

ĐỊNH HƯỚNG GIẢI PHÁP CẢI THIỆN NĂNG LỰC QUẢN TRỊ THÍCH ỨNG Ở VIỆT NAM

TS NGUYỄN VĂN ĐĂNG

Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

Ngày nhận bài: 10/1/2026; Ngày phản biện: 10/1/2026; Ngày duyệt đăng: 10/2/2026.

● **Tóm tắt:** Quan điểm chỉ đạo và cũng là tinh thần xuyên suốt quá trình sắp xếp lại các đơn vị hành chính và tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị ở nước ta trong những năm gần đây là cần đổi mới tư duy, từng bước chuyển từ “quản lý” đến “quản trị, kiến tạo phát triển”. Trên cơ sở phân tích khái quát tiến trình phát triển lý luận về khu vực công trên thế giới cũng như quá trình đổi mới hệ thống chính trị, cải cách hành chính ở Việt Nam, bài viết đề xuất một số định hướng giải pháp nhằm góp phần xây dựng nền quản trị quốc gia đáp ứng các tiêu chí hiện đại, đặc biệt chú trọng gia tăng khả năng thích ứng bối cảnh, phản ứng linh hoạt, hướng tới đáp ứng đúng nhu cầu của người dân, doanh nghiệp.

● **Từ khóa:** Quản trị quốc gia; Quản trị thích ứng; Cải thiện năng lực.



Sau khi giành được độc lập và thống nhất đất nước, những kết quả đạt được từ quá trình đổi mới và hội nhập quốc tế được thực hiện ở nước ta từ cuối những năm 1980 đã đặt ra yêu cầu về cải thiện chất lượng hoạt động của hệ thống chính trị, đặc biệt là hệ thống hành chính công. Từ đầu những năm 2000, ba chương trình cải cách hành chính (giai đoạn 2000-2010, 2011-2020 và 2021-2030) đã được ban hành và thực thi quyết liệt (Bùi Văn Nguyên, 2023). Bước sang thập niên thứ 3 của thế kỷ XXI, những vấn đề của khu vực công và mục tiêu phát triển đất nước trong giai đoạn mới không chỉ tiếp tục thúc đẩy nhu cầu cải cách hành chính, mà còn đặt ra nhu cầu xây dựng nền quản trị quốc gia hiện đại. Từ cuối năm 2024, với tinh thần quyết liệt và thần tốc, cả hệ

thống chính trị ở nước ta đã thực hiện tổng kết Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25/10/2017 của Ban Chấp hành Trung ương khóa XII về tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả. Tính đến ngày 1/7/2025, việc tổng kết Nghị quyết số 18-NQ/TW đã đạt được những kết quả tích cực: Hoàn thành sáp nhập về tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị từ Trung ương đến địa phương, cả nước giảm còn 34 đơn vị hành chính cấp tỉnh, 3.321 đơn vị hành chính cấp xã, hệ thống chính quyền địa phương được tổ chức thành hai cấp (tỉnh/xã), giảm mạnh về số lượng cán bộ, công chức... Cùng với đó, việc phân cấp, phân quyền và chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ hiện đại trong hoạt động của cơ quan hành chính cũng được triển

khai quyết liệt trên phạm vi toàn quốc (Phan Anh, 2025).

1. Tư duy và mô hình quản lý công

Trong lịch sử nhân loại, dù ở cấp độ nào (nhóm xã hội, tổ chức, cộng đồng địa phương, quốc gia) các tập hợp người đều cần đến một dạng thức chính quyền, với đặc điểm then chốt là khả năng ban hành và thực thi các quyết định có tính tập thể (Heywood & Laing, 2013, 266). Trong xã hội hiện đại, chính quyền là một thiết chế công, với trách nhiệm và bổn phận phục vụ, bảo vệ lợi ích công. Mặc dù mô hình tổ chức bộ máy, nguyên tắc vận hành, cơ chế hoạt động và phương tiện hành động có thể khác nhau giữa các quốc gia nhưng hệ thống các cơ quan chính quyền luôn bao gồm 3 khối, gắn với 3 chức năng: Lập pháp, hành pháp và tư pháp. Nền hành chính công được coi là “cỗ máy thực thi chính sách và pháp luật”, thuộc phạm vi quản lý của hệ thống hành pháp. Hiểu theo nghĩa rộng, khái niệm hành chính công (Public Administration) đề cập đến tập hợp và hoạt động của các cơ quan chính quyền. Quản lý hành chính, hiểu theo nghĩa hẹp, được xác định là một trong ba chức năng của chính quyền (hành pháp) (Shafritz et al., 2013, 6-22). Mặc dù các yếu tố hành chính đã xuất hiện từ thời cổ đại nhưng phải đến năm 1922, việc công bố lý thuyết về các tổ chức chuyên môn hóa của Max Weber mới đặt cơ sở nền tảng cho sự hình thành hệ thống hành chính công hoàn chỉnh (Weber et al., 1964).

Mô hình quản lý hành chính nhà nước theo lý thuyết của Max Weber dựa trên niềm tin vững chắc vào tính chính danh, khả năng của các cơ quan và đội ngũ công chức chính quyền, cũng như quy trình quản lý chính thức trong việc điều hành đời sống xã hội. Bộ máy quản lý hành chính công được tổ chức theo trật tự thứ bậc, phân công chức

năng và nhiệm vụ chặt chẽ, vận hành theo nguyên tắc chuyên môn hóa, duy lý, khoa học. Những ưu điểm rõ rệt của mô hình hành chính công là tính chính danh, chuyên nghiệp, kỷ luật, trật tự, ổn định, hiệu lực và hiệu quả thực thi luật pháp, chính sách (Howlett et al., 2009, 165). Tuy nhiên, kể từ nửa sau thế kỷ XX, khi xã hội ngày càng phát triển thì những hạn chế của tư duy và mô hình quản lý hành chính nhà nước ngày càng lộ rõ, điển hình là quan điểm quá coi trọng năng lực và vai trò của chính quyền trong giải quyết các vấn đề công (Osborne, 2005, 3). Các vấn đề công ngày càng phức tạp và trong nhiều tình huống trở thành thách thức nan giải với cơ quan chính quyền. Với sự lớn mạnh của các chủ thể ngoài nhà nước, quản lý hành chính và thực thi luật pháp, chính sách công ngày càng cho thấy không thể là một quy trình khép kín và biệt lập với xã hội. Cùng với đó, những tình huống bất thường, nhu cầu ngày càng đa dạng, phức tạp đang đặt hệ thống hành chính nhà nước ở nhiều quốc gia đứng trước nhu cầu cải cách, đổi mới mạnh mẽ và triệt để.

Hình thành tại các nước phát triển như Anh, Mỹ, Australia từ đầu những năm 1980, nền tảng triết lý của mô hình “Quản lý công mới - New Public Management” là đề cao trách nhiệm và khả năng của chính quyền trong việc đáp ứng nhu cầu, cải thiện hiệu quả kinh tế, cũng như gia tăng sự hài lòng của người dân với hàng hóa công (Hood, 1995, 93-109). Tư duy quản lý công mới coi người dân và doanh nghiệp là khách hàng của chính quyền, đòi hỏi chính quyền cần năng động và linh hoạt như một doanh nghiệp. Để đạt được mục tiêu đó, theo tư duy quản lý công mới, cần giảm bớt ảnh hưởng của chính trị đến sự vận hành của bộ máy hành chính công, cũng như quá trình thực thi chính sách và cung ứng các dịch vụ công.

Theo đó, cơ chế hợp tác công - tư được sử dụng ngày càng phổ biến để phân bổ các nguồn lực và cung cấp dịch vụ công. Các mô hình, nguyên tắc và kỹ năng quản lý chặt chẽ vốn được áp dụng trong các doanh nghiệp tư nhân cũng được khuyến khích áp dụng khi vận hành các đơn vị của chính quyền (Hood, 1995, 93-109). Ưu điểm dễ thấy của tư duy và mô hình quản lý công mới chính là phát huy được sức mạnh của các chủ thể ngoài nhà nước vào quá trình phục vụ lợi ích công; đồng thời, linh hoạt đáp ứng nhu cầu đa dạng, coi trọng hiệu quả kinh tế và sự hài lòng của người dân, doanh nghiệp, qua đó giảm bớt sự trì trệ, máy móc, cứng nhắc, gia tăng sự năng động cho các cơ quan chính quyền. Tuy nhiên, do ngày càng bộc lộ nhiều hạn chế như: Đơn giản hóa chức năng, nhiệm vụ của các cơ quan chính quyền, quá coi trọng phục vụ lợi ích cá nhân và các mối quan hệ liên tổ chức... mô hình quản lý công mới bắt đầu bị phê phán. Bên cạnh việc coi nhẹ các mối quan hệ liên quốc gia, việc áp dụng các nguyên tắc và kỹ năng quản lý của khu vực tư vào khu vực công cũng nhanh chóng bộc lộ hạn chế. Đặc biệt, mặc dù có thể thúc đẩy sự năng động và linh hoạt trong hoạt động của các tổ chức công nhưng tư duy và mô hình quản lý công mới lại sớm bộc lộ hạn chế trong việc xây dựng và vun đắp sự hợp tác, đoàn kết, củng cố lòng tin chính trị của công dân vào chính quyền, cũng như sự chính danh chính trị cho các thể chế công. Việc đề cao lợi nhuận, hiệu quả phục vụ lợi ích cá nhân không thể trở thành điểm tựa nền tảng cho sự hợp tác, đoàn kết trên quy mô cộng đồng, cũng như khả năng củng cố và vun đắp lòng tin chính trị của công dân vào các thể chế chính trị (Morgan & Cook, 2014, 5).

Ở nước ta, để khắc phục những yếu kém của hệ thống hành chính nhà nước, tư duy và

một số cơ chế “quản lý công mới” cũng đã xuất hiện và được áp dụng. Điển hình như Nghị định số 108/2009/NĐ-CP ngày 27/11/2009 của Chính phủ về đầu tư theo hình thức Hợp đồng xây dựng - Kinh doanh - Chuyển giao, Hợp đồng xây dựng - Chuyển giao - Kinh doanh, Hợp đồng xây dựng - Chuyển giao; Quyết định số 71/2010/QĐ-TTg ngày 9/11/2010 của Thủ tướng Chính phủ về việc ban hành Quy chế thí điểm đầu tư theo hình thức đối tác công - tư; Nghị định số 63/2018/NĐ-CP ngày 4/5/2018 của Chính phủ về đầu tư theo hình thức đối tác công tư; Nghị quyết số 437/NQ-UBTVQH14 ngày 21/10/2017 của Ủy ban Thường vụ Quốc hội về một số nhiệm vụ và giải pháp tiếp tục hoàn thiện và đẩy mạnh việc thực hiện chính sách pháp luật về đầu tư và khai thác các công trình giao thông theo hình thức hợp đồng xây dựng - kinh doanh - chuyển giao (BOT)... Với mô hình hợp tác công - tư, nhiều vấn đề bức xúc của người dân, doanh nghiệp dần được tháo gỡ. Tuy nhiên, quá trình này cũng nảy sinh vấn đề mới từ thực tiễn triển khai các dự án, điển hình như: Lãng phí nguồn lực do bất cập về lựa chọn nhà đầu tư, vai trò của người dân khi tham gia, nhà đầu tư hạn chế về năng lực song vẫn được chỉ định thầu... Nhìn chung, bên cạnh những tác động tích cực, quá trình vận hành của khu vực công ở nước ta còn cho thấy sự tập trung vào vai trò của chính quyền và bản thân các chính sách mà chưa chú ý đến giá trị, lợi ích tập thể; chưa coi trọng kỹ năng lãnh đạo và quản lý trong bối cảnh quản trị đa chủ thể - dễ xảy ra xung đột, khó đạt được sự đồng thuận. Bên cạnh đó, sau hơn ba thập kỷ, tiến trình cải cách hành chính ở nước ta cho đến nay vẫn được đánh giá là chưa thực sự hiệu quả. Quy trình và thủ tục hành chính vẫn chưa trở thành yếu tố then chốt để thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội (Phạm Thị

Thanh Trà, 2023). Thực tế này đòi hỏi tiến trình cải cách khu vực công cần bổ sung, hoàn thiện mô hình; đồng thời, cần tìm tòi, áp dụng những tư duy và mô hình mới, phù hợp với thực tế kinh tế - xã hội và trình độ phát triển của nước ta.

2. Tư duy và mô hình quản trị công

Xuất hiện từ đầu những năm 1980, khái niệm “Quản trị - Governance” ngày càng được sử dụng phổ biến cả trong khu vực công cũng như khu vực tư. Mặc dù được định nghĩa khác nhau nhưng về bản chất, khái niệm “quản trị” hàm ý rộng hơn khái niệm “cai trị”, “quản lý nhà nước” hay “quản lý hành chính công”... Theo một số nghiên cứu, “Quản trị công - Public Governance” thường được hiểu là các nguyên tắc ra quyết định tập thể trong những bối cảnh nhiều chủ thể hoặc tổ chức, và không tồn tại một hệ thống kiểm soát chính thức nhằm chi phối các điều khoản về mối quan hệ giữa các chủ thể cũng như tổ chức (Chhotray & Stoker, 2009, 3). Các cấu trúc quản trị hiện đại đặc trưng bởi tính chất đa chủ thể, đa trung tâm, kết hợp nhiều cơ chế vận hành, thiết lập các mối quan hệ bình đẳng hơn theo mạng lưới, liên quốc gia, liên tổ chức và nhiều cấp độ. Các nhà nghiên cứu quốc tế đã nhận diện xu hướng vận động từ tư duy và mô hình cai quản, quản lý hành chính nhà nước đến tư duy và mô hình quản trị công hiện đại, với một số đặc điểm sau (Salamon & Elliott, 2002, 9-18):

Thứ nhất, chuyển trọng tâm từ cơ quan và chương trình sang công cụ, chính sách. Nhìn chung, lý thuyết hành chính công truyền thống hay hướng tiếp cận thực thi chính sách gần đây tập trung chủ yếu vào hệ thống cơ quan công quyền và chương trình cụ thể. Tuy nhiên, tiếp cận quản trị công mới đặt trọng tâm vào các công cụ, chính sách, tức là cách thức và phương tiện thực thi chính sách, được sử dụng để theo đuổi mục đích

công. Điều này đã làm thay đổi bản chất của quản lý công cũng như cách thức giải quyết các vấn đề công hiện nay (nhấn mạnh sự hợp tác bình đẳng giữa nhiều chủ thể).

Thứ hai, chuyển từ cấu trúc thứ bậc sang các mối quan hệ mạng lưới theo chiều ngang. Khi hợp tác với bên thứ ba để giải quyết vấn đề công, chính quyền phải chấp nhận bị giảm bớt khả năng kiểm soát các chương trình vốn thuộc quyền quản lý và vận hành của họ. Do sự phụ thuộc vào cam kết với bên thứ ba, chính quyền sẽ có thiên hướng sử dụng công cụ can thiệp mang tính gián tiếp. Mặt khác, hiệu quả đạt được của chính sách sẽ phụ thuộc nhiều hơn vào mối quan hệ với các đối tác ngoài chính quyền. Vì vậy, việc thiết lập và duy trì hệ thống các mối quan hệ theo chiều ngang trong mạng lưới đối tác đa dạng, đa cấp độ có vai trò ngày càng quan trọng, không chỉ ở quy trình và hệ thống tổ chức nội bộ chính quyền như trước đây.

Thứ ba, chuyển từ phân biệt “công - tư” sang “công và tư”. Mô hình quản lý hành chính công truyền thống luôn đặt ranh giới rõ ràng giữa công và tư, chú ý đến mối quan hệ giữa chủ thể công và chủ thể tư nhân. Tuy nhiên, tiếp cận quản trị công mới tìm cách gắn kết các chủ thể “công - tư và tổ chức cộng đồng, phi lợi nhuận”. Theo đó, dẫn đến xu thế hợp tác thay thế cạnh tranh, đối tác thay vì đối thủ, linh hoạt thay vì cứng nhắc... Sự hợp tác bình đẳng giữa các chủ thể là điều kiện then chốt để mỗi bên tham gia tận dụng được những lợi thế để cùng giải quyết vấn đề công.

Thứ tư, chuyển từ kiểm soát và mệnh lệnh sang thương lượng và thuyết phục. Xu hướng nhiều chủ thể tham gia vào cấu trúc quản trị công đòi hỏi sự thay đổi về quy trình và cách thức quản lý. Đặc trưng kiểm soát và mệnh lệnh của hệ thống hành chính công truyền thống buộc phải điều chỉnh trong khi

xu thế thương lượng và thuyết phục sẽ là đặc điểm chính trong quan hệ theo mạng lưới đối tác. Bởi lẽ, sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các chủ thể đa dạng khiến cho không một chủ thể riêng lẻ nào có thể kiểm soát được việc ra quyết định hay áp đặt ý chí đối với các chủ thể còn lại. Sự đồng thuận trước các cam kết tập thể được coi là điều kiện then chốt để quản trị thành công.

Thứ năm, chuyển từ các kỹ năng quản lý sang kỹ năng bảo đảm thực thi. Theo đó, hình thức “Hợp đồng” được sử dụng phổ biến để thiết lập các mối quan hệ công - tư. Vì thế, các chủ thể liên quan phải dung hòa được lợi ích, quan điểm và đồng thuận về các cam kết. Khi xu thế thương lượng và thuyết phục thay thế sự kiểm soát và mệnh lệnh, các kỹ năng quản lý hành chính truyền thống sẽ dần nhường chỗ cho những kỹ năng thúc đẩy sự hợp tác, bảo đảm thực thi các cam kết hợp đồng. Đó là kỹ năng kết nối và khuyến khích các đối tác ngoài chính quyền tham gia vào mạng lưới đối tác công - tư; gắn kết, giữ chân họ cho đến khi hoàn thành hợp đồng và đạt được mục tiêu chung.

3. Định hướng giải pháp cải thiện năng lực quản trị thích ứng

Ở nước ta, do truyền thống văn hóa và trình độ phát triển về chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội... hệ thống chính quyền (Nhà nước) luôn là chủ thể đảm nhiệm vai trò trung tâm, then chốt trong các hoạt động quản trị quốc gia. Bước vào thời kỳ hiện đại, từ cuối thế kỷ XIX đến trước năm 1945, hệ thống chính quyền thực dân, nửa phong kiến đặc trưng bởi tính chất cai trị, bóc lột nhằm phục vụ lợi ích của chế độ thực dân cùng các nhóm thiểu số cầm quyền ở trong nước. Sau Cách mạng tháng Tám năm 1945, hệ thống chính quyền nhân dân được thành lập. Tuy nhiên, do ảnh hưởng bởi bối cảnh chiến tranh và ý thức hệ xã hội chủ nghĩa, tư

duy và bộ máy quản lý nhà nước theo mô hình Xôviết được thiết lập, nhấn mạnh vai trò kiểm soát của chính quyền trên mọi phương diện của đời sống xã hội. Sau khi đất nước thống nhất, đặc biệt là từ khi thực hiện chính sách đổi mới (năm 1986), những vấn đề của hệ thống chính trị nói chung, hệ thống cơ quan nhà nước nói riêng ngày càng bộc lộ rõ hơn (Tổng Bí thư Tô Lâm, 2024a). Xuất phát từ thực tiễn đó, Nghị quyết số 18-NQ/TW nhận định: “...tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị vẫn còn công kênh, nhiều tầng nấc, nhiều đầu mối; hiệu lực, hiệu quả hoạt động chưa đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ. Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, tổ chức bộ máy, mối quan hệ của một số cơ quan, tổ chức chưa thật rõ, còn chồng chéo, trùng lặp... Việc phân công, phân cấp, phân quyền giữa các ngành, các cấp và trong từng cơ quan, tổ chức chưa hợp lý, mạnh mẽ và đồng bộ; còn tình trạng bao biện, làm thay hoặc bỏ sót nhiệm vụ [...] Cơ chế kiểm soát quyền lực hiệu quả chưa cao; việc công khai, minh bạch và trách nhiệm giải trình còn hạn chế. Cải cách hành chính, nhất là cải cách thủ tục hành chính chuyển biến chậm, không đồng bộ, chưa đáp ứng yêu cầu” (Ban Chấp hành Trung ương, 2017). Những vấn đề nêu trên được xác định là nguyên nhân then chốt dẫn đến hệ quả: “Một số chủ trương, định hướng lớn của Đảng chưa được thể chế kịp thời, đầy đủ hoặc đã thể chế nhưng tính khả thi không cao. Mô hình tổng thể của hệ thống chính trị chưa hoàn thiện; chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn, mối quan hệ công tác của tổ chức, cá nhân, người đứng đầu có nội dung chưa rõ; phân cấp, phân quyền chưa mạnh” (Tổng Bí thư Tô Lâm, 2024b).

Thời gian qua, các tỉnh, thành trên cả nước đã trải qua những đợt bão, lũ, lụt dị thường, gây thiệt hại nặng nề cả về người và tài sản

(Đình Tuyên & Phan Hậu, 2025). Những diễn biến bất thường như thiên tai, dịch bệnh chỉ là ví dụ điển hình về thách thức nan giải, khó lường, có thể xuất hiện bất cứ khi nào, đe dọa nghiêm trọng đến lợi ích chung của cộng đồng. Nguy cơ phải đối diện với các thách thức bất thường đang đặt ra nhu cầu bức thiết cần cải thiện khả năng thích ứng của nền quản trị quốc gia, ở mọi cấp độ. Quản trị thích ứng (Agile Governance) được hiểu là quy trình chính sách thích ứng, đặt trọng tâm vào con người, bao trùm và bền vững, đặt ra yêu cầu xây dựng chính sách không chỉ giới hạn vào chính quyền mà là nỗ lực chung của nhiều chủ thể (World Economic Forum, 2018). Trong bối cảnh hiện nay, những tiến bộ công nghệ vượt bậc của cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư đang thay đổi mạnh mẽ cách thức sống, làm việc, tương tác của cá nhân cũng như các nhóm trong xã hội. Vì vậy, để phát huy những tác động tích cực, giảm thiểu tác động tiêu cực gây ra bởi những tiến bộ công nghệ thì các chủ thể quản trị như chính quyền, doanh nghiệp, tổ chức cộng đồng... cần thiết lập hệ thống nguyên tắc, cam kết và chính sách mới. Nhờ đó, các cấu trúc quản trị (cả khu vực công và tư) có thể thích ứng và theo kịp với những biến đổi xã hội nhanh chóng. Tinh thần quản trị thích ứng là đề cao khả năng phản ứng nhanh, kịp thời, linh hoạt nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của người dân, doanh nghiệp. Mặt khác, đòi hỏi tư duy và cách thức cứng nhắc về hoạch định và thực thi chính sách cần được điều chỉnh để các phản ứng chính sách có thể được triển khai nhanh, kịp thời và hữu hiệu hơn.

Sự phát triển về lý luận và thực tiễn đòi hỏi quản trị khu vực công ở các nước phát triển cho thấy, quá trình chuyển từ tư duy quản lý hành chính nhà nước đến quản trị công hiện đại là xu hướng tất yếu, diễn ra trên phạm vi toàn cầu. Với hệ thống chính

trị của nước ta, các cơ quan nhà nước vẫn sẽ là chủ thể quản trị trung tâm, đảm nhiệm vai trò then chốt trong cấu trúc quản trị quốc gia. Với tư duy quản trị hiện đại, các chủ thể ngoài nhà nước được coi trọng, tạo điều kiện để từng bước trưởng thành, ngày càng tham gia tích cực và có trách nhiệm vào các hoạt động quản trị quốc gia. Nhận thức lý luận trên đã đặt cơ sở cho những định hướng giải pháp cụ thể như sau:

Thứ nhất, tiếp tục nghiên cứu để giảm quy mô tổ chức bộ máy, đẩy mạnh phân cấp và phân quyền trong hệ thống các cơ quan chính quyền. Để hệ thống chính quyền hoạt động hiệu lực, hiệu quả, linh hoạt, phản ứng nhanh... cần được tổ chức “gọn, nhẹ”, linh hoạt về cơ chế hoạt động, chủ động về thẩm quyền ban hành, thực thi các quyết định quản lý, chính sách, và “ưu tú” về chất lượng đội ngũ nhân sự.

Thứ hai, nghiên cứu các nguyên tắc, kỹ năng quản lý của khu vực tư và đẩy mạnh áp dụng trong khu vực công, đặc biệt là với các đơn vị cung ứng dịch vụ công. Đồng thời, cần tạo điều kiện về thể chế và chính sách để các chủ thể tư có thể tham gia nhiều hơn vào lĩnh vực cung ứng hàng hóa và dịch vụ công. Việc coi trọng thỏa mãn nhu cầu của công dân, hướng đến sự hài lòng của người dân và doanh nghiệp sẽ góp phần giúp cấu trúc quản trị quốc gia đáp ứng yêu cầu “gần dân, sát dân, phục vụ Nhân dân”.

Thứ ba, bổ sung và hoàn thiện các điều kiện thể chế để từng bước bảo đảm sự tham gia tích cực và thực chất của các chủ thể ngoài nhà nước vào quy trình hoạch định và thực thi chính sách công. Khi tiếng nói của các nhóm lợi ích trong xã hội được tôn trọng, lắng nghe và ghi nhận sẽ gia tăng khả năng đáp ứng đúng, kịp thời nhu cầu của các phản ứng chính sách.

Thứ tư, thiết lập và thực hiện các cam kết

đa chủ thể. Đây được coi là đặc điểm nổi bật của các cấu trúc quản trị quốc gia hiện đại. Vì vậy, để gia tăng khả năng phản ứng kịp thời của cấu trúc quản trị quốc gia, cần tiếp tục hoàn thiện các điều kiện thể chế nhằm thúc đẩy và bảo đảm các cam kết đa chủ thể được thực thi. Mặt khác, cần nghiên cứu, đa dạng hóa cơ chế và công cụ để bảo đảm các chính sách được thực thi nghiêm túc và nhất quán; đồng thời, cải thiện chất lượng tương tác giữa các chủ thể quản trị, giữa cấu trúc quản trị với các nhóm đối tượng chính sách cụ thể.

Thứ năm, đổi mới nội dung chương trình đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức. Trên cơ sở đó, góp phần thay đổi nền tảng nhận thức theo hướng thúc đẩy quản trị quốc gia, vun đắp ý thức, thái độ hợp tác đa chủ thể, cùng làm việc vì lợi ích chung và chính đáng, bổ sung những kỹ năng làm việc mới, phù hợp với tư duy quản trị hiện đại.

Như vậy, nhìn lại tiến trình phát triển của nhân loại cho thấy, hệ thống chính quyền là chủ thể duy nhất được tin tưởng, trao trách nhiệm và bổn phận điều hành đất nước, phục

vụ và bảo vệ lợi ích công. Tuy nhiên, trước những biến đổi mạnh mẽ trong xã hội hiện đại, hệ thống chính quyền và mô hình quản lý hành chính công tại các nước phát triển ngày càng bộc lộ nhiều bất cập, đặc biệt là sự trì trệ, cứng nhắc, kém linh hoạt, kém sáng tạo so với sự lớn mạnh và năng động của khu vực tư, cũng như đáp ứng nhu cầu của người dân, doanh nghiệp ngày càng trở nên đa dạng. Vì thế, sự xuất hiện của mô hình quản lý công mới và mô hình quản trị công mới chính là những bước phát triển về tư duy và nỗ lực hành động cải cách khu vực công tại nhiều quốc gia trên thế giới. Ở nước ta, sau bốn thập kỷ đổi mới và hội nhập quốc tế, những vấn đề của hệ thống chính trị cũng bộc lộ ngày càng rõ. Vì vậy, tiến trình xây dựng cấu trúc quản trị quốc gia tất yếu phải coi trọng những đặc thù truyền thống, bối cảnh và trình độ phát triển của đất nước, cũng như các tiêu chí then chốt như hiệu lực, hiệu quả, linh hoạt thích ứng bối cảnh, phản ứng kịp thời trước mọi tình huống, và đáp ứng đúng nhu cầu, nguyện vọng của các nhóm dân cư, doanh nghiệp ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ban Chấp hành Trung ương (2017), *Nghị quyết số 18-NQ/TW một số vấn đề về tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả*, ban hành ngày 25/10/2017.
2. Bùi Văn Nguyên (2023), *Cải cách hành chính ở nước ta - Thực trạng và một số đề xuất*, Tạp chí Dân chủ và Pháp luật, <https://danchuphapluat.vn/cai-cach-hanh-chinh-o-nuoc-ta-thuc-trang-va-mot-so-de-xuat-3048.html>
3. Chhotray, V. & Stoker, G. (2009), *Governance theory and practice: A cross-Disciplinary Approach*, Palgrave Macmillan, New York.
4. Đinh Tuyển & Phan Hậu (2025), *Năm bão lũ dị thường, khốc liệt*, báo Thanh Niên, <https://thanhnien.vn/nam-bao-lu-di-thuong-khoc-liet-185251201204949485.htm>
5. Heywood, A. & Laing, M. (2013), *Politics* (4th ed), Palgrave MacMillan, New York.
6. Hood, C. (1995), *The "new public management" in the 1980s: Variations on a theme*, Elsevier, Amsterdam.
7. Howlett, M., Ramesh, M. & Perl, A. (2009), *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems* (3th ed), Oxford University Press, New York.
8. Morgan, D.F. & Cook, B.J. (2014), *New public governance: A regime-centered perspective*, M.E.Sharpe, New York.
9. Osborne, S.P. (2005), *The new public governance: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, Routledge, New York.
10. Phan Anh (2025), *Chi tiết 3.321 đơn vị hành chính cấp xã của 34 tỉnh, thành phố sau sắp xếp sáp nhập*,

- VnEconomy, <https://vneconomy.vn/chi-tiet-3-321-don-vi-hanh-chinh-cap-xa-cua-34-tinh-thanh-pho-sau-sap-xep-sap-nhap.htm>
11. Phạm Thị Thanh Trà (2023), *Tiếp tục đẩy mạnh cải cách hành chính nhà nước, đáp ứng yêu cầu xây dựng nền hành chính dân chủ, chuyên nghiệp, hiện đại, hiệu lực, hiệu quả*, Tạp chí Công sản, https://www.tapchicongsan.org.vn/media-story/-/asset_publisher/V8hhp4dK31Gf/content/tiep-tuc-day-manh-cai-cach-hanh-chinh-nha-nuoc-dap-ung-yeu-cau-xay-dung-nen-hanh-chinh-dan-chu-chuyen-nghiep-hien-dai-hieu-luc-hieu-qua
 12. Salamon & Elliott (2002), *The tools of government: A Guide to the New Governance*, Oxford University Press, New York.
 13. Shafritz, J.M., Russell, E.W. & Borick, C.P. (2013), *Introducing public administration* (8th ed), Pearson Longman, New York.
 14. Tổng Bí thư Tô Lâm (2024a), *Sắp xếp tổ chức bộ máy tinh-gọn-mạnh-hiệu năng-hiệu lực-hiệu quả*, báo Nhân Dân, <https://nhandan.vn/special/sap-xep-to-chuc-bo-may-tinh-gon-manh-hieu-nang-hieu-luc-hieu-qua/index.html#source=author/author-timeline-1679>
 15. Tổng Bí thư Tô Lâm (2024b), *Tiếp tục đổi mới mạnh mẽ phương thức lãnh đạo, cầm quyền của Đảng, yêu cầu cấp bách của giai đoạn cách mạng mới*, báo Nhân Dân, <https://nhandan.vn/special/tiep-tuc-doi-moi-phuong-thuc-lanh-dao-cam-quyen-cua-Dang/index.html>
 16. Weber, M., Henderson, A.M. & Parsons, T. (1964), *The theory of social and economic organization*, The Free Press, New York.
 17. World Economic Forum (2018), *Agile Governance: Reimagining policy-making in the fourth industrial revolution*, https://www3.weforum.org/docs/WEF_Agile_Governance_Reimagining_Policy-making_4IR_report.pdf



GIỚI THIỆU SÁCH

AI 5.0 - NHANH HƠN, DỄ HƠN, RẺ HƠN, CHÍNH XÁC HƠN

TÁC GIẢ: AJAY AGRAWAL, JOSHUA GANS, AVI GOLDFARB
LÊ DUNG dịch

Nxb. Công thương

Năm xuất bản: 2023

Số trang: 431

Trong cuốn sách này, các tác giả tiếp cận trí tuệ nhân tạo (AI) như một công nghệ giúp dự đoán nhanh hơn, tốt hơn với chi phí thấp hơn. Khi dự đoán trở thành “đầu vào rẻ”, nó mở ra một loạt quyết định mới và thúc đẩy đổi mới ở cấp hệ thống, chứ không chỉ là một vài cải tiến cục bộ. Việc AI thay đổi chất lượng dự đoán buộc tổ chức phải xem lại ai được quyền hành động theo dự đoán, các quy tắc chịu trách nhiệm và cách phối hợp giữa các bộ phận.

Các tác giả cho rằng, nếu chỉ triển khai AI như “điểm giải pháp” cho một vài hoạt động thì chỉ tạo ra ít lợi ích gia tăng. Muốn tạo đột phá, cần chuyển sang “các giải pháp hệ thống”: Xây chuỗi dữ liệu → dự đoán → hành động → kết quả, thiết kế cơ chế phản hồi để học từ kết quả, và đồng bộ mục tiêu, quy trình gắn với việc phân quyền. Từ đó, cuốn sách cung cấp một khung tư duy thực chứng để lãnh đạo doanh nghiệp và nhà hoạch định chính sách nhận diện nơi AI có thể gây “đứt gãy” và cách chuẩn bị cho sự thay đổi đó ■