hoạch định chính sách để cải thiện trách nhiệm giải trình và khả năng phản hồi của chính phủ; (7) Dễ dàng xây dựng chính sách, xây dựng các chính sách, quy định phù hợp với thời đại số, dễ tiếp cận và dễ hiểu<sup>(26)</sup>.

Các đặc trưng chỉ dẫn quá trình xây dựng chính phủ số ở Trung Quốc được tổng kết thành: về mục tiêu cốt lõi, chuyển đổi chức năng của chính phủ sang hiện đại hóa và nâng cấp quản trị; về thiết kế cấp cao: chuyển từ mô hình quy trình sang mô hình dữ liệu; về vấn đề chính sách, mở rộng từ “quản trị bằng dữ liệu” sang “quản trị dữ liệu”; về kiến trúc nghiệp vụ, chuyển đổi từ mô hình phi tập trung sang mô hình nền tảng; về cơ sở kỹ thuật, nâng cấp từ tin học hóa lên thông minh hóa<sup>(27)</sup>.

Quá trình xây dựng chính phủ số được tiếp cận cả ở góc độ chính quyền trung ương (như trong nghiên cứu của OECD<sup>(28)</sup>) và chính quyền địa phương.

So sánh các mô hình và lộ trình xây dựng chính quyền số của các tỉnh Quảng Đông, Chiết Giang và Quý Châu, Jiang Minjuan (2021) nhận diện các điểm chung mà 3 địa phương trên đều tiến hành như hướng dẫn lập kế hoạch chiến lược theo thiết kế cấp cao nhất và hiện thực hóa thông qua cải cách tổ chức và tích cực sử dụng công nghệ thông tin hiện đại để tạo ra nền tảng đám mây chính phủ và dữ liệu lớn thống nhất nhằm nâng cao hiệu quả hành chính và chất lượng dịch vụ công<sup>(29)</sup>. Nghiên cứu vấn đề hợp tác trong xây dựng chính quyền số cấp tỉnh ở Trung Quốc, He Xiaoting (2021) chỉ ra rằng thiết kế cấp cao nhất của chính quyền Trung ương đã mang lại những ý tưởng rõ ràng cho chính quyền địa phương

nhằm đẩy nhanh việc tìm kiếm các mô hình xây dựng chính quyền số<sup>(30)</sup>.

Ngoài ra, các học giả quốc tế cũng nghiên cứu các lĩnh vực cơ bản của chính phủ số như các vấn đề về chính sách, thể chế, pháp luật trong việc xây dựng chính phủ số được nhiều học giả quan tâm. Khía cạnh chính sách và pháp luật là nền tảng để triển khai thành công chính phủ số. Các chính sách không chỉ định hướng mà còn tạo ra môi trường pháp lý minh bạch, an toàn cho công dân và doanh nghiệp. Đồng thời, các quy định pháp luật đóng vai trò bảo vệ quyền lợi công dân, bảo đảm tính bền vững và tin cậy trong quản trị số; cơ sở hạ tầng kỹ thuật số như: Martina Barbero, Monica Lopez Potes, Glenn Vancauwenberghe, Danny Vandembroucke (2019) bàn về “Vai trò của cơ sở hạ tầng dữ liệu không gian trong chuyển đổi Chính phủ số của hành chính công”<sup>(31)</sup>. Chương trình phát triển của Liên hợp quốc (UNDP) cho rằng: Cơ sở hạ tầng công cộng kỹ thuật số là phương tiện chung cho nhiều mục đích. Đây là yếu tố quan trọng thúc đẩy chuyển đổi kỹ thuật số và giúp cải thiện việc cung cấp dịch vụ công ở quy mô lớn<sup>(32)</sup> và trong các khuyến nghị của OECD (2019)<sup>(33)</sup> cũng luôn đề cập đến vấn đề xây dựng, đầu tư cơ sở hạ tầng kỹ thuật số.

Dữ liệu, xây dựng hệ thống dữ liệu mở, quản lý dữ liệu trong chính phủ số là vấn đề cốt lõi trong nhiều nghiên cứu của các học giả quốc tế về xây dựng chính phủ số<sup>(34, 35)</sup>. Khung chính sách kỹ thuật số của OECD (2020) chỉ ra rằng: “Một khu vực công dựa trên dữ liệu nhận biết và thực hiện các bước để quản lý dữ liệu như một tài sản chiến lược quan trọng trong việc tạo ra giá trị công thông qua việc áp dụng chúng vào việc lập kế hoạch, thực hiện và giám sát các chính sách công, đồng thời áp dụng các quy tắc và nguyên tắc đạo đức để tái sử dụng đáng tin cậy và an toàn”<sup>(36)</sup>...

Nguồn nhân lực trong chính phủ số cũng là một trong các chủ đề được các học giả quốc tế quan tâm<sup>(37)</sup>. Trong đó, khi nghiên cứu về “Chính phủ số tăng cường khả năng phục hồi của lực lượng lao động khu vực công như thế nào”, Danuvus Sagarik (2024) khuyến nghị cần tích hợp các kỹ năng kỹ thuật số và phúc lợi của nhân viên vào khuôn khổ chính sách nguồn nhân lực cho khu vực công<sup>(38)</sup>.

Nghiên cứu đến các yếu tố ảnh hưởng đến xây dựng chính quyền số, khung lý thuyết thường được nghiên cứu dưới dạng khung lý thuyết TOE (Technology - Organisation - Environment) của Tornatzky và Fleischer’s (1990) cho rằng việc áp dụng và triển khai các đổi mới công nghệ của tổ chức chịu ảnh hưởng chung bởi ba yếu tố: công nghệ, tổ chức và môi trường<sup>(39)</sup>.

Nhiều nghiên cứu cũng nỗ lực nhận diện các rào cản đối với quá trình xây dựng chính phủ số. Barcevičius và cộng sự (2019) nghiên cứu quá trình chuyển đổi chính phủ số ở EU, chỉ ra một số rào cản cần vượt qua trong quá trình xây dựng chính phủ số, như: rào cản về công nghệ (cơ sở hạ tầng, thiếu khả năng tương tác, truy cập dữ liệu), các yếu tố tổ chức (thiếu chiến lược, nguồn nhân lực, kỹ năng số, năng lực của người quản lý) và các rào cản về mặt pháp lý và đạo đức; sự thiếu niềm tin của người dân và các yếu tố liên quan đến ngân sách hạn chế hoặc cạnh tranh về nguồn tài chính là những rào cản cần phải vượt qua<sup>(40)</sup>.

Luca Tangi, Marijn Janssen, Michele Benedetti, Giuliano Noci (2021) chỉ ra rằng các yếu tố về tổ chức và văn hóa là những trở lực chính cho quá trình chuyển đổi; do đó, tận dụng tối đa tiềm năng của công nghệ số; thay đổi cơ cấu tổ chức, văn hóa và trách nhiệm, đặc biệt là hoạt động lãnh đạo, quản lý của người lãnh đạo, quản lý sẽ là điều kiện cần thiết để chuyển đổi chính phủ số thật sự<sup>(41)</sup>.

Ngoài ra, các rào cản khác có thể kể đến là: (1) rào cản về cấu trúc (nguồn tài chính và nhân lực; khung pháp lý; năng lực và kỹ năng (kỹ thuật); cơ cấu tổ chức cứng nhắc; cơ sở hạ tầng công nghệ; thiếu nhiệm vụ của tổ chức; nguồn lực công nghệ; năng lực và kỹ năng quản lý dự án; quy trình mua sắm; lãnh đạo về chính trị và quản lý); (2) rào cản về văn hóa (thói quen thể chế và “cách làm việc” đã được thiết lập; thiếu sự tham gia và nhu cầu từ người dùng/công dân; lo ngại rủi ro; tầm nhìn tổ chức; rào cản nhận thức liên quan đến pháp luật, thực tiễn tổ chức, tài chính; thiếu nhận thức/tư duy chiến lược; khó khăn trong việc truyền đạt lợi ích cho người khác)<sup>(42)</sup>.

Để xây dựng chính phủ số, các nghiên cứu quốc tế cũng đã chú trọng và nghiên cứu sâu về các vấn đề như: cung ứng dịch vụ công trong xây dựng chính quyền số, an toàn mạng trong xây dựng chính phủ số; văn hóa số trong thực thi công vụ; quyền công dân số, sự tham gia của người dân trong xây dựng chính quyền số...

### 3. Đánh giá chung

Có thể nói, các công trình nghiên cứu quốc tế về chính phủ số và xây dựng chính phủ số ở nhiều nước trên thế giới cho thấy:

*Thứ nhất*, mỗi quan tâm sâu sắc và phổ biến đối với chính phủ số như: cách quan niệm, các yếu tố cấu thành; các đặc điểm; đặc biệt là các vai trò của kiểu chính phủ này đối với việc thực hiện các chức năng của chính phủ và thúc đẩy phát triển xã hội. Tuy tiếp cận khác nhau, và có thể chỉ ra những nguy cơ khác nhau của chính phủ số; nhưng gần như mọi nghiên cứu đều đánh giá cao vai trò của việc vận hành dạng thức hoạt động này của chính phủ so với việc vận hành hoạt động hành chính theo mô hình truyền thống, thủ công hoặc số hóa dạng sơ khai trong việc tạo ra hiệu suất, hiệu quả,... và đóng

góp vào phát triển xã hội bền vững trên nhiều phương diện.

Hai là, nỗ lực khái quát hóa và nhận diện các đặc thù và sự đa dạng của các quốc gia khác nhau trong xây dựng chính phủ số, hình thành nên khung lý luận cơ bản về xây dựng chính phủ số (như: các cấp độ của chính phủ số); chủ thể và các bên liên quan; các biện pháp, quy trình; các nguyên tắc hoặc yêu cầu cơ bản trong xây dựng chính phủ số (như tham gia; lấy người dùng làm trung tâm, công bằng và bảo đảm quyền riêng tư; có đạo đức,..). Các nghiên cứu này được thực hiện từ nhiều cách tiếp cận hoặc góc độ đa dạng như công nghệ, quy trình, con người, thể chế, văn

hóa, quản lý, chiến lược,...

Thứ ba, nỗ lực khám phá các yếu tố ảnh hưởng và các rào cản đối với quá trình xây dựng chính phủ số, các chiến lược xây dựng chính phủ số...

Thứ tư, nỗ lực phân ảnh và tìm kiếm các giải pháp khả thi và hiệu quả để xây dựng chính phủ số, chính quyền số như: nâng cao nhận thức, trách nhiệm kỹ năng của người lãnh đạo, quản lý và của đội ngũ cán bộ, công chức; hoàn thiện thể chế về chính phủ số, chính quyền số; xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu, hệ thống cơ sở hạ tầng số, nền tảng số; xây dựng văn hóa số, môi trường số; phát triển và phát huy kỹ năng số của người dân và doanh nghiệp,.... ❖

(1) Bộ Thông tin và Truyền thông (2021), *Cẩm nang chuyển đổi số*, Nxb. Thông tin và Truyền thông (tái bản có chỉnh sửa năm 2021), tr.79.

(2), (40) ) E. Barcevičius, G. Cibaitė, V. Gineikytė, L. Klimavičiūtė, L. Matulevič, G. Misuraca, I. Vanini, Cooper (2019), *Exploring Digital Government Transformation in the EU: Analysis of the State of the Art and Review of Literature*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, ISBN 978-92-76-13299-8, DOI:10.2760/17207.

(3) Fountain J (2001), *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*, Brookings Institution Press, Washington, DC.

(4) Chun, S., Shulman, S., Sandoval, R., Hovy, E. (2010), “*Government 2.0: Making Connections Between Citizens, Data and Government*”, trong: *Information Polity*, 15 (1, 2), pp.1-9, DOI:10.3233/IP-2010-0205.

(5) Ojo, A., Millard, J. (Eds.). (2017), *Government 3.0 - Next Generation Government Technology Infrastructure and Services: Roadmaps, Enabling Technologies & Challenges*, Springer, Vol. 32.

(6) Viderity (2018), “*The Future of Digital Government*”, tại: <http://viderity.com/2018/10/09/the-future-of-digital-government/>, truy cập ngày 10/01/2025.

(7), (28) OECD (2014), “*Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*”, tại: <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>, truy cập ngày 10/01/2025.

(8) Gartner, “*What is Digital Government?*”, tại: <https://www.gartner.com/en/industries/government-public-sector/topics/digital-government>, truy cập ngày 10/01/2025.

- (9) World Bank (2023), “*Digital Government for Development*”, tại: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/digital-government-for-development>, truy cập ngày 10/02/2025.
- (10) Jane E. Fountain (2016), *Handbook of Science and Technology Convergence*, Springer Reference, pp.781-793.
- (11) Katsonis, M., & Botros, A. (2015), “*Digital Government: A Primer and Professional Perspectives*”, trong: Australian Journal of Public Administration, Vol. 74, Issue 1, pp.42-52, <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12144>.
- (12) Wang Weiling (2019), “*Đẩy nhanh việc triển khai chiến lược chính phủ số: Hiện thực khôn cảnh và lộ trình giải pháp*”, trong: Chính phủ điện tử, số 12, tr.86-94.
- (13) He Shengdong, Yang Dapeng (2018), “*Nội dung và lộ trình xây dựng chính phủ số - Phân tích thực nghiệm dựa trên cải cách “dịch vụ một cửa” của Chiết Giang*”, trong: Tạp chí Chiết Giang, số 5/2018.
- (14) Dai Changzheng và Bao Jing (2017), “*Quản trị chính phủ kỹ thuật số - Dựa trên khảo sát tiến trình diễn biến hình thái xã hội*”, trong: Tạp chí Quản lý hành chính Trung Quốc, số 9/2017.
- (15), (27) Huang Huang (2020), “*Chính phủ số: Chính sách, đặc trưng và khái niệm*”, tại: [http://journal08.magtech.org.cn/Jwk3\\_zlyj/CN/abstract/abstract2470.shtml](http://journal08.magtech.org.cn/Jwk3_zlyj/CN/abstract/abstract2470.shtml), truy cập ngày 10/02/2025.
- (16) Zhao Jinxu, Zhao Juan, Meng Tianguang (2022), “*Nghiên cứu về khuôn khổ lý thuyết và hệ thống đánh giá phát triển chính phủ số - Phân tích thực nghiệm dựa trên 31 đơn vị hành chính cấp tỉnh và 101 thành phố lớn và vừa*”, trong: Tạp chí Quản lý hành chính Trung Quốc, số 6/2022.
- (17) Zhou Wenzhang (2020), “*Chính phủ số và hiện đại hóa quản trị quốc gia*”, trong: Cải cách quản lý hành chính, số 02/2020.
- (18), (33) OECD (2019), “*Digital Government Index (DGI): 2019*”, tại: <https://doi.org/10.1787/14e1c5e8-en-fr>
- (19) Conceição Castro, Cristina Lopes (2022), “*Digital Government and Sustainable Development*”, trong: Journal of the Knowledge Economy, 13:880–903, <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00749-2>.
- (20) Svenja Falk, Andrea Römmele, Michael Silverman (2017), *Digital Government, Leveraging Innovation to Improve Public Sector Performance and Outcomes for Citizens*, Springer Cham.
- (21) Vlahovic, N., Vracic, T. (2015), “*An Overview of E-Government 3.0 Implementation*”, trong: Encyclopedia of Information Science and Technology, Third edition, IGI Global, pp.2700-2708.
- (22) Gartner (2017), “*5 Levels of Digital Government Maturity*”, tại: <https://www.gartner.com/smarterwith-gartner/5-levels-of-digital-government-maturity>, truy cập ngày 25/01/2025.
- (23) Tomasz Janowski (2015), “*Digital Government Evolution: From transformation to Contextualization*”, tại: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>
- (24) Tomicah Tillemann, Ben Gregori, Jordan Sandman (2020), “*The Digital Government Mapping Project*”, tại: <https://www.newamerica.org/digital-impact-governance-initiative/reports/digital-government-mapping-project/>, truy cập ngày 25/12/2025.
- (25) OECD (2025), “*Digital Government Toolkit, 12 Principles*”, tại: <https://www.oecd.org/governance/digital-government/toolkit/12principles/>, truy cập ngày 15/01/2025.
- (26) PwC (2022), *The Journey to Digital Government 5.0*, tại: <https://www.pwc.com/m1/en/publications/doc->

- uments/the-journey-to-digital-government-part-one.pdf, <https://doi.org/10.1787/14e1c5e8-en-fr>
- (29) Jiang Minjuan (2021), *So sánh các mô hình xây dựng chính quyền số địa phương: Trường hợp Quảng Đông, Chiết Giang và Quý Châu*, tại: DOI: 10.3969/j.issn.1674-7453.2021.06.006; truy cập 12/10/2024
- (30) He Xiaoting (2021), *Nghiên cứu vấn đề phối hợp trong xây dựng chính quyền số cấp tỉnh ở Trung Quốc*, tại: <https://d.wanfangdata.com.cn/thesis/D02623272>; truy cập 15/10/2024
- (31) Martina Barbero, Monica Lopez Potes, Glenn Vancauwenberghe, Danny Vandenbroucke (2019), *The role of Spatial Data Infrastructures in the Digital Government Transformation of Public Administrations*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2019, ISBN 978-92-76-09679-5, DOI:10.2760/324167; truy cập 10/8/2024
- (32) UNDP (2024), *Digital Public Infrastructure (DPI)*, tại: <https://www.undp.org/digital/digital-public-infrastructure>; truy cập ngày 15/01/2025.
- (34) Felipe Gonzalez-Zapata và Richard Heeks (2015), *The Multiple Meanings of Open Government Data: Understanding Different Stakeholders and Their Perspectives*, trong: *Government Information Quarterly*, Vol. 32, Issue 4, October 2015, pp.441-452, DOI: 10.1016/j.giq.2015.09.001; truy cập 15/01/2025
- (35) Rodrigo Sandoval-Almazán, Luis F. Luna-Reyes, Dolores E. Luna-Reyes, J. Ramon Gil-Garcia, Gabriel Puron-Cid, Sergio Picazo-Vela (2017), *Building Digital Government Strategies*, trong: Series Christopher G. Reddick (Editor) (2017), San Antonio, USA.
- (36) OECD (2020), *The OECD Digital Government Policy Framework*, tại: <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>; truy cập 15/01/2025
- (37) Tham khảo một số nghiên cứu của: A. R. Monteiro and G. Paiva Dias (2021), “*Impacts and Challenges of Digital Government for the Public Sector’s Human Resources*”, trong: 16th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Jul. 2021, pp.1-6; Ayler Beniah Ndraha (2024), *Digital Workforce Planning and Management in the Public Sector*, tại: DOI: 10.4018/979-8-3693-2889-7.ch002; Sandra Toze, Jeffrey Roy, Markus Sharaput, Lisette Wilson (2021), “*Smart Technologies, Digital Competencies, and Workforce Development: An Examination of the Government of Canada’s Current and Future Capacities*”, trong: *International Journal of Public Administration in the Digital Age (IJPADA)*, January 2021, 8(1), pp.1-19, DOI:10.4018/IJPADA.294121; Thandeka Manana, Tendani Mawela (2022), “*Digital Skills of Public Sector Employees for Digital Transformation*”, trong *International Conference on Innovation and Intelligence for Informatics, Computing, and Technologies (3ICT)*, pp.144-150.
- (38) Danuvus Sagarik (2024), *How Digital Government Capabilities Strengthen Public Sector Workforce Resilience*, tại: <https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2432096>; truy cập 15/11/2024
- (39) Tornatzky, L.G. and Fleischer, M. (1990), *The Processes of Technological Innovation*, Lexington Books, Lexington.
- (41) Luca Tangi, Marijn Janssen, Michele Benedetti, Giuliano Noci (2021), “*Digital Government Transformation: A Structural Equation Modelling Analysis of Driving and Impeding Factors*”, trong: *International Journal of Information Management*, Vol. 60, October 2021, 102356.
- (42) Christopher Wilson, Ines Mergel (2022), *Overcoming Barriers to Digital Government: Mapping the Strategies of Digital Champions*, Vol. 39, Issue 2, April 2022, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101681>; truy cập 10/8/2024