

# Quản lý công trong kỷ nguyên số

<sup>1</sup>TS. Vũ Đức Lễ

<sup>1</sup>Trường Đại học Hải Dương

Email: letcns@gmail.com

Ngày nhận bài: 03/11/2025

Ngày chấp nhận đăng: 25/12/2025

**Tóm tắt** - Kỷ nguyên số với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin, trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data) và Internet vạn vật (IoT) đang làm thay đổi căn bản, toàn diện tư duy, cách thức tổ chức, vận hành của bộ máy nhà nước, mối quan hệ giữa chính phủ và người dân. Quản lý công trong kỷ nguyên số không chỉ là việc áp dụng công nghệ vào các hoạt động hành chính đơn thuần, mà còn là quá trình tái cấu trúc toàn diện mô hình quản trị, hướng đến chính phủ số, công dân số và xã hội số. Giúp nâng cao năng lực, trình độ quản lý điều hành lên một tầm cao mới từ mệnh lệnh hành chính sang định hướng kiến tạo, phục vụ người dân. Tạo sự phát triển kinh tế- xã hội bền vững, lấy sự hài lòng của người dân, doanh nghiệp làm thước đo hiệu quả quản lý. Bài báo phân tích cơ sở lý luận của quản lý công số, thực tiễn triển khai thực hiện tại Việt Nam, so sánh kinh nghiệm quốc tế (Singapore, Estonia) từ đó đề xuất các hàm ý, giải pháp nhằm nâng cao năng lực quản trị công trong kỷ nguyên số.

**Từ khóa** - Kỷ nguyên số, Quản lý công, chuyển đổi số, chính phủ số.

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Chuyển đổi số đang trở thành xu hướng toàn cầu, ảnh hưởng sâu rộng đến mọi lĩnh vực của đời sống kinh tế- xã hội, đặc biệt là khu vực công. Quản lý công truyền thống - vốn dựa trên bộ máy hành chính phân cấp, quy trình thủ tục giấy tờ - đang dần chuyển sang mô hình quản trị công thông minh, lấy dữ liệu làm nền tảng, công nghệ làm công cụ và người dân - đối tượng quản lý, làm trung tâm phục vụ. Tại Việt Nam, thực hiện Chiến lược chuyển đổi số quốc gia đến năm 2030, nền quản lý công đang từng bước số hóa, song vẫn đối mặt với nhiều thách thức về thể chế, năng lực con người, hạ tầng dữ liệu và văn hóa số.

## 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN

### 2.1. Kỷ nguyên số

Kỷ nguyên số là giai đoạn phát triển, trong đó công nghệ kỹ thuật số, dữ liệu và kết nối Internet trở thành nền tảng chủ đạo chi phối các hoạt động kinh tế, xã hội và quản trị. Quá trình này đánh dấu sự chuyển dịch từ xã hội công nghiệp sang xã hội tri thức, nơi giá trị gia tăng được tạo ra chủ yếu từ dữ liệu, tri thức và đổi mới sáng tạo, dựa trên các công nghệ như trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn, điện toán đám mây và Internet vạn vật (Tapscott, 1995; Schwab, 2016).

Theo OECD (2020) và UNESCO (2019), kỷ nguyên số không chỉ làm thay đổi phương thức sản xuất và cung ứng dịch vụ, mà còn tái cấu trúc cách con người học tập, làm việc, giao tiếp và quản trị xã hội, đồng thời hình thành các

mô hình kinh tế và tổ chức mới. Đặc trưng nổi bật của kỷ nguyên số bao gồm số hóa toàn diện các quy trình, kết nối rộng khắp, vai trò trung tâm của dữ liệu trong ra quyết định, cùng với tự động hóa và trí tuệ nhân tạo tham gia ngày càng sâu vào các hoạt động kinh tế - xã hội.

Về tác động, kỷ nguyên số thúc đẩy phát triển kinh tế số và đổi mới mô hình sản xuất - kinh doanh, đồng thời làm thay đổi cấu trúc thị trường lao động theo hướng đòi hỏi kỹ năng số và năng lực thích ứng cao. Bên cạnh đó, sự gia tăng bất bình đẳng số đặt ra yêu cầu về các chính sách phát triển bao trùm. Trong lĩnh vực quản lý và quản trị công, kỷ nguyên số tạo động lực hình thành chính phủ số và quản trị thông minh, yêu cầu chuyển đổi từ mô hình quản lý truyền thống sang mô hình dựa trên minh bạch, hiệu quả và tăng cường tương tác với công dân. Do đó, chất lượng nguồn nhân lực số được xem là yếu tố then chốt quyết định mức độ thành công của quá trình chuyển đổi số ở cấp độ tổ chức và quốc gia.

### 2.2. Quản lý công

Quản lý công là quá trình tổ chức và điều hành hợp pháp các nguồn lực công nhằm xây dựng, thực thi và giám sát chính sách công, cung ứng dịch vụ công và thực hiện các mục tiêu phát triển vì lợi ích chung của xã hội. Theo UNDP (1997) và Hughes (2003), quản lý công nhấn mạnh việc nâng cao hiệu quả, hiệu suất và trách nhiệm giải trình trong khu vực công thông qua các công cụ và nguyên tắc quản trị hiện đại. Rosenbloom (2002) cho rằng quản lý công là sự kết hợp giữa yếu tố quản lý, chính trị và pháp lý, phản ánh đặc thù của hành chính nhà nước.

Về bản chất, quản lý công gắn liền với quyền lực nhà nước, định hướng phục vụ công dân, chịu sự điều chỉnh của pháp luật và yêu cầu minh bạch, trách nhiệm giải trình trong sử dụng nguồn lực công. Quá trình phát triển của quản lý công thể hiện sự chuyển dịch từ hành chính công truyền thống sang quản lý công mới (NPM) và hiện nay là quản trị công mới (NPG), với trọng tâm là hiệu quả, kết quả đầu ra và hợp tác đa chủ thể (Ferlie et al., 2005).

Trong kỷ nguyên số, quản lý công được mở rộng theo hướng lấy dữ liệu và công nghệ số làm nền tảng cho hoạch định và thực thi chính sách, nhằm nâng cao hiệu quả quản trị và chất lượng dịch vụ công. Các đặc trưng nổi bật bao gồm ra quyết định dựa trên dữ liệu, minh bạch và trách nhiệm giải trình số, tương tác đa chiều giữa nhà nước - doanh nghiệp - công dân, và tự động hóa quy trình hành chính, hướng tới mục tiêu phát triển bền vững và phục vụ công dân (Denhardt & Denhardt, 2015).

**2.3. Cơ sở lý thuyết nền tảng**

(1) *Lý thuyết quản trị công mới (New Public Management - NPM): nhấn mạnh hiệu quả, phân quyền, cạnh tranh và ứng dụng công nghệ trong quản lý nhà nước*

Lý thuyết NPM ra đời từ cuối thập niên 1970 tại các nước Anh, New Zealand, Hoa Kỳ, trong bối cảnh mô hình hành chính công truyền thống hoạt động kém hiệu quả. Mục tiêu của NPM là đưa tinh thần quản trị doanh nghiệp vào khu vực công, nhằm nâng cao hiệu quả, trách nhiệm và tính phục vụ.

Các nguyên tắc cốt lõi: Hood (1991) chỉ ra rằng NPM dựa trên 7 nguyên tắc chính: trung tâm;(5) Minh bạch và trách nhiệm giải trình;(6) Hiệu quả chi phí;(7) Đổi mới liên tục. Trong bối cảnh chuyển đổi số, các nguyên tắc này được hiện đại hóa thông qua công nghệ - như ứng dụng dữ liệu mở, bảng điều khiển hiệu suất (dashboard), AI trong đánh giá kết quả công vụ, và hệ thống thông tin liên thông toàn diện. Từ NPM đến Quản trị công số (Digital Era Governance): Dunleavy và cộng sự (2006) cho rằng NPM là cầu nối giữa hành chính công truyền thống và quản trị công số, khi trọng tâm chuyển từ “quản lý như doanh nghiệp” sang “quản lý dựa trên dữ liệu và kết nối số”. Nhờ vậy, các giá trị của NPM như hiệu quả, minh bạch, và trách nhiệm được hiện thực hóa ở cấp độ cao hơn nhờ công nghệ số.

Việt Nam đã áp dụng một số nguyên tắc của NPM thông qua chương trình cải cách hành chính nhà nước, tinh giản biên chế, phân cấp, phân quyền và xây dựng Chính phủ điện tử, Chính phủ số. Tuy nhiên, mức độ thực thi vẫn chưa đồng đều do hạn chế về thể chế, nhân lực và hạ tầng số. NPM không bị thay thế trong kỷ nguyên số mà được mở rộng thành nền tảng của Quản trị công số, nơi dữ liệu, công nghệ và tương tác công dân trở thành trung tâm của quản lý công hiện đại.

(2) *Lý thuyết Quản trị công số (Digital Public Governance)*

Sự phát triển của NPM là bước đệm quan trọng dẫn tới mô hình Quản trị công số - trong đó dữ liệu trở thành nguồn lực chiến lược, công nghệ số là công cụ, và người dân là trung tâm của quá trình ra quyết định công. Mô hình này kế thừa tinh thần NPM nhưng vượt lên ở chỗ: thay vì “hiệu quả hoạt động”, nó hướng tới “giá trị công” và “công dân số”. Lý thuyết quản trị số (Digital Governance): (Dunleavy et al., 2006) coi công nghệ là yếu tố cấu trúc lại hoạt động của nhà nước, giúp tạo lập “chính phủ điện tử” và sau đó là “chính phủ số”.

(3) *Lý thuyết hệ thống xã hội - kỹ thuật (Socio-technical System Theory):* cho rằng hiệu quả của chuyển đổi số phụ thuộc vào sự tương thích giữa con người, quy trình và công nghệ.

**3. THỰC TIỄN QUẢN LÝ CÔNG TẠI VIỆT NAM**

Việt Nam đã đạt được những bước tiến đáng kể trong chuyển đổi số khu vực công. Theo các báo cáo quốc tế, những năm gần đây Việt Nam cải thiện vị trí trong bảng

xếp hạng Chính phủ điện tử (UN E-Government), đồng thời tỷ lệ người dùng Internet và quy mô kinh tế số tăng nhanh. Cụ thể, các chỉ số quan trọng bao gồm: thứ hạng EGDI cải thiện đáng kể (mức quốc tế), tỷ lệ sử dụng Internet đạt mức lớn (khoảng 78 - 80% dân số), và kinh tế số có bước tăng trưởng mạnh, hướng tới quy mô hàng chục tỷ USD trong vài năm tới. Những con số này tạo nền tảng hạ tầng xã hội để phát triển dịch vụ công trực tuyến và nền tảng dữ liệu quốc gia. Sự gia tăng về truy cập Internet và quy mô nền kinh tế số là điều kiện tiên đề để nâng cao mức phủ dịch vụ công trực tuyến và triển khai các nền tảng quản trị dữ liệu.

**3.1. Hạ tầng dữ liệu quốc gia và nền tảng chia sẻ**

Hạ tầng số: Việt Nam đã phát triển nền tảng tích hợp, chia sẻ dữ liệu quốc gia (NDXP), cơ sở dữ liệu quốc gia về dân cư, bảo hiểm, đất đai.... Chính phủ điện tử tiến tới chính phủ số: Chỉ số phát triển Chính phủ điện tử (EGDI) của Việt Nam năm 2024 xếp thứ 86/193 quốc gia (UN e-Government Survey). Ứng dụng trí tuệ nhân tạo và dữ liệu lớn trong y tế, giáo dục, an ninh, và quản trị đô thị thông minh (smart city).

Nền tảng trao đổi dữ liệu quốc gia (NDXP) là xương sống kỹ thuật cho chia sẻ dữ liệu giữa các bộ, ngành và địa phương. Theo báo cáo chính thức, NDXP đã thực hiện hàng tỷ giao dịch trao đổi dữ liệu nội bộ giữa các hệ thống (số lượng giao dịch tăng theo năm), cho thấy mức độ tích hợp ban đầu đã đạt quy mô vận hành.

Dịch vụ công trực tuyến: Tỷ lệ dịch vụ công được cung cấp trực tuyến ở mức độ cao (end-to-end, level-4) đã tăng đáng kể so với giai đoạn trước. Đến năm 2024, hơn 95% dịch vụ công đủ điều kiện được cung cấp trực tuyến mức độ 4; nhiều dịch vụ thiết yếu đã chuyển sang xử lý trực tuyến, giảm thời gian và chi phí cho người dân, doanh nghiệp.

Vấn đề còn tồn tại: Chất lượng, chuẩn hóa dữ liệu giữa các cơ quan chưa đồng đều; một số hệ thống vận hành theo silo, gây khó khăn khi tích hợp ở quy mô quốc gia. Chia sẻ dữ liệu liên ngành: Thiếu chuẩn hóa, an ninh mạng và bảo mật dữ liệu còn yếu.

**3.2. Nhân lực khu vực công: năng lực số và ngoại ngữ chuyên ngành**

Năng lực nhân lực: Nhiều công chức chưa có kỹ năng số, tư duy dữ liệu, ngoại ngữ (tiếng Anh) còn hạn chế. Khoảng trống năng lực số: nhiều nghiên cứu và báo cáo đánh giá cho thấy đội ngũ công chức còn thiếu kỹ năng thiết yếu như phân tích dữ liệu, thiết kế dịch vụ số, quản lý dự án CNTT quy mô lớn. Ngoại ngữ chuyên ngành: hạn chế về tiếng Anh chuyên ngành (technical English) làm giảm tốc độ tiếp nhận hướng dẫn, tiêu chuẩn quốc tế và hợp tác xuyên biên giới.

Các sáng kiến đào tạo: đã có các chương trình đào tạo, học viện số (Digital Academy) cho công chức; tuy nhiên quy mô và hiệu lực thực thi vẫn cần mở rộng.

Thiếu nhân lực nội bộ buộc cơ quan phải thuê tư vấn/nhà thầu nước ngoài hoặc doanh nghiệp tư nhân, làm tăng chi phí và giảm tính chủ động.

**3.4. Khung pháp lý, bảo vệ dữ liệu và an ninh mạng**

Việt Nam đang trong tiến trình chuyển đổi số quốc gia, với ba trụ cột: Chính phủ số; Kinh tế số; Xã hội số. Với các chiến lược trọng tâm: Chiến lược chuyển đổi số quốc gia đến năm 2030 (Quyết định 749/QĐ-TTg, 2020). Chiến lược phát triển Chính phủ điện tử hướng tới Chính phủ số (2021 - 2025). Đề án phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số quốc gia.

Về hành lang pháp lý, đã ban hành nhiều văn bản về chuyển đổi số, an ninh mạng và quản lý dữ liệu. Tuy nhiên, còn khoảng trống pháp lý về bảo vệ dữ liệu cá nhân, chia sẻ xuyên ngành và lưu trữ dữ liệu quốc gia theo chuẩn quốc tế. Một số quy định pháp luật chưa kịp thời thích ứng với mô hình quản trị số.

An ninh hạ tầng: các sự cố gián đoạn hạ tầng (ví dụ cáp biển, tấn công mạng...) nhấn mạnh nhu cầu dự phòng, bảo đảm tính sẵn sàng của hệ thống, và lộ trình đầu tư hạ tầng dự phòng (data centers, multiple backbone routes).

Hành lang pháp lý và an ninh là điều kiện tiền đề tạo niềm tin cho người dân/doanh nghiệp khi sử dụng dịch vụ công số; thiếu sót ở hai mặt này sẽ kìm hãm, giảm tỉ lệ sử dụng của doanh nghiệp và người dân.

**3.5. Khoảng cách số và phân phối lợi ích**

Khoảng cách vùng miền còn tồn tại khoảng cách lớn giữa đô thị (Hà Nội, TP. HCM, Hải Phòng...) và nông thôn/miền núi về khả năng truy cập, kỹ năng số và mức độ tiếp nhận dịch vụ công trực tuyến, gây bất bình đẳng trong thụ hưởng chính sách. Nhóm người yếu thế dễ bị tổn thương: người cao tuổi, người thu nhập thấp thiếu thiết bị và kỹ năng, dẫn tới nguy cơ bị bỏ lại phía sau trong quá trình số hóa dịch vụ công. Nếu không kịp thời có chính sách bù trừ (hạ tầng, đào tạo, tài trợ thiết bị), chuyển đổi số có thể làm tăng bất bình đẳng của doanh nghiệp, người dân trong tiếp cận dịch vụ công.

**3.6. Tác động kinh tế về hợp tác công - tư**

Động lực từ tư nhân: khu vực tư nhân (nền tảng e-commerce, fintech, nhà cung cấp cloud, data centers) đang đóng vai trò then chốt trong việc cung cấp hạ tầng và dịch vụ số; hợp tác công - tư (PPP) được khuyến khích để tận dụng công nghệ, nguồn lực tài chính và chuyên môn. Lợi ích quản trị: khi dữ liệu liên thông và phân tích được áp dụng, chính phủ có thể đưa ra chính sách dựa trên bằng chứng (evidence-based policy), tối ưu nguồn lực và nâng cao hiệu quả, giảm thủ tục hành chính và rủi ro tham nhũng ở các khâu thủ công.

Việt Nam đã tạo được nền tảng kỹ thuật và chính sách ban đầu cho quản lý công số, nhưng để chuyển từ “có nền tảng” sang “vận hành hiệu quả, hướng tới giá trị công” còn có khoảng cách rất lớn, cần tập trung vào chuẩn hóa dữ liệu, phát triển năng lực con người (kỹ năng số và ngoại ngữ chuyên ngành), nâng cao an ninh hạ tầng và hoàn thiện khung pháp lý về dữ liệu.

**4. KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ BÀI HỌC CHO VIỆT NAM**

Tiêu chí	Singapore	Estonia	Bài học cho Việt Nam
Mô hình quản lý	“Smart Nation” - quản trị dựa trên dữ liệu và công nghệ AI	“e-Estonia” - mọi dịch vụ công tích hợp trong hệ thống X-Road	Tập trung tích hợp dữ liệu, xây dựng hệ sinh thái số thống nhất
Nhân lực	Đào tạo công chức số và công dân số	Giáo dục kỹ năng số từ tiểu học	Gắn đào tạo kỹ năng số trong cải cách hành chính
Dữ liệu & bảo mật	Có Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân (PDPA)	Hệ thống ID số quốc gia an toàn, minh bạch	Hoàn thiện hành lang pháp lý, bảo đảm niềm tin số
Hợp tác công - tư	PPP mạnh trong cung cấp dịch vụ số	Khu vực tư nhân dẫn dắt sáng tạo	Khuyến khích doanh nghiệp công nghệ tham gia cung ứng dịch vụ công

**5. ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP CHO VIỆT NAM**

Thứ nhất, hoàn thiện thể chế quản lý công trong kỷ nguyên số là điều kiện tiên quyết Chính phủ, cần sớm xây dựng và ban hành Luật Chính phủ số nhằm tạo khung pháp lý thống nhất cho quản trị dữ liệu, cung cấp dịch vụ công số và phối hợp liên thông giữa các cơ quan nhà nước. Các bộ, ngành có trách nhiệm cụ thể hóa luật thông qua hệ thống tiêu chuẩn và quy chuẩn về dữ liệu dùng chung, an ninh mạng, bảo vệ quyền riêng tư và đạo đức sử dụng trí tuệ nhân tạo. Ở cấp địa phương, cần bảo đảm việc thực thi pháp luật đồng bộ, tránh tình trạng cát cứ dữ liệu và đầu tư công nghệ manh mún. Điều kiện thực thi giải pháp này là quyết tâm chính trị mạnh mẽ, cơ chế điều phối tập trung và nguồn lực tài chính ổn định cho chuyển đổi số.

Thứ hai, phát triển nhân lực số trong khu vực công đóng vai trò then chốt đối với hiệu quả quản lý công số. Chính phủ cần xây dựng chiến lược quốc gia về nhân lực số khu vực công, trong đó xác định rõ các nhóm năng lực cốt lõi như phân tích dữ liệu, ứng dụng AI, quản lý hệ thống số và ngoại ngữ, đặc biệt là tiếng Anh chuyên ngành. Các bộ, ngành cần đổi mới nội dung chương trình đào tạo, bồi dưỡng công chức theo hướng gắn với vị trí việc làm và yêu cầu thực tiễn, đồng thời tăng cường hợp tác với các trường đại học và doanh nghiệp công nghệ. Đối với địa phương, cần ưu tiên đào tạo lại (reskilling) và nâng cao kỹ năng (upskilling) cho đội ngũ công chức cơ

sở. Điều kiện thực thi là cơ chế tuyển dụng, đãi ngộ và đánh giá công chức dựa trên năng lực số, thay vì chủ yếu dựa vào thâm niên công tác.

Thứ ba, tăng cường chia sẻ và khai thác dữ liệu mở nhằm thúc đẩy quản lý công dựa trên bằng chứng. Chính phủ cần xây dựng hạ tầng dữ liệu quốc gia thống nhất, bảo đảm khả năng kết nối, liên thông và chia sẻ dữ liệu giữa các bộ, ngành. Các bộ, ngành cần chuyển đổi từ tư duy “quản lý dữ liệu riêng lẻ” sang “quản trị dữ liệu dùng chung- như tài sản công”, công khai các bộ dữ liệu không nhạy cảm phục vụ hoạch định chính sách và giám sát xã hội. Địa phương có vai trò quan trọng trong việc cập nhật dữ liệu thời gian thực và phản hồi từ người dân. Điều kiện thực thi là bảo đảm chất lượng dữ liệu, an toàn thông tin và năng lực phân tích dữ liệu của đội ngũ cán bộ.

Thứ tư, thúc đẩy hợp tác công - tư (PPP) trong cung cấp dịch vụ công số nhằm huy động nguồn lực xã hội. Chính phủ cần hoàn thiện cơ chế pháp lý cho PPP trong lĩnh vực số, đặc biệt là các mô hình hợp tác về nền tảng số, hạ tầng dữ liệu và dịch vụ công trực tuyến. Các bộ, ngành giữ vai trò đặt hàng, giám sát chất lượng và bảo đảm lợi ích công, trong khi doanh nghiệp tham gia thiết kế, vận hành và đổi mới công nghệ. Ở cấp địa phương, cần lựa chọn các dự án PPP phù hợp với nhu cầu thực tiễn, tránh dàn trải. Điều kiện thực thi là cơ chế chia sẻ rủi ro, minh bạch hợp đồng và năng lực quản lý dự án công nghệ của khu vực công.

Thứ năm, phát triển chính phủ song ngữ số nhằm nâng cao năng lực hội nhập quốc tế. Ở cấp quốc gia, cần xác định rõ chính phủ song ngữ số là một cấu phần của chiến lược chuyển đổi số quốc gia, ưu tiên các lĩnh vực như đầu tư, thương mại, giáo dục và khoa học - công nghệ. Các bộ, ngành cần mở rộng dữ liệu mở, công thông tin và dịch vụ công trực tuyến bằng tiếng Anh, phục vụ nhà đầu tư và chuyên gia nước ngoài. Địa phương, đặc biệt là các trung tâm kinh tế, cần chuẩn hóa quy trình và nội dung song ngữ. Điều kiện thực thi giải pháp này là nâng cao năng lực ngoại ngữ của cán bộ, công chức, chuẩn hóa thuật ngữ hành chính và bảo đảm chất lượng dịch thuật chuyên ngành

## **6. KẾT LUẬN**

Về phương diện học thuật, nghiên cứu này góp phần làm rõ rằng quản lý công trong kỷ nguyên số không chỉ là sự mở rộng công cụ công nghệ, mà là bước chuyển mang

tính cấu trúc từ mô hình hành chính hóa sang dữ liệu hóa và trí tuệ hóa hoạt động của nhà nước. Điểm mới của cách tiếp cận này nằm ở việc xem dữ liệu và năng lực phân tích là nguồn lực quản trị cốt lõi, đồng thời tái định nghĩa vai trò của công chức từ người thực thi thủ tục sang chủ thể kiến tạo, điều phối và ra quyết định dựa trên bằng chứng. Qua đó, nghiên cứu bổ sung cơ sở lý luận cho việc tích hợp quản lý công, quản trị công và chuyển đổi số trong một khung phân tích thống nhất.

Về hàm ý chính sách, kết quả nghiên cứu cho thấy Việt Nam đã lựa chọn đúng hướng trong chuyển đổi số khu vực công, song để xây dựng chính phủ số hiện đại, liên chính và phục vụ, cần tập trung đồng bộ vào ba trụ cột then chốt. Thứ nhất, hoàn thiện thể chế quản lý công số nhằm tạo môi trường pháp lý ổn định cho quản trị dữ liệu, bảo vệ quyền riêng tư và ứng dụng trí tuệ nhân tạo trong khu vực công. Thứ hai, phát triển nhân lực và văn hóa số của đội ngũ công chức, coi năng lực số, tư duy đổi mới và trách nhiệm giải trình là tiêu chuẩn cốt lõi của nền công vụ hiện đại. Thứ ba, tăng cường quản trị dựa trên dữ liệu và sự tham gia của xã hội, qua đó nâng cao chất lượng chính sách và niềm tin của người dân.

Trong bối cảnh Việt Nam đang bước vào kỷ nguyên phát triển mới với mức độ hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, những định hướng trên không chỉ có ý nghĩa thực tiễn mà còn góp phần khẳng định vai trò của quản lý công số như nền tảng quản trị quốc gia, tạo tiền đề để đất nước phát triển bền vững và từng bước tiệm cận các chuẩn mực quản trị tiên tiến của thế giới.

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- [1] Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. University of Chicago Press.
- [2] Denhardt, R., & Denhardt, J. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Routledge.
- [3] Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government*. Oxford University Press.
- [4] OECD (2023). *Digital Government Review of Vietnam*. OECD Publishing.
- [5] UNDESA (2024). *United Nations E-Government Survey 2024*. United Nations.
- [6] World Bank (2023). *Digital Transformation and Public Sector Reform in East Asia*