

Quản trị khu vực công: Kinh nghiệm quốc tế cho Việt Nam

Mai Thị Diệu Hằng¹

Ngày nhận bài: 11/3/2026 | Ngày gửi phản biện: 20/3/2026 | Ngày duyệt đăng: 10/4/2026

Tóm tắt: Bài viết hệ thống hóa cơ sở lý luận về đổi mới khu vực công, chính phủ số, GovTech, hạ tầng số công và quản trị AI trong khu vực công. Tác giả khái quát kinh nghiệm của một số quốc gia dẫn đầu như Đan Mạch, Estonia, Singapore, Hàn Quốc, Phần Lan và một số nền kinh tế OECD khác, từ đó, rút ra các bài học chủ yếu đối với Việt Nam. Nghiên cứu chỉ rõ được tầm nhìn chiến lược về chính phủ số gắn với mục tiêu phát triển quốc gia, tầm quan trọng của DPI và dữ liệu chất lượng cao. Tác giả khuyến nghị sự cần thiết phải thiết kế lại mô hình quản trị trong khu vực công gắn với phát triển nguồn nhân lực và văn hóa.

Từ khóa: Chính phủ số, quản trị công, kinh nghiệm, Việt Nam.

Public Sector Governance: International Experience for Vietnam

Abstract: This paper systematizes the theoretical basis of public sector innovation, digital government, GovTech, digital public infrastructure (DPI), and AI governance in the public sector. The author provides an overview of the experiences of several leading countries such as Denmark, Estonia, Singapore, South Korea, Finland, and other OECD economies, drawing key lessons for Vietnam. The study clearly demonstrates the strategic vision for digital government linked to national development goals, the importance of DPI, and high-quality data. The author recommends the need to redesign the governance model in the public sector in conjunction with human resource and cultural development.

Keywords: Digital government, public sector governance, experience, Vietnam.

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh các cú sốc mang tính hệ thống như khủng hoảng tài chính toàn cầu, đại dịch COVID-19, biến đổi khí hậu, bất bình đẳng gia tăng và cạnh tranh địa - chính trị, mô hình quản lý hành chính dựa trên thủ tục, phân mảnh theo ngành và cấp dần bộc lộ nhiều hạn chế. Các chính phủ buộc phải chuyển sang mô hình quản trị công linh hoạt hơn, sử dụng dữ liệu và công nghệ như nguồn lực chiến lược, hướng mạnh vào giá trị công và lấy người dân làm trung tâm (OECD, 2024a; UNDESA, 2024).

Các khảo sát định kỳ của Liên hợp quốc cho thấy, những quốc gia như Đan Mạch, Estonia, Singapore, Hàn Quốc, Phần Lan nhiều năm liền nằm trong nhóm dẫn đầu về chính phủ điện tử và chính phủ số, nhờ đầu tư mạnh vào hạ tầng viễn thông, dịch vụ trực tuyến và năng lực số của đội ngũ công chức (UNDESA, 2024). Cùng với đó, OECD, Ngân hàng Thế giới, Đối tác Chính phủ Mở (OGP) và nhiều tổ chức quốc tế đã phát triển các khung lý thuyết, công cụ đo lường và thư viện điển hình tốt về đổi mới khu vực công, GovTech, DPI và quản trị AI (OECD, 2024a; OECD, 2024c; OECD, 2025; World Bank, 2018; OGP, 2023).

Qua tổng quan các nghiên cứu trước đây cùng chủ đề, bài viết tập trung vào một số trụ cột sau:

Thứ nhất, đổi mới sáng tạo trong khu vực công. Tiếp cận hiện đại coi nhà nước không chỉ là chủ thể xây dựng luật pháp và điều tiết mà còn là “tác nhân đổi mới”. Chính phủ có trách nhiệm thiết kế, thử nghiệm và thể chế hóa các mô hình tổ chức, quy trình triển khai chính sách mới nhằm tạo ra giá trị công cao hơn (OECD, 2024a). Thông qua Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), OECD đề xuất vòng đời đổi mới gồm các giai đoạn: phát hiện và tạo ý tưởng, thiết kế giải pháp, thử nghiệm, nhân rộng và thể chế hóa, gắn với học hỏi và phản hồi liên tục (OECD, 2024a; OECD, 2024b). Đổi mới khu vực công vì vậy không chỉ là “số hóa” quy trình cũ mà đặt lại các câu hỏi về mục tiêu, cách thức tổ chức bộ máy và quan hệ nhà nước - công dân - doanh nghiệp, từ đó sắp xếp đổi mới để tăng sự hiệu quả trong quản trị.

¹ TS., Trường Kinh tế, Đại học Công nghiệp Hà Nội; Email: Hangmtd@hau.edu.vn

Thứ hai, chính phủ số, GovTech và hạ tầng số công. Liên hợp quốc chuyển trọng tâm sang “chính phủ số”, nhấn mạnh việc sử dụng dữ liệu, nền tảng và công nghệ số để tái cấu trúc quy trình quản trị và tổ chức lại nhà nước quanh dữ liệu và nhu cầu của người dùng (UNDESA, 2024). Trên nền tảng đó, OECD phát triển khung GovTech, coi GovTech là tổ hợp các chính sách, thể chế và công cụ kết nối chính phủ với hệ sinh thái công nghệ - đổi mới (doanh nghiệp công nghệ, startup, viện nghiên cứu), nhằm rút ngắn chu trình thiết kế - thử nghiệm - nhân rộng các giải pháp số trong khu vực công (OECD, 2024c; World Bank, 2018).

Một khái niệm trung tâm là hạ tầng số công (digital public infrastructure – DPI). DPI bao gồm các nền tảng dùng chung do nhà nước chủ trì như định danh số, thanh toán số, nền tảng chia sẻ dữ liệu, cơ sở dữ liệu quốc gia và các dịch vụ lõi, qua đó tạo nên “xương sống” dữ liệu – công nghệ thống nhất để các cơ quan nhà nước và khu vực tư nhân cùng phát triển dịch vụ (OECD, 2024c).

Thứ ba, quản trị AI trong khu vực công. AI đang được ứng dụng ngày càng sâu trong thiết kế chính sách, cung ứng dịch vụ, giám sát và đánh giá, nhưng đồng thời làm xuất hiện nhiều rủi ro mới về thiên lệch thuật toán, quyền riêng tư, minh bạch và trách nhiệm giải trình (OECD, 2025; Vatamanu & Tofan, 2025). Trên cơ sở OECD AI Principles và cơ sở dữ liệu chính sách AI quốc gia, OECD (2025) đề xuất khung quản trị AI kết hợp: các nguyên tắc và giá trị; luật hóa các ứng dụng rủi ro cao; tiêu chuẩn kỹ thuật và quy trình đánh giá tác động; cơ chế minh bạch, giải trình và giám sát độc lập. Những luận điểm trên là nền tảng để phân tích kinh nghiệm quốc tế về đổi mới sáng tạo trong quản trị khu vực công, đồng thời là cơ sở so sánh, gợi mở khuyến nghị cho Việt Nam.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng chủ yếu phương pháp định tính, phân tích so sánh và suy luận dựa trên kinh nghiệm quốc tế được thu thập và các ý kiến chuyên gia trong và ngoài nước. Thực tế, nghiên cứu vận dụng phân tích so sánh - đối chiếu để lựa chọn và soi chiếu kinh nghiệm của một số quốc gia phát triển tiêu biểu, bao gồm nhóm nước Bắc Âu (Đan Mạch, Phần Lan), Estonia, Singapore, Hàn Quốc và một số nước OECD khác. Các trường hợp điển hình được lựa chọn dựa trên thứ hạng trong các chỉ số quốc tế (EGDI, Government AI Readiness Index), mức độ được trích dẫn trong tài liệu quốc tế và mức độ tương đồng/khả năng tham chiếu đối với Việt Nam. Nghiên cứu kết hợp phân tích chính sách và suy luận chuyên gia để diễn giải các kết quả nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam, trên cơ sở các văn bản chính thức như Quyết định số 749/QĐ-TTg phê duyệt Chương trình chuyển đổi số quốc gia (Government of Viet Nam, 2020), các báo cáo về chỉ số chính phủ điện tử, chỉ số chuyển đổi số (Ministry of Information and Communications, 2024; Ministry of Science and Technology, 2025) và một số công trình nghiên cứu về chuyển đổi số trong hành chính công Việt Nam (Nguyen, 2025).

Nghiên cứu áp dụng cấu trúc logic từ lý luận - kinh nghiệm quốc tế - bài học - gợi ý chính sách. Phần thảo luận - trao đổi tập trung phân tích, điều chỉnh và cụ thể hóa các bài học, khuyến nghị cho bối cảnh Việt Nam.

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Kinh nghiệm nhóm nước dẫn đầu về chính phủ số

Đan Mạch, Estonia, Singapore, Hàn Quốc, Phần Lan là các quốc gia liên tục đứng đầu trong các bảng xếp hạng chính phủ điện tử và chính phủ số của Liên hợp quốc (UNDESA, 2024). Điểm chung nổi bật là coi chuyển đổi số và đổi mới khu vực công là trụ cột chiến lược phát triển quốc gia, nằm trong các văn bản định hướng ở cấp cao nhất.

Estonia là trường hợp điển hình của mô hình "Chính phủ số ngay từ khâu thiết kế". Nền tảng X-Road kết nối hầu hết các cơ sở dữ liệu công và tư, cho phép chia sẻ dữ liệu an toàn; nguyên tắc “chỉ hỏi một lần” giúp người dân không phải nộp lại thông tin mà nhà nước đã có; định danh số bắt buộc cho mọi công dân; phần lớn dịch vụ công được cung cấp trực tuyến, tạo điều kiện cho một mô hình quản trị dựa trên dữ liệu tương đối hoàn chỉnh (OECD, 2024d).

Singapore lựa chọn tầm nhìn "Quốc gia thông minh", trong đó dữ liệu, cảm biến và AI được tích hợp sâu vào quản trị đô thị, giao thông, y tế, giáo dục. Hệ thống định danh số SingPass và các nền tảng chia sẻ dữ liệu được xây dựng như DPI lõi; GovTech Singapore - cơ quan chuyên trách phát triển giải pháp số cho khu vực công - vận hành theo mô hình “lai” giữa đơn vị nhà nước và doanh nghiệp công nghệ, có quyền chủ động trong thiết kế sản phẩm, tiếp cận nhân lực công nghệ chất lượng cao (Rekunenko, 2025).

Ở các nước Bắc Âu, chính phủ số gắn chặt với cải cách thể chế, phân quyền – phân cấp, coi dữ liệu là tài sản chiến lược, đồng thời chú trọng bảo vệ quyền riêng tư và giảm khoảng cách số cho nhóm yếu thế (OECD, 2024b). Hàn Quốc kết hợp chiến lược chính phủ số với chương trình "Chính phủ dựa trên dữ liệu", thúc đẩy sử dụng dữ liệu lớn và AI trong hoạch định chính sách, quản lý đô thị, an sinh xã hội (OECD, 2025).

3.2. GovTech và hệ sinh thái đổi mới khu vực công

Kinh nghiệm OECD và Ngân hàng Thế giới cho thấy nhiều quốc gia đã hình thành các đơn vị GovTech hoặc đội ngũ dịch vụ số chính phủ ở cấp trung ương để điều phối, hỗ trợ và dẫn dắt đổi mới số trong khu vực công (OECD, 2024c; World Bank, 2018). Những đơn vị này thường có ba đặc điểm: (i) Được trao nhiệm vụ rõ ràng trong thiết kế, thử nghiệm, nhân rộng giải pháp số; (ii) Sở hữu đội ngũ liên ngành gồm chuyên gia công nghệ, thiết kế dịch vụ, dữ liệu; (iii) Vận hành với cơ chế nhân sự linh hoạt hơn các đơn vị hành chính truyền thống.

Mua sắm công linh hoạt là trụ cột quan trọng của GovTech. Các mô hình Mua sắm dựa trên thách thức (challenge-based procurement) cho phép cơ quan nhà nước nêu rõ bài toán, cộng đồng doanh nghiệp – startup đưa ra giải pháp, thử nghiệm trên quy mô nhỏ, sau đó mới xem xét mở rộng; qua đó giảm rủi ro, đồng thời khuyến khích đổi mới (OECD, 2024c).

Nhiều nước xây dựng phòng thí nghiệm chính sách (policy labs), phòng lab đổi mới tại các bộ, ngành, địa phương. Các lab này sử dụng phương pháp thiết kế đồng sáng tạo với người dân – doanh nghiệp, thử nghiệm có kiểm soát, phân tích dữ liệu, mô phỏng để kiểm nghiệm chính sách trước khi thể chế hóa ở quy mô lớn (OECD, 2024a). Đây là không gian “an toàn cho thử nghiệm”, giúp nhà nước vừa đổi mới vừa kiểm soát rủi ro. Ngoài ra, trong phát triển công cụ AI, OECD (2025) phân chia ứng dụng AI trong chính phủ thành ba nhóm chính: i) Nâng cao hiệu quả vận hành, bao gồm tự động hóa xử lý hồ sơ, phân loại văn bản, hỗ trợ ra quyết định tác nghiệp, tối ưu hóa phân bổ nguồn lực; ii) Nâng cao chất lượng chính sách, với các công cụ phân tích dữ liệu lớn, mô hình dự báo, mô phỏng tác động chính sách, hỗ trợ hoạch định và đánh giá; iii) Tăng cường tính đáp ứng và trách nhiệm giải trình, thông qua cá nhân hóa dịch vụ, trợ lý ảo (chatbot), phân tích phản hồi thời gian thực, hỗ trợ tham vấn công chúng.

3.4. Thực trạng đổi mới khu vực công ở Việt Nam

Việt Nam đã ban hành Chương trình chuyển đổi số quốc gia đến 2025, định hướng 2030 với ba trụ cột chính phủ số, kinh tế số, xã hội số (Government of Viet Nam, 2020). Các báo cáo gần đây cho thấy Việt Nam có bước tiến đáng kể về chỉ số chính phủ điện tử và chỉ số chuyển đổi số (Ministry of Information and Communications, 2024; Ministry of Science and Technology, 2025; Nguyen, 2025).

Tuy nhiên, so với các nước đi đầu, Việt Nam vẫn còn khoảng cách đáng kể, đặc biệt ở các khía cạnh: DPI tích hợp và thống nhất; năng lực dữ liệu và AI trong khu vực công; mô hình tổ chức đổi mới (GovTech, policy labs); khung quản trị dữ liệu – AI; cơ chế thúc đẩy hệ sinh thái GovTech và hợp tác công – tư. Đây là những “điểm nghẽn” chính cần được giải quyết nếu Việt Nam muốn rút ngắn khoảng cách và tận dụng được tiềm năng của công nghệ số trong hiện đại hóa quản trị công.

Chỉ số Government AI Readiness Index cho thấy các nước phát triển ở châu Âu, Bắc Mỹ, Đông Á dẫn đầu về mức độ sẵn sàng AI trong khu vực công, phản ánh năng lực thể chế, hạ tầng dữ liệu và nhân lực số tương đối tốt (Oxford Insights, 2024). Tuy nhiên, kinh nghiệm quốc tế đồng thời ghi nhận nhiều rủi ro. Kinh nghiệm chung chỉ ra rằng các nước đi trước không triển khai AI một cách tự phát, mà gắn liền với: Khung nguyên tắc và hướng dẫn đạo đức; quy trình đánh giá tác động đối với hệ thống rủi ro cao; cơ chế minh bạch và giải trình; đầu tư mạnh cho dữ liệu và năng lực con người (OECD, 2025; OGP, 2023).

Thời gian qua Việt Nam đã liên tục phát triển nguồn nhân lực và văn hóa đổi mới trong khu vực công. Chương trình đào tạo, bồi dưỡng công chức đã bắt đầu tích hợp kỹ năng số, kỹ năng dữ liệu, hiểu biết về AI và đạo đức số; đồng thời xây dựng cơ chế đặc thù cho các vị trí chuyên gia công nghệ, dữ liệu, AI trong bộ máy nhà nước.

4. Thảo luận, trao đổi

Trên cơ sở cơ sở lý luận và kết quả nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế, có thể thảo luận và đề xuất một số định hướng đối với Việt Nam như sau.

Một là, cập nhật tầm nhìn và khung thể chế về chính phủ số, GovTech và quản trị AI. Việt Nam cần một tầm nhìn dài hạn hơn (đến năm 2035–2045), gắn chặt với mục tiêu trở thành nước phát triển, thu nhập cao. Chiến lược mới cần làm rõ vai trò của DPI và AI trong tái cấu trúc quản trị công, chứ không chỉ dừng ở cung ứng dịch vụ trực tuyến, đồng thời xác định rõ vai trò, trách nhiệm của các chủ thể trong hệ sinh thái.

Hai là, ưu tiên đầu tư và hoàn thiện DPI quốc gia. Định danh số hợp nhất, nền tảng chia sẻ và tích hợp dữ liệu, các cơ sở dữ liệu quốc gia trọng yếu (dân cư, đất đai, doanh nghiệp, tài chính công) và các dịch vụ lõi cần được thiết kế như DPI thống nhất, tránh manh mún, trùng lặp, phân tán. Cần có một cơ quan đầu mối chịu trách nhiệm tích hợp, vận hành, đảm bảo an toàn, an ninh và tính bền vững của DPI. Đây là điều kiện tiên quyết để triển khai rộng rãi AI và các giải pháp số khác trong quản trị công.

Ba là, thiết kế lại mô hình tổ chức đổi mới trong khu vực công. Bên cạnh cơ quan điều phối trung ương về chuyển đổi số, Việt Nam có thể thí điểm các đơn vị GovTech hoặc đội ngũ dịch vụ số tại một số bộ, ngành “xương sống” (Tài chính, Công an, Y tế, Giáo dục), với cơ chế nhân sự, tài chính linh hoạt nhằm thu hút nhân tài công nghệ, dữ liệu, AI. Ở cấp địa phương, có thể phát triển mô hình “phòng thí nghiệm chính sách và thành phố thông minh” tại những tỉnh, thành phố đi đầu, gắn kết chính quyền với trường đại học, doanh nghiệp và cộng đồng để cùng thiết kế, thử nghiệm và nhân rộng giải pháp.

Năm là, tăng cường đo lường, đánh giá và học hỏi so sánh quốc tế. Thay vì chỉ coi các chỉ số EGDI, DTI, GovTech, AI readiness là “thành tích”, Việt Nam có thể sử dụng các bộ chỉ số này như “bảng điều khiển” để xác định mục tiêu, phân tích nguyên nhân, so sánh với nhóm nước mục tiêu, qua đó thiết kế chính sách và ưu tiên đầu tư hợp lý. Đồng thời, cần xây dựng bộ chỉ số nội bộ về chính phủ số, GovTech và AI trong khu vực công ở cấp bộ, ngành, địa phương, công khai có chọn lọc để tạo động lực cải thiện và tăng cường trách nhiệm giải trình.

Những định hướng trên cho thấy, đổi mới sáng tạo trong quản trị khu vực công tại Việt Nam không chỉ là câu chuyện kỹ thuật, mà là tiến trình cải cách thể chế, tổ chức, tài chính công và quản trị dữ liệu – AI ở tầm hệ thống. Nếu được triển khai nhất quán và có trọng tâm, chúng có thể tạo ra bước “đổi trạng thái” mạnh mẽ cho nền hành chính, giúp Việt Nam rút ngắn khoảng cách với các nước đi đầu về chính phủ số và GovTech để chúng ta bước vào kỷ nguyên mới nhanh và bền vững.

Tài liệu tham khảo

1. Chính phủ (2020). *Quyết định số 749/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ: Phê duyệt “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”*. Hà Nội.
2. Bộ Thông tin và Truyền thông (2024). *Việt Nam tăng 15 bậc trong bảng xếp hạng Chính phủ điện tử toàn cầu năm 2024*. Công thông tin Bộ Thông tin và Truyền thông.
3. Thông tấn xã Việt Nam (2025). *DTI quốc gia năm 2024 tăng 8,6% so với năm 2023*. Thông tấn xã Việt Nam/VietnamPlus ngày 22/10/2025. Truy cập <https://www.vietnamplus.vn/dti-quoc-gia-nam-2024-tang-86-so-voi-nam-2023-post1071756.vnp>
4. Nguyen, T.T.M. (2025). *Digital Transformation in Public Administration in Vietnam: From E-Government to Data-Driven Digital Government*. VNU Journal of Public Administration and Management.
5. OECD (2024a) *Global Trends in Government Innovation 2024*. OECD Publishing. Paris.
6. OECD (2025) *Governing with Artificial Intelligence*. OECD Publishing. Paris.
7. OECD (2024c) *Enabling Digital Innovation in Government: The OECD GovTech Policy Framework*. OECD Publishing. Paris.
8. OECD (2024d) *Digital Government in Estonia: From X-Road to Data-Driven State*. OECD Publishing. Paris.
9. OECD (2025). *Governing with Artificial Intelligence*. OECD Publishing. Paris.
10. UNDESA (2024). *United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development*. United Nations. New York.
11. Vatamanu, A.F. and Tofan, M. (2025). *Integrating Artificial Intelligence into Public Administration: Challenges and Vulnerabilities*. Sustainability.
12. World Bank (2018). *Whole-of-Government Approaches to Advancing GovTech*. World Bank. Washington, DC.