

Đổi mới tư duy của Nhà nước trong kỷ nguyên số: Từ quản lý sang quản trị, kiến tạo phát triển

Ngày nhận bài: 15/01/2026 | Ngày phản biện: 20/01/2026 | Ngày xuất bản: 25/02/2026

Tác giả: Nguyễn Thành Công (Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam)

Tóm tắt: Trong kỷ nguyên số, công nghệ, dữ liệu và các nền tảng số đang định hình không gian vận hành của quyền lực công, đặt ra yêu cầu chuyển dịch tư duy quản trị nhà nước theo hướng hiện đại và kiến tạo phát triển. Từ góc độ chính trị học, bài viết phân tích đổi mới tư duy của Nhà nước như một quá trình tái cấu trúc tư duy quyền lực nhằm thích ứng với môi trường số phi tập trung, xuyên biên giới và biến đổi nhanh chóng, làm rõ sự khác biệt về bản chất quyền lực giữa ba cách tiếp cận: (i) tư duy quản lý; (ii) tư duy quản trị và (iii) tư duy kiến tạo phát triển. Trên cơ sở đó, bài viết luận giải vì sao tư duy quản lý truyền thống không còn phù hợp trong kỷ nguyên số, đồng thời khẳng định, quản trị và kiến tạo phát triển là lựa chọn tất yếu để củng cố tính chính danh, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia và bảo đảm lợi ích quốc gia - dân tộc trong không gian số. Bài viết cũng gợi mở định hướng tiếp cận phương thức quản trị nhà nước phù hợp cho Việt Nam trong kỷ nguyên số dựa trên tham khảo kinh nghiệm tư duy quản trị hiện đại của một số quốc gia trên thế giới.

1. Đặt vấn đề

Kỷ nguyên số đang tạo ra những biến đổi sâu sắc, mang tính cấu trúc đối với đời sống kinh tế, chính trị và xã hội trên phạm vi toàn cầu. Nếu trong kỷ nguyên công nghiệp, quyền lực nhà nước chủ yếu được hiện thực hóa thông qua lãnh thổ - bộ máy hành chính, thì trong kỷ nguyên số, quyền lực ngày càng gắn với năng lực tổ chức dữ liệu, điều phối nền tảng và định hình chuẩn mực trong một không gian vận hành phi tập trung, xuyên biên giới và có tốc độ biến đổi cao. Chính sự dịch chuyển này làm bộc lộ những giới hạn của tư duy quản lý nhà nước truyền thống dựa trên mệnh lệnh - kiểm soát trực tiếp, đồng thời đặt ra yêu cầu đổi mới tư duy nhà nước theo hướng quản trị

hiện đại và kiến tạo phát triển.

Từ thực tiễn đó, vấn đề đặt ra không đơn thuần là hiện đại hóa công cụ quản lý hay số hóa quy trình hành chính, mà sâu xa hơn là đổi mới nền tảng tư duy chính trị về cách nhà nước nhận thức, tổ chức và sử dụng quyền lực để dẫn dắt phát triển trong điều kiện mới. Nói cách khác, chuyển dịch từ tư duy quản lý sang quản trị và kiến tạo phát triển cần được nhìn nhận như một quá trình tái cấu trúc quyền lực nhà nước, từ quyền lực mệnh lệnh sang quyền lực điều phối và ở cấp độ cao hơn là quyền lực thiết kế thể chế và định hình không gian phát triển. Đây là điểm then chốt để nhà nước vừa thích ứng với xã hội số đa chủ thể, vừa duy trì vai trò trung tâm trong hoạch định chiến lược, điều tiết lợi ích và bảo đảm tính chính danh của quyền lực công.

Ở Việt Nam, chủ trương đổi mới quản trị quốc gia theo hướng hiện đại, hiệu quả đã được xác định rõ trong Văn kiện Đại hội XIII của Đảng, nhấn mạnh yêu cầu “đổi mới quản trị quốc gia theo hướng hiện đại, hiệu quả” (Đảng Cộng sản Việt Nam, 2021). Quan điểm này tiếp tục được quán triệt mạnh mẽ trong chỉ đạo của GS, TS. Tô Lâm, Tổng Bí thư Ban Chấp hành Trung ương Đảng: “Chuyển mạnh và thực chất từ tư duy quản lý sang kiến tạo phát triển” và yêu cầu “đổi mới căn bản tư duy phát triển, phương thức quản trị và phân bổ nguồn lực, phân cấp, phân quyền mạnh mẽ, với cải cách đủ sâu, đủ mạnh, đủ quyết liệt” (Tô Lâm, 2026). Đồng thời, Báo cáo về các văn kiện trình Đại hội XIV Đảng Cộng sản Việt Nam xác định nhiệm vụ: “Nâng cao năng lực lãnh đạo, cầm quyền, sức chiến đấu của Đảng và năng lực quản lý, quản trị, kiến tạo phát triển của Nhà nước” (Đảng Cộng sản Việt Nam, 2026).

Những định hướng đặc biệt quan trọng đó cho thấy, đổi mới tư duy nhà nước từ quản lý sang quản trị và kiến tạo phát triển là lựa chọn chiến lược về phương thức thực thi quyền lực và tổ chức phát triển trong kỷ nguyên số.

Từ góc độ lý luận, tư duy quản lý nhà nước truyền thống được hình thành và phát huy hiệu quả trong bối cảnh kinh tế công nghiệp và nông nghiệp, với mô hình hành chính thứ bậc và quyền lực tập trung. Tuy nhiên, khi nền kinh tế và xã hội vận hành ngày càng dựa trên mạng lưới, nền tảng số và đổi mới sáng tạo, tư duy quản lý truyền thống dễ tạo độ trễ chính sách, gia tăng chi phí tuân thủ và hạn chế tính linh hoạt của các chủ thể xã hội. Trong kỷ nguyên số, các ranh giới quản lý theo ngành và theo lãnh thổ trở nên mờ nhạt; sự vận động của thị trường số và dòng chảy dữ liệu có thể vượt qua

khuôn khổ điều hành truyền thống; còn việc quá nhấn mạnh kiểm soát trực tiếp có thể vô tình tạo rào cản thể chế, kìm hãm đổi mới sáng tạo và suy giảm năng lực cạnh tranh. Do đó, yêu cầu đặt ra là phải nhận diện rõ sự khác biệt về bản chất quyền lực giữa quản lý, quản trị và kiến tạo phát triển, qua đó làm rõ logic tất yếu của chuyển dịch tư duy nhà nước trong kỷ nguyên số.

Xuất phát từ những vấn đề nêu trên, bài viết nhằm làm rõ sự chuyển dịch tư duy của nhà nước từ quản lý sang quản trị và kiến tạo phát triển trong bối cảnh kỷ nguyên số, coi đây là một biểu hiện quan trọng của quá trình tái cấu trúc quyền lực nhà nước trong điều kiện mới. Trọng tâm của bài viết không nằm ở việc mô tả các chương trình hay giải pháp quản lý cụ thể, mà tập trung phân tích bản chất chính trị - thể chế của sự chuyển dịch tư duy này và gợi mở một số kinh nghiệm quốc tế tiêu biểu để tham chiếu trong hiện đại hóa quản trị quốc gia.

Trên cơ sở đó, bài viết tập trung trả lời ba câu hỏi nghiên cứu chủ yếu sau: (i) tư duy quản lý, quản trị và kiến tạo phát triển của nhà nước khác nhau như thế nào về bản chất quyền lực; (ii) vì sao kỷ nguyên số làm cho tư duy quản lý truyền thống không còn đủ để đáp ứng yêu cầu phát triển; và (iii) từ kinh nghiệm quốc tế về sự chuyển dịch tư duy quản lý sang quản trị và kiến tạo phát triển hàm chứa những gợi mở gì cho quá trình hiện đại hóa quản trị quốc gia trong kỷ nguyên số.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu trong khoa học chính trị và quản trị công. Trước hết, phương pháp phân tích và tổng hợp lý luận được sử dụng để hệ thống hóa, làm rõ nội hàm và sự khác biệt về bản chất quyền lực giữa tư duy quản lý, tư duy quản trị và tư duy kiến tạo phát triển của Nhà nước trong kỷ nguyên số. Phương pháp lịch sử - logic được vận dụng nhằm xem xét sự hình thành, vận động và chuyển dịch của các cách tiếp cận này trong những bối cảnh phát triển khác nhau. Bên cạnh đó, phương pháp so sánh được sử dụng ở mức độ khái quát để đối chiếu một số kinh nghiệm quốc tế tiêu biểu về đổi mới tư duy quản trị và kiến tạo phát triển của nhà nước trong kỷ nguyên số. Ngoài ra, bài viết còn sử dụng phương pháp phân tích văn kiện và tài liệu thứ cấp, bao gồm các văn kiện của Đảng, báo cáo của các tổ chức quốc tế và các nghiên cứu học thuật có liên quan, nhằm làm rõ cơ sở chính trị -

thể chế của yêu cầu đổi mới tư duy nhà nước trong điều kiện hiện nay.

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Cơ sở lý luận về tư duy quản lý, quản trị và kiến tạo phát triển của nhà nước trong kỷ nguyên số

3.1.1. Tư duy quản lý nhà nước

Trong khoa học chính trị và quản lý công truyền thống, tư duy quản lý nhà nước được hiểu như phương thức nhà nước thực thi quyền lực thông qua hệ thống mệnh lệnh hành chính, các quy tắc pháp lý mang tính bắt buộc và bộ máy tổ chức thứ bậc. Các nhà nghiên cứu của Việt Nam cho rằng: “Quản lý nhà nước là sự chỉ huy, điều hành xã hội của các cơ quan nhà nước để thực thi quyền lực nhà nước; là sự tác động có tổ chức của Nhà nước, bằng pháp quyền, thông qua hệ thống luật pháp, chính sách và các công cụ quản lý khác nhằm đạt được mục tiêu phát triển đất nước” (Nguyễn Văn Thạo & Nguyễn Viết Thông, 2021); hoặc: “Quản lý nhà nước là sự chấp hành các văn bản quy phạm pháp luật nhà nước và điều hành các hoạt động của đối tượng bị quản lý” (Đặng Xuân Hoan, 2019). Như vậy, bản chất của tư duy quản lý nhà nước là coi Nhà nước như chủ thể trung tâm của quyền lực công, thực thi quyền lực chủ yếu thông qua mệnh lệnh hành chính, quy phạm pháp luật mang tính cưỡng chế hợp pháp và bộ máy tổ chức thứ bậc.

Về mặt lịch sử, tư duy quản lý nhà nước đã đóng vai trò quan trọng trong việc thiết lập trật tự xã hội, bảo đảm ổn định chính trị và huy động nguồn lực cho phát triển, đặc biệt trong bối cảnh các nền kinh tế kế hoạch hóa hoặc các giai đoạn đầu của công nghiệp hóa. Trong mô hình này, quyền lực nhà nước được thể hiện rõ nét qua khả năng ban hành mệnh lệnh, tổ chức thực thi và kiểm tra, giám sát việc tuân thủ. Tuy nhiên, chính đặc trưng tập trung, thứ bậc và kiểm soát trực tiếp của tư duy quản lý lại trở thành giới hạn khi bối cảnh phát triển thay đổi. Khi nền kinh tế và xã hội ngày càng vận hành theo nguyên tắc thị trường, mạng lưới và đổi mới sáng tạo, việc nhà nước can thiệp quá sâu bằng các công cụ quản lý hành chính có thể làm gia tăng chi phí tuân thủ, tạo ra độ trễ chính sách và hạn chế tính linh hoạt của các chủ thể xã hội.

Thực tiễn quản lý nhà nước ở Việt Nam cũng cho thấy những bất cập mang tính cấu trúc của mô hình quản lý hành chính truyền thống. Tổng Bí thư Tô Lâm chỉ rõ rằng: “Cơ chế, chính sách, pháp luật chưa thực sự đồng bộ, còn chồng chéo... tổ chức thực thi pháp luật, chính sách vẫn là khâu yếu; công tác cải cách hành chính, chuyển đổi số, xây dựng chính quyền điện tử, chính quyền số còn hạn chế; việc kết nối, chia sẻ dữ liệu giữa hệ thống thông tin của các bộ, ngành, địa phương và cơ sở dữ liệu quốc gia chưa thông suốt...” (Tô Lâm, 2024). Nhận định này phản ánh rõ giới hạn của phương thức thực thi quyền lực dựa chủ yếu vào mệnh lệnh, thủ tục và kiểm soát hành chính trong bối cảnh phát triển mới. Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia đã chỉ ra rằng: “Tốc độ và sự bứt phá về phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia còn chậm;... thể chế pháp luật, cơ chế, chính sách chưa đáp ứng yêu cầu;... hạ tầng, nhất là hạ tầng số còn nhiều hạn chế; an ninh, an toàn thông tin, bảo vệ dữ liệu còn nhiều thách thức” (Bộ Chính trị, 2024). Những nhận định này cho thấy các hạn chế không chỉ xuất phát từ nguồn lực hay trình độ công nghệ, mà còn phản ánh độ trễ thể chế và giới hạn của tư duy quản lý dựa trên kiểm soát hành chính trong bối cảnh phát triển số hóa nhanh, phức hợp và đa chủ thể.

Từ góc độ quyền lực chính trị có thể thấy, tư duy quản lý nhà nước phản ánh một hình thức quyền lực mang tính trực tiếp và mệnh lệnh, phù hợp với các không gian xã hội tương đối ổn định, nơi các quan hệ kinh tế - xã hội chủ yếu được tổ chức theo ngành, theo cấp và trong phạm vi lãnh thổ xác định. Tuy nhiên, trong kỷ nguyên số, không gian vận hành của quyền lực ngày càng trở nên phi tập trung và phức hợp, khi dữ liệu, nền tảng số và các mạng lưới tương tác xã hội vượt ra ngoài khuôn khổ quản lý hành chính truyền thống, đồng thời có sự tham gia của nhiều chủ thể ngoài Nhà nước. Thực tiễn quản trị ở Việt Nam cho thấy, trong không gian xã hội số hóa, biến động nhanh và đa chủ thể như vậy, tư duy quản lý thuần túy không còn đủ để bảo đảm vai trò định hướng và dẫn dắt phát triển của Nhà nước, mà đòi hỏi phải chuyển sang những phương thức thực thi quyền lực linh hoạt và thích ứng hơn.

3.1.2. Tư duy quản trị nhà nước

Trong những thập niên gần đây, khái niệm quản trị (governance) ngày càng được sử dụng rộng rãi và từng bước thay thế cách tiếp cận truyền thống dựa trên khái niệm

chính quyền (government) trong nghiên cứu và thực hành quản lý, điều hành xã hội của Nhà nước. Sự dịch chuyển này không đơn thuần là thay đổi về thuật ngữ, mà phản ánh những biến đổi mang tính cấu trúc trong nhận thức và phương thức thực thi quyền lực chính trị của nhà nước trong bối cảnh thế kỷ XXI. Khi các quan hệ kinh tế - xã hội ngày càng trở nên phức hợp, đa chủ thể và xuyên biên giới, vai trò của Nhà nước không còn được hiểu thuần túy như một chủ thể ban hành và áp đặt mệnh lệnh hành chính từ trên xuống, mà ngày càng được nhìn nhận như một trung tâm điều phối trong một cấu trúc quyền lực mở, nơi nhiều chủ thể cùng tham gia vào quá trình hoạch định và thực thi chính sách.

Theo cách tiếp cận này, quản trị không chỉ gắn với hiệu quả quản lý khu vực công, mà còn bao hàm yêu cầu phối hợp hài hòa giữa các cấp, các ngành và các chủ thể khác nhau trong hệ thống chính trị - xã hội, cũng như việc phân bổ, kiểm soát và vận hành quyền lực một cách hợp lý trong toàn bộ hệ thống đó. Chính vì vậy, yêu cầu xây dựng một mô hình quản trị hiện đại trở thành xu hướng tất yếu, trong đó, nhà nước không chỉ thực hiện chức năng quản lý truyền thống, mà còn phải tạo lập các cơ chế khuyến khích sự tham gia chủ động, tích cực và có trách nhiệm của các chủ thể xã hội, qua đó nâng cao tính hiệu lực, hiệu quả và tính chính danh của quá trình điều hành và phát triển xã hội.

Trong các nghiên cứu quốc tế, quản trị quốc gia thường được tiếp cận như một phương thức thực thi quyền lực gắn với mục tiêu phát triển. Quản trị quốc gia có thể được hiểu là "phương thức mà nhà nước thực thi quyền lực nhằm quản lý nguồn lực kinh tế - xã hội vì mục tiêu phát triển" (WB, 1992) hay "việc thực thi quyền lực kinh tế, chính trị và hành chính nhằm quản lý các công việc của một quốc gia ở mọi cấp độ" (UNDP, 1997). Ở nghĩa rộng hơn, quản trị quốc gia tạo "môi trường thể chế trong đó công dân tương tác với nhau và tương tác với các cơ quan/quan chức nhà nước" (ADB, 1995). Quản trị quốc gia bao gồm "các cơ chế, quy trình và thiết chế thông qua đó công dân và các nhóm xã hội thể hiện lợi ích của mình, thực hiện các quyền hợp pháp, hoàn thành nghĩa vụ và giải quyết xung đột" (UNDP, 1997). Trên cơ sở đó, quản trị quốc gia hiệu quả dựa trên 8 trụ cột, gồm: tính pháp quyền (rule of law), minh bạch (transparency), tính đáp ứng (responsiveness), định hướng đồng thuận (consensus orientation), công bằng (equity), tính hiệu lực và hiệu quả (effectiveness and efficiency), trách nhiệm giải trình (accountability) và tầm nhìn chiến lược (strategic

vision) (UNDP, 1997).

Trong nghiên cứu ở Việt Nam, các học giả đã tiếp cận quản trị nhà nước như một hình thức phát triển cao hơn của hoạt động quản lý nhà nước truyền thống. Theo Văn Tất Thu, quản trị nhà nước có thể được tiếp cận trên hai bình diện: theo nghĩa rộng, “là hoạt động thực thi quyền lực nhà nước, do các cơ quan trong bộ máy nhà nước đảm nhiệm nhằm thực hiện chức năng đối nội, đối ngoại của nhà nước trên cơ sở các quy luật phát triển xã hội nhằm mục đích ổn định và phát triển xã hội”; theo nghĩa hẹp, “là hoạt động thực thi quyền hành pháp, do các cơ quan hành chính công quyền đảm nhiệm nhằm thực hiện chức năng đối nội, đối ngoại, xây dựng, quản trị, trấn áp của nhà nước trên cơ sở các quy luật phát triển kinh tế - xã hội và các quy định của pháp luật, bảo đảm, duy trì sự ổn định, phát triển bền vững của đất nước và phục vụ người dân” (Văn Tất Thu, 2021).

Từ các cách tiếp cận này, có thể thấy rằng quản trị nhà nước được đặt trong mối quan hệ chặt chẽ với việc thực thi và điều phối quyền lực chính trị - hành chính trong bối cảnh phát triển đa chủ thể. Theo đó, “giữa quản trị nhà nước và quản lý nhà nước có sự khác nhau về phương thức thực hiện và sự phối hợp của chủ thể trong quản lý, điều hành xã hội” (Lê Văn Lợi, 2025).

Bên cạnh đó, quản trị quốc gia còn là một quá trình đa chủ thể, trong đó nhà nước giữ vai trò trung tâm nhưng không áp đặt mệnh lệnh đơn thuần mà sử dụng linh hoạt các công cụ để huy động, kết nối, điều phối các nguồn lực và thúc đẩy sự tham gia có trách nhiệm của các chủ thể khác. Mục tiêu là tối ưu hóa việc giải quyết các vấn đề công, tạo giá trị xã hội cao nhất và hướng tới phát triển bền vững (Nguyễn Bá Chiến & Lê Hải Bình, 2024).

Vẫn nhìn nhà nước với vai trò trung tâm, dưới sự lãnh đạo của Đảng Cộng sản Việt Nam, tác giả Nguyễn Bá Chiến cho rằng, quản trị quốc gia hiện đại, hiệu quả dựa trên các yếu tố sau: những nguyên tắc, chuẩn mực phổ quát của quản trị tốt, sử dụng các công cụ, phương tiện, phương thức phù hợp huy động mọi nguồn lực trong xã hội và sự tham gia của các chủ thể khác nhau để ban hành, tổ chức thực hiện các quyết sách, mục tiêu chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội nhằm đưa quốc gia phát triển theo hướng hiện đại, hiệu quả (Nguyễn Bá Chiến, 2025).

Về bản chất chính trị, tư duy quản trị nhà nước phản ánh sự chuyển dịch từ quyền lực mệnh lệnh sang quyền lực điều phối. Nhà nước không từ bỏ quyền lực, mà sử dụng quyền lực theo cách gián tiếp hơn thông qua việc thiết kế thể chế, thiết lập các chuẩn mực và tạo điều kiện để các chủ thể khác tham gia vào quá trình quản lý xã hội. Quyền lực nhà nước vì vậy không còn vận hành thuần túy theo mô hình tập trung, thứ bậc, mà được phân bổ và thực thi trong mạng lưới các mối quan hệ tương tác đa chiều. Trong kỷ nguyên số với các vấn đề phát triển ngày càng mang tính liên ngành, liên lĩnh vực và xuyên biên giới, việc điều tiết các nền tảng số, quản lý dữ liệu hay bảo đảm an toàn không gian mạng không thể chỉ dựa vào mệnh lệnh hành chính đơn tuyến, mà đòi hỏi sự phối hợp linh hoạt giữa nhiều chủ thể trong và ngoài Nhà nước. Quản trị trở thành phương thức để nhà nước duy trì vai trò trung tâm trong điều kiện quyền lực được phân tán.

Từ góc độ chính trị học có thể khẳng định rằng, quản trị nhà nước không làm suy yếu vai trò của nhà nước, mà phản ánh một hình thức quyền lực trưởng thành hơn, trong đó Nhà nước chủ động thích ứng với sự phức hợp của xã hội hiện đại nhằm bảo đảm tính hiệu lực và tính chính danh của quyền lực. Theo đó: “Nếu quản lý nhà nước được hiểu là sự quản lý của nhà nước đối với xã hội mà trong đó nhà nước đóng vai trò chủ thể quản lý, thì đối với quản trị nhà nước, nhà nước vừa là chủ thể quản trị xã hội, vừa là đối tượng được quản trị bởi công dân và các thiết chế xã hội khác” (Phạm Thị Hồng Diệp, 2017).

Theo đó, trách nhiệm giải trình là yêu cầu và điều kiện bắt buộc của mô hình quản trị nhà nước. Muốn quản trị hiệu quả, nhà nước cần: “Nhận biết được quyền lực, xác định quyền lực đó được trao cho ai, như thế nào, tổ chức hoạch định chính sách và cung cấp dịch vụ công sao cho hiệu quả và đảm bảo sự tham gia giám sát của người dân” (Phạm Thị Hồng Diệp, 2017).

Như vậy, xét từ bản chất chính trị - thể chế, quản trị nhà nước không phải là một mô hình đối lập hay tách rời khỏi quản lý nhà nước, mà là một hình thức phát triển ở trình độ cao hơn của chính hoạt động quản lý nhà nước trong những điều kiện lịch sử - xã hội mới. Sự chuyển dịch từ quản lý sang quản trị phản ánh quá trình tái cấu trúc phương thức thực thi quyền lực nhà nước, trong đó trọng tâm không còn nằm ở việc kiểm soát trực tiếp các quá trình xã hội, mà ở năng lực điều phối, thiết kế thể chế và

định hướng hành vi phát triển trong một môi trường đa chủ thể và phức hợp. Khi các quan hệ kinh tế - xã hội ngày càng được xã hội hóa sâu rộng, nguồn lực phát triển không còn tập trung chủ yếu trong khu vực nhà nước, thì hiệu lực quyền lực nhà nước không còn được đo bằng mức độ can thiệp hành chính, mà bằng khả năng kiến tạo "luật chơi", huy động và kết nối các nguồn lực xã hội vì mục tiêu phát triển chung. Khi đó, nhà nước không từ bỏ vai trò quản lý, nhưng vượt lên trên vai trò quản lý thuần túy để trở thành chủ thể kiến tạo và dẫn dắt phát triển, chủ động thiết kế không gian thể chế, tạo động lực và bảo đảm định hướng cho sự vận động của nền kinh tế - xã hội. Nhà nước không còn chỉ hiện diện như một chủ thể "điều hành" đứng bên ngoài xã hội, mà trở thành một "đối tác phát triển" có tính chiến lược, đồng hành cùng thị trường và xã hội trong việc giải quyết các vấn đề phát triển dài hạn.

3.1.3. Tư duy kiến tạo phát triển

Trên nền tảng của tư duy quản trị nhà nước hiện đại, khái niệm "nhà nước kiến tạo phát triển" (developmental state) nhấn mạnh sự chuyển dịch căn bản trong phương thức thực thi quyền lực nhà nước: từ phụ thuộc vào kiểm soát hành chính theo mô hình quản lý nhà nước truyền thống, sang tư duy quản trị nhấn mạnh điều phối và hợp tác đa chủ thể, và đến hiện tại là tư duy kiến tạo phát triển thông qua xác lập chiến lược, thiết kế thể chế và điều phối các nguồn lực xã hội thay vì can thiệp trực tiếp hay làm thay thị trường, phản ánh một bước phát triển ở trình độ cao hơn của quyền lực nhà nước. Do đó, mục tiêu của nhà nước kiến tạo phát triển nằm ở chất lượng và định hướng chính trị của sự can thiệp, cũng như ở năng lực thể chế cho phép nhà nước biến quyền lực chính trị thành năng lực dẫn dắt phát triển.

Thông qua nghiên cứu trường hợp của Nhật Bản sau Thế chiến II, Chalmers Johnson đã lần đầu tiên đặt ra khái niệm "nhà nước kiến tạo phát triển", một mô hình được mô tả như sau: "vai trò của nhà nước trong nền kinh tế được chia sẻ với khu vực tư nhân, cả khu vực công và khu vực tư đều đã hoàn thiện các cơ chế nhằm vận hành thị trường phục vụ cho các mục tiêu phát triển (Johnson, 1982).

Mô hình này vận hành nhờ sự kết hợp giữa định hướng chiến lược của nhà nước, bộ máy quan liêu năng lực chuyên môn và mức độ tự chủ cao (điển hình là Bộ Công nghiệp và Thương mại Quốc tế (MITI) của Nhật Bản) và mối quan hệ đối tác giữa nhà

nước - doanh nghiệp. "Thành công kinh tế của Nhật Bản sau Chiến tranh thế giới thứ hai [...] là ví dụ tiêu biểu về một hệ thống thị trường được Nhà nước định hướng [...] đã trở thành một hình mẫu, toàn bộ hoặc từng phần, cho nhiều nền kinh tế đang phát triển cũng như các hệ thống công nghiệp tiên tiến khác (Johnson, 1982). Điều này khẳng định mô hình "Nhà nước kiến tạo phát triển" là chìa khóa tạo nên "phép màu kinh tế" của Nhật Bản và là "là chiến lược phát triển có chủ ý thành công nhất trong số các trường hợp lịch sử [...] được noi theo tại các quốc gia công nghiệp hóa mới ở Đông Á, Nam Á và Đông Nam Á" (Johnson, 1982).

Bên cạnh chức năng định hướng chiến lược, một khía cạnh quan trọng khác của nhà nước kiến tạo là quyền lực điều phối và áp đặt kỷ luật cần thiết. Nhà nước kiến tạo không chỉ hỗ trợ doanh nghiệp thông qua bảo hộ hay trợ cấp, mà còn quy định các tiêu chuẩn nghiêm ngặt nhằm thúc đẩy học hỏi công nghệ, nâng cao năng lực cạnh tranh và phục vụ các mục tiêu chiến lược quốc gia. Ví dụ như với Hàn Quốc, một quốc gia điển hình áp dụng mô hình Nhà nước kiến tạo phát triển, thì "việc nhà nước kiểm soát doanh nghiệp tư nhân là một phần không thể thiếu trong tầm nhìn thúc đẩy nhà nước công nghiệp hóa" (Amsden, 1992). Hàn Quốc đã áp dụng những "kỷ luật" nghiêm khắc đối với khu vực tư nhân theo hai hình thức khen thưởng và xử phạt, ví dụ như "yêu cầu tái cấu trúc với các doanh nghiệp bị suy yếu do mở rộng quá mức" (Amsden, 1992), hay "từ chối cứu trợ những doanh nghiệp có quy mô tương đối lớn nhưng quản lý yếu kém và đã phá sản trong các ngành vốn vẫn đang hoạt động lành mạnh" (Amsden, 1992). Bên cạnh đó, Hàn Quốc cũng "thu hút doanh nghiệp tham gia vào các ngành công nghiệp mới bằng các ưu đãi bảo hộ và trợ cấp hấp dẫn" (Amsden, 1992) nhưng đồng thời "áp đặt kỷ luật thông qua giới hạn số lượng doanh nghiệp tham gia [...] bảo đảm hiện thực hóa lợi thế kinh tế theo quy mô và thúc đẩy hình thành các tập đoàn kinh doanh khổng lồ" (Amsden, 1992). Cách tiếp cận này cho thấy quyền lực Nhà nước kiến tạo không phải là quyền lực "nuông chiều thị trường", mà là quyền lực thiết lập kỷ luật, dẫn dắt và định hướng hành vi của các chủ thể kinh tế theo quỹ đạo phát triển đã được thiết kế.

Ở mức độ tiến bộ hơn, mối quan hệ giữa nhà nước - doanh nghiệp trong mô hình nhà nước kiến tạo không chỉ dừng lại ở định hướng hay tạo điều kiện, mà còn là sự phát triển cộng sinh khi nhà nước vẫn tự chủ, nhưng sự tự chủ này được gắn kết vào trong hoạt động của khu vực tư nhân thông qua mạng lưới hợp tác chặt chẽ và liên tục, tạo

thành mô hình tự chủ gắn kết. Theo Evans, “một nhà nước chỉ có tính tự chủ sẽ thiếu cả nguồn thông tin cần thiết lẫn khả năng dựa vào việc thực thi phân tán của khu vực tư nhân” (Evans, 1995). Tác giả cũng nhìn nhận nhà nước cần có tính gắn kết (embeddedness) và tính tự chủ (autonomy) để trở thành nhà nước kiến tạo. “Sự kết hợp tưởng chừng mâu thuẫn giữa tính thống nhất nội tại của bộ máy và mức độ gắn kết xã hội - “tự chủ gắn kết” (embedded autonomy) - chính là nền tảng cấu trúc sâu xa cho sự tham gia thành công của nhà nước vào quá trình chuyển đổi công nghiệp (Evans, 1995).

Như vậy, chính sự tự chủ gắn kết này cho phép nhà nước vừa tránh bị chi phối bởi các nhóm lợi ích cục bộ, vừa thu thập được thông tin và nguồn lực cần thiết để hoạch định và thực thi chính sách hiệu quả. Đây là biểu hiện của một hình thức quyền lực trưởng thành, trong đó Nhà nước không đứng đối lập với xã hội, mà hiện diện như một trung tâm chiến lược của mạng lưới phát triển, kết hợp nhuần nhuyễn giữa năng lực chuyên môn độc lập và mạng lưới hợp tác chặt chẽ với xã hội.

Ở Việt Nam, các nghiên cứu trong nước đã tiếp cận Nhà nước kiến tạo phát triển theo hướng nhấn mạnh sự kết hợp giữa vai trò định hướng của nhà nước và vận hành của kinh tế thị trường. Theo đó, “nhà nước kiến tạo phát triển can thiệp thông qua hoạch định chính sách, xác lập trật tự pháp luật và đầu tư vào hạ tầng, chính sách xã hội nhằm hỗ trợ và định hướng phát triển” (Vũ Thư, 2019). Đồng thời, “nhà nước kiến tạo không đứng ngoài thị trường, nhưng cũng không làm thay thị trường, mà chủ động can thiệp để hiện thực hóa các mục tiêu phát triển đã được xác lập” (Vũ Mạnh Toàn, 2019). Các cách tiếp cận này cho thấy sự nỗ lực nội địa hóa mô hình nhà nước kiến tạo trong điều kiện cụ thể của Việt Nam, gắn với yêu cầu giữ vững định hướng xã hội chủ nghĩa.

Như vậy, có thể khái quát rằng, tư duy kiến tạo phát triển phản ánh một cấp độ quyền lực cao hơn của nhà nước - quyền lực thiết kế. Ở cấp độ này, nhà nước không trực tiếp tham gia vào các hoạt động kinh tế cụ thể, mà thông qua việc thiết kế thể chế, hạ tầng, chính sách và phân bổ nguồn lực, nhà nước định hình không gian và quỹ đạo phát triển kinh tế - xã hội. Trong kỷ nguyên số, quyền lực thiết kế này càng trở nên then chốt, khi các quyết định liên quan đến dữ liệu, nền tảng số và công nghệ mới có tác động lâu dài đến năng lực cạnh tranh, cấu trúc quyền lực và chủ quyền quốc gia.

Đồng thời, tư duy kiến tạo phát triển cũng hàm chứa một quan niệm rộng hơn về mục tiêu phát triển, không chỉ giới hạn ở tăng trưởng kinh tế, mà gắn chặt với các giá trị công bằng, bao trùm và bền vững. Vì vậy, nhà nước kiến tạo phát triển không chỉ hướng tới hiệu quả trước mắt, mà còn chịu trách nhiệm bảo đảm lợi ích quốc gia - dân tộc trong dài hạn, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh chiến lược ngày càng gay gắt trong không gian số.

Trong phạm vi bài viết này, lý thuyết nhà nước kiến tạo phát triển không được tiếp cận như một mô hình chính sách kinh tế hay một học thuyết phát triển thuần túy, mà được phân tích như một hình thức quyền lực thiết kế thể chế và định hình không gian phát triển, qua đó góp phần làm rõ sự chuyển dịch tư duy quyền lực của nhà nước trong kỷ nguyên số.

3.2. Tính tất yếu phải đổi mới tư duy của nhà nước trong kỷ nguyên số

3.2.1. Sự biến đổi của cấu trúc và phương thức thực thi quyền lực nhà nước trong kỷ nguyên số

Kỷ nguyên số không chỉ làm thay đổi công cụ quản lý, mà sâu xa hơn đã tái cấu trúc nền tảng vận hành của quyền lực Nhà nước. Quyền lực nhà nước ngày càng không chỉ còn được xác lập chủ yếu thông qua lãnh thổ, bộ máy quan liêu và mệnh lệnh hành chính, mà thông qua khả năng kiểm soát thông tin, điều phối dữ liệu và định hình các chuẩn mực trong không gian số.

Ngay từ đầu thập niên 1990, David Ronfeldt đã dự báo về sự xuất hiện của một cấu trúc quyền lực mới là Chế độ quyền lực mạng (Cyberocracy), một chế độ “hàm ý sự cai trị thông qua thông tin”, và ở chiều ngược lại thì “thông tin và việc kiểm soát thông tin sẽ trở thành nguồn quyền lực chi phối, như một bước tiếp theo mang tính tự nhiên trong tiến trình tiến hóa chính trị của nhân loại” (Ronfeldt, 1992). Theo ông, sự phát triển của Chế độ quyền lực mạng sẽ “dần dần nhưng một cách sâu sắc làm thay đổi ai là người cầm quyền, họ cai trị như thế nào và vì sao họ cai trị” (Ronfeldt, 1992). Điều này dẫn đến sự chuyển dịch căn bản trong cấu trúc và logic vận hành của quyền lực nhà nước trong kỷ nguyên số, khi quyền lực không chỉ gắn với vị trí chính thức trong bộ máy nhà nước mà ngày càng phụ thuộc vào năng lực kiểm soát và định hướng các

dòng chảy thông tin, dữ liệu và tri thức xã hội.

Bên cạnh đó, Ronfeldt cho rằng, khác với quan chức hành chính (bureaucrats) thực thi quyền lực thông qua bộ máy và thủ tục hay những nhà kỹ trị (technocrats) dựa vào chuyên môn khoa học, những người nắm quyền lực mạng (cybercrats) “không chỉ có thể kiểm soát tất cả những gì mà các chủ thể tiền nhiệm từng kiểm soát, mà còn có khả năng vẽ lại ranh giới của những hành vi được coi là phù hợp” (Ronfeldt, 1992). Theo ông, “các công cụ không gian mạng trao cho bộ máy nhà nước và người cầm quyền những phương tiện kiểm soát mới đầy quyền lực với công dân [...] và quyết định thông tin nào được phép tồn tại” (Ronfeldt, 1992). Điều này cho thấy, thông qua môi trường số, quyền lực nhà nước vừa có thể chuẩn hóa hành vi và kiểm soát trật tự xã hội thông qua quản trị thông tin và diễn ngôn, nhưng cũng đồng thời tiềm ẩn nguy cơ hình thành các hình thức chuyên chế số.

Xét phương diện cấu trúc, sự phát triển vượt bậc của các nền tảng số tư nhân cũng tạo ra sự phụ thuộc nhất định của nhà nước vào khu vực này trong việc thực thi quyền lực nhà nước, dẫn đến biến đổi phương thức quản trị theo hướng gắn kết các chức năng quyền lực nhà nước vào cấu trúc số. Cụ thể, các Chính phủ có xu hướng không tự vận hành các chức năng CNTT mà “ngày càng dựa vào ngành công nghiệp CNTT toàn cầu, đặc biệt là các công ty ‘tích hợp hệ thống’ khổng lồ” (Dunleavy et al., 2006) để xây dựng, phát triển và quản lý các hệ thống của mình. Điều này dẫn đến mô hình quản trị mới là “Quản trị kỷ nguyên số”, nhấn mạnh vào “vai trò trung tâm mà công nghệ thông tin và những thay đổi trong hệ thống thông tin hiện nay đang tạo ra một loạt biến đổi sâu rộng về cách thức các dịch vụ công được tổ chức” (Dunleavy et al., 2006). Theo đó, hạ tầng và dữ liệu CNTT không chỉ tác động đến các quy trình hành chính thông thường mà còn “chi phối toàn bộ các điều kiện quan hệ giữa các cơ quan nhà nước và xã hội dân sự” (Dunleavy et al., 2006), qua đó tái cấu trúc phương thức vận hành quyền lực chính trị trong không gian số. Quyền lực mềm và quyền lực cứng không còn tách biệt mà “ngày càng mang tính lai ghép và được số hóa trong bối cảnh hệ sinh thái truyền thông kết nối hiện nay” (Stăiculescu et al., 2025). Không gian số đã trở thành một môi trường trung gian mới của cạnh tranh quyền lực, nơi các quốc gia và chủ thể chính trị định hình diễn ngôn, ảnh hưởng và vị thế chiến lược.

Như vậy, kỷ nguyên số đã tạo ra một không gian quyền lực mới với đặc trưng phi tập trung, kết nối cao và xuyên biên giới, trong đó dữ liệu, nền tảng số và thuật toán trở thành những nguồn lực chi phối các quá trình kinh tế - xã hội. Trong không gian này, các công cụ thực thi quyền lực dựa trên mệnh lệnh hành chính và kiểm soát trực tiếp bộc lộ nhiều hạn chế mang tính cấu trúc, khiến Nhà nước khó duy trì vai trò dẫn dắt nếu chỉ dựa vào tư duy quản lý truyền thống.

3.2.2. Đổi mới tư duy để bảo đảm vai trò và tính chính danh của nhà nước trong kỷ nguyên số

Trong kỷ nguyên số, tính chính danh của nhà nước không chỉ được bảo đảm bằng thẩm quyền pháp lý và năng lực cưỡng chế, mà ngày càng phụ thuộc vào năng lực định hướng phát triển, thiết kế "luật chơi" và điều phối lợi ích trong một không gian quyền lực đa chủ thể, xuyên biên giới và vận hành theo tốc độ dữ liệu. Chính vì vậy, đổi mới tư duy của nhà nước trở thành điều kiện để duy trì vai trò trung tâm và củng cố niềm tin xã hội trong bối cảnh các nguồn lực quyền lực mới (dữ liệu, nền tảng, thuật toán) ngày càng tác động trực tiếp đến đời sống công dân và năng lực cạnh tranh quốc gia.

Theo Ngân hàng Thế giới (WB), "Lợi ích số - những lợi ích phát triển rộng lớn hơn từ việc sử dụng công nghệ số" (WB, 2016) chỉ có thể được tối đa hóa thông qua các yếu tố hỗ trợ truyền thống (analog), bao gồm: "(i) các quy định pháp lý bảo đảm cạnh tranh; (ii) các kỹ năng giúp người lao động, doanh nhân và đội ngũ công chức nắm bắt các cơ hội trong thế giới số; và (iii) các thể chế bảo đảm việc sử dụng Internet nhằm trao quyền cho người dân" (WB, 2016).

Theo đó, các quốc gia cần có một chiến lược phát triển số với "phạm vi rộng hơn so với các chiến lược ICT hiện nay [...] và tạo lập môi trường chính sách và thể chế cho công nghệ nhằm hiện thực hóa các lợi ích lớn nhất" (WB, 2016). Điều này cho thấy nhà nước cần đóng vai trò kiến tạo chiến lược bằng cách tích hợp chuyển đổi số vào các mục tiêu phát triển tổng thể, từ đó định hướng và huy động toàn xã hội thực hiện tầm nhìn quốc gia về một nền kinh tế số.

Trên bình diện tương tự, UNCTAD nhấn mạnh vai trò của nhà nước trong xác lập định hướng chính trị và chiến lược phát triển kinh tế số như một điều kiện tiên quyết, khi

cho rằng: “Chính phủ thông qua đối thoại chặt chẽ với các chủ thể liên quan khác, có trách nhiệm định hình nền kinh tế số bằng việc xác lập ‘luật chơi’” (UNCTAD, 2019). Cùng với đó, OECD cho rằng: “Chính phủ cần chiến lược chuyển đổi số toàn diện và cách tiếp cận quản trị phù hợp nhằm đảm bảo phối hợp hiệu quả giữa các lĩnh vực chính sách khác nhau và giữa các bên liên quan” (OECD, 2019). Đồng thời, Lyu và cộng sự (2024) chỉ ra “Mặc dù kinh tế số có tiềm năng nâng cao chất lượng các dịch vụ công cơ bản [...] nhưng đồng thời nó cũng làm trầm trọng thêm sự chênh lệch giữa các vùng miền”. (Lyu et al., 2024). Vì vậy, Nhà nước cần thiết kế một khung thể chế linh hoạt và thích ứng nhằm giảm thiểu bất bình đẳng số, đặc biệt thông qua nâng cao chất lượng môi trường thể chế, mở rộng năng lực tiếp cận và kỹ năng số, cũng như thúc đẩy quản trị hợp tác đa bên để phân phối lợi ích số một cách công bằng và bền vững.

Tóm lại, trong kỷ nguyên số, đổi mới tư duy không phải là điều chỉnh kỹ thuật quản lý, mà là yêu cầu chính trị – thể chế nhằm tăng cường năng lực Nhà nước trong định hướng chiến lược, thiết kế thể chế và điều phối phát triển, qua đó củng cố tính chính danh của quyền lực công trong một không gian xã hội ngày càng được số hóa và phân tán quyền lực.

3.2.3. Quản trị và kiến tạo phát triển là lựa chọn tất yếu của nhà nước hiện đại, tạo ra năng lực cạnh tranh quốc gia trong kỷ nguyên số

Kỷ nguyên vươn mình của dân tộc “diễn ra song hành với kỷ nguyên số, kỷ nguyên của đổi mới sáng tạo mà tiếng nói chung của nhân loại là “không có gì là không thể””. (Phùng Hữu Phú, 2025). Trong bối cảnh kỷ nguyên số đang làm biến đổi sâu sắc lực lượng sản xuất, quan hệ sản xuất và phương thức tổ chức xã hội, yêu cầu đổi mới tư duy quản trị và vai trò kiến tạo phát triển của Nhà nước không còn là một lựa chọn mang tính kỹ thuật hay tình thế, mà đã trở thành một tất yếu mang tính chính trị – thể chế. Theo GS, TS. Tổng Bí thư Tô Lâm: “Chuyển đổi số không đơn thuần là việc ứng dụng công nghệ số vào các hoạt động kinh tế – xã hội, mà còn là quá trình xác lập một phương thức sản xuất mới tiên tiến, hiện đại – “phương thức sản xuất số” (GS, TS. Tô Lâm, 2024).

Theo đó, sự thay đổi trong quan hệ sản xuất sẽ tác động mạnh đến kiến trúc thượng tầng, mở ra phương thức mới trong quản trị xã hội, tạo ra những công cụ mới trong quản lý nhà nước, làm thay đổi căn bản cách thức tương tác giữa nhà nước và công dân, giữa các tầng lớp xã hội.

Sự kết hợp giữa quản trị và kiến tạo phát triển giúp nhà nước vừa thích ứng với sự phân tán quyền lực trong xã hội số, vừa duy trì vai trò trung tâm trong việc dẫn dắt phát triển. Đây cũng là con đường để nhà nước bảo đảm tính chính danh của quyền lực trong điều kiện mới, khi hiệu quả phát triển, năng lực phục vụ và khả năng kiến tạo cơ hội trở thành những thước đo quan trọng của niềm tin xã hội. Trong ý nghĩa đó, sự chuyển dịch từ tư duy quản lý sang quản trị và kiến tạo phát triển không chỉ nhằm nâng cao hiệu lực, hiệu quả điều hành, mà còn góp phần củng cố năng lực tự chủ của nền kinh tế, nâng cao sức mạnh tổng hợp quốc gia và năng lực cạnh tranh trong hội nhập quốc tế.

Đặc biệt, trong điều kiện khoa học - công nghệ phát triển nhanh chóng và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, con người và tri thức trở thành yếu tố trung tâm của năng lực cạnh tranh quốc gia. Điều này đặt ra yêu cầu cấp thiết phải nâng cao chất lượng quản trị nhà nước, bởi chủ thể trực tiếp của quản trị chính là đội ngũ cán bộ, công chức và các nhà quản trị công. Một nhà nước quản trị hiệu quả và kiến tạo phát triển chỉ có thể được hiện thực hóa khi năng lực tư duy, trình độ chuyên môn và bản lĩnh chính trị của đội ngũ này được nâng lên tương xứng với yêu cầu của kỷ nguyên số.

Trong ý nghĩa đó, quản trị và kiến tạo phát triển không chỉ là phương thức điều hành mới, mà là biểu hiện của một hình thức quyền lực nhà nước trưởng thành hơn - quyền lực biết thiết kế thể chế, dẫn dắt phát triển và tạo lập năng lực cạnh tranh quốc gia trong kỷ nguyên số.

3.3. Một số vấn đề đặt ra cho Việt Nam

Trên cơ sở nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế có thể thấy, chuyển đổi số thành công không bắt đầu từ công nghệ, mà bắt đầu từ đổi mới tư duy quyền lực và phương thức thực thi quyền lực nhà nước.

Tiến vào kỷ nguyên mới và đứng trước yêu cầu “đổi mới mạnh mẽ phương thức quản trị phát triển quốc gia theo hướng hiện đại, minh bạch, trách nhiệm giải trình cao” (Đảng Cộng sản Việt Nam, 2026), để góp phần chuyển dịch thực chất từ tư duy quản lý sang quản trị và kiến tạo phát triển, Nhà nước cần quan tâm một số phương diện sau:

Thứ nhất, cần xác định xây dựng năng lực quản trị dữ liệu và nền tảng số như phương thức thực thi quyền lực nhà nước trong kỷ nguyên mới, thay vì coi dữ liệu đơn thuần là tài nguyên kỹ thuật.

Trong kỷ nguyên số, Trung Quốc đã có những sự điều chỉnh về cách tiếp cận quản trị dữ liệu: “Ban đầu, dữ liệu được thừa nhận như một yếu tố sản xuất cơ bản và một nguồn lực chiến lược cho phát triển kinh tế của Trung Quốc [...] sau đó, dữ liệu tiếp tục được xác định lại như động lực cốt lõi để thúc đẩy và làm sâu sắc hơn sự phát triển của nền kinh tế số tại Trung Quốc” (He, 2023).

Sự chuyển dịch này phản ánh một thay đổi căn bản trong tư duy, khi quản trị dữ liệu không còn được tiếp cận thuần túy dưới góc độ kỹ thuật - kinh tế: “Chế độ quản trị dữ liệu lấy nhà nước làm trung tâm của Trung Quốc đã phát triển thành một khuôn khổ đặc trưng bởi hai mục tiêu đồng thời là củng cố tăng trưởng kinh tế và bảo đảm an ninh quốc gia” (He, 2023).

Theo đó, “Trung Quốc đã ban hành các đạo luật và quy định ở cấp quốc gia nhằm giám sát và điều tiết hoạt động quản trị dữ liệu của các nền tảng số quy mô lớn” (He, 2023) và trong khuôn khổ này, “nhà nước có khả năng tiếp cận tương đối rộng rãi đối với hầu hết các loại dữ liệu, bao gồm cả dữ liệu cá nhân, nhân danh các mục tiêu an ninh quốc gia và lợi ích công cộng” (He, 2023). Những nhận định này cho thấy dữ liệu và hạ tầng số đã được đặt trực tiếp dưới quyền lực điều phối và can thiệp của Nhà nước, thay vì để hoàn toàn trong phạm vi tự chủ của các chủ thể tư nhân.

Trên thực tế, Kế hoạch 5 năm lần thứ 14 của Trung Quốc về Phát triển kinh tế số (2021) đã xác định nhiệm vụ cải thiện và hoàn thiện hệ thống quản trị kinh tế số bao gồm: “(i) Tăng cường cơ chế quản trị và điều tiết hợp tác [...] (ii) Nâng cao năng lực quản trị số của chính phủ [...] (iii) Hoàn thiện mô hình quản trị đa bên mới” (Quốc Vụ viện CHND Trung Hoa, 2022), theo đó đề cao vai trò trung tâm của Nhà nước: “Xây

dựng các chính sách và biện pháp linh hoạt và hiệu quả hơn, đổi mới các mô hình quản trị hợp tác [...] phát huy hiệu quả vai trò hỗ trợ trong việc điều tiết thị trường [...] xây dựng và hoàn thiện mô hình quản trị kinh tế số mới có sự tham gia của chính phủ, nền tảng, doanh nghiệp, tổ chức ngành và công chúng, thúc đẩy sự hợp tác hiệu quả và tạo ra sức mạnh tổng hợp để khuyến khích cạnh tranh lành mạnh và duy trì một thị trường công bằng và hiệu quả” (Quốc Vụ viện CHND Trung Hoa, 2022).

Điều này cho thấy nhà nước không đứng ngoài thị trường số, mà chủ động kiến tạo, điều phối và định hình hệ sinh thái quản trị số: “Kể từ năm 2016, Trung Quốc đã nhanh chóng hoàn thiện một chế độ quản trị dữ liệu toàn diện, [...] bao gồm Luật An ninh mạng (CSL), Luật An ninh dữ liệu (DSL) và Luật Bảo vệ thông tin cá nhân (PIPL) [...] thiết lập một mô hình điều tiết theo chiều từ trên xuống, trong đó an ninh quốc gia được đặt là mối quan tâm trung tâm” (Niu, 2025).

Như vậy, thông qua các đạo luật này, Nhà nước kiểm soát không chỉ việc thu thập và xử lý dữ liệu mà cả hạ tầng lưu trữ, luồng dữ liệu xuyên biên giới và hoạt động của các nền tảng số lớn.

Kinh nghiệm Trung Quốc cho thấy, nhà nước có thể củng cố năng lực điều phối và bảo vệ chủ quyền thông qua việc kiểm soát hạ tầng dữ liệu và thiết lập hệ sinh thái quản trị số do nhà nước dẫn dắt. Từ đó, Việt Nam cần tiếp tục xác lập rõ vai trò của nhà nước trong việc kiến tạo hạ tầng dữ liệu quốc gia, điều tiết nền tảng số, bảo vệ quyền dữ liệu của công dân và xây dựng cơ chế quản trị thuật toán có trách nhiệm. Đây là điều kiện then chốt để nhà nước không bị lệ thuộc cấu trúc vào các nền tảng tư nhân và duy trì vai trò chủ thể trong định hình không gian số.

Thứ hai, Việt Nam cần tiếp tục khắc phục nhanh và triệt để tình trạng phân mảnh và thiếu phối hợp liên ngành, liên cấp trong quản trị số, vốn là điểm nghẽn phổ biến của các hệ thống quản lý hành chính truyền thống.

Là một nước trong EU, Đức áp dụng mô hình nhà nước điều tiết với truyền thống nhà nước pháp quyền mạnh (Rechtsstaat). Điều này khiến quá trình chuyển đổi số của Đức diễn ra chậm trong khoảng thời gian đầu và được triển khai như một quá trình thể chế hóa dài hạn gắn chặt với khung pháp luật và cấu trúc liên bang. Khung pháp lý của Đức từng được nhận định là “một mạng lưới luật pháp rộng lớn, được hình thành

và phát triển theo thời gian” (Mergel, 2021) và “phân mảnh pháp lý đáng kể [...] làm chậm tiến độ các dự án số hóa do gia tăng nhu cầu tham vấn pháp lý” (Botta, 2022). Để đẩy nhanh quá trình số hóa, vào năm 2009, Đức đã điều chỉnh Luật Cơ bản, một đạo luật quan trọng nhằm khắc phục sự thiếu liên thông giữa cấp liên bang và cấp bang, quy định “Chính phủ Liên bang và các bang có thể hợp tác trong việc lập kế hoạch, xây dựng và vận hành các hệ thống công nghệ thông tin cần thiết để thực hiện nhiệm vụ của mình” (Mergel, 2021) cho thấy “việc ban hành các quy định thống nhất trong một nhà nước liên bang là hoàn toàn khả thi [...] thông qua việc ban hành đồng thời và phối hợp các luật về thủ tục hành chính” (Botta, 2022). Từ kinh nghiệm của Đức, có thể thấy việc phân mảnh và thiếu phối hợp liên ngành, liên cấp trong quản trị số là rào cản lớn với phát triển kinh tế số và vấn đề này chỉ có thể được tháo gỡ thông qua việc thiết lập các cơ chế điều phối thể chế linh hoạt, kết hợp giữa chuẩn hóa từ trung ương và hợp tác đa cấp, đa ngành trong khuôn khổ nhà nước pháp quyền.

Đối với Việt Nam, vấn đề đặt ra không chỉ là phân cấp, phân quyền, mà quan trọng hơn là thiết kế một mô hình quản trị nhà nước, trong đó dữ liệu, nền tảng và dịch vụ công được tổ chức theo logic liên thông, thống nhất và hướng tới người dân, doanh nghiệp theo đúng tinh thần Đại hội XIV của Đảng Cộng sản Việt Nam đã xác định: “Đẩy mạnh số hoá toàn diện, toàn trình, liên thông dữ liệu. Lấy thời gian, chi phí của người dân và doanh nghiệp làm thước đo chất lượng cải cách” (Đảng Cộng sản Việt Nam, 2026). Nếu không giải quyết được bài toán phối hợp thể chế, chuyển đổi số dễ rơi vào tình trạng cát cứ, manh mún và làm suy giảm hiệu lực quản trị quốc gia.

Thứ ba, Việt Nam cần tiếp tục giải quyết căng thẳng giữa tốc độ đổi mới và yêu cầu pháp quyền, ổn định thể chế trong quá trình chuyển đổi số.

Kinh nghiệm Đức cho thấy ưu tiên pháp quyền giúp duy trì niềm tin và tính chính danh nhưng có thể làm giảm tốc độ cải cách; trong khi kinh nghiệm Singapore cho thấy cơ chế thử nghiệm chính sách cho phép nhà nước vừa thúc đẩy đổi mới sáng tạo, vừa kiểm soát rủi ro. Với trường hợp của Singapore, ở tầm chiến lược, Singapore xây dựng sáng kiến Quốc gia thông minh (Smart Nation) tập trung xây dựng năng lực số nền tảng, thúc đẩy ứng dụng công nghệ trên ba trụ cột: “Chính phủ số”, “Kinh tế số” và “Xã hội số” (Smart Nation Singapore, 2014); và Quốc gia thông minh 2.0 (Smart Nation 2.0) thúc đẩy số hóa dựa trên các yếu tố cốt lõi: “Tin cậy, Tăng trưởng và Cộng

đồng” (Smart Nation Singapore, 2024) để định hướng phát triển công nghệ có lợi cho mọi người dân và toàn xã hội. Các chính sách này được giám sát bởi [Nhóm Quốc gia thông minh và Chính phủ số \(SNDGG\)](#) thuộc Văn phòng Thủ tướng và đến tháng 7/2024 là Bộ Phát triển Số và Thông tin (MDDI) trên cơ sở sáp nhập SNDGG và [Bộ Truyền thông Thông tin](#) (MCI), tạo ra một thiết chế đầu não thống nhất để hoạch định và thực thi chiến lược số quốc gia của Singapore một cách nhanh chóng và hiệu quả hơn, tránh sự chồng chéo và phân mảnh trước đây, “cho thấy nỗ lực có chủ đích của chính phủ nhằm phát triển một chiến lược kỹ thuật số quốc gia nhất quán và nhấn mạnh tầm quan trọng của chương trình nghị sự số của đất nước” (Kong, 2024). Điều này cho phép chính phủ Singapore “áp dụng mô hình chính sách đổi mới và linh hoạt để thích ứng với những thay đổi khi cần thiết” (Kong, 2024). Ngoài ra, Singapore cũng tích cực khám phá những hướng phát triển mới trong các lĩnh vực như AI, phát triển bền vững thông qua “nghiên cứu các khuôn khổ và chuẩn mực mới [...] khuyến khích đổi mới sáng tạo đồng thời giảm thiểu rủi ro kinh tế, xã hội và an ninh” (Kong, 2024), đồng thời nhấn mạnh cơ chế hợp tác đa bên thông qua việc “thiết lập các văn phòng số, giám đốc số và ủy ban cộng đồng số trong lĩnh vực quản trị số nhằm thúc đẩy sự phát triển của kinh tế số, chính phủ số và cộng đồng số” (Lei & Tang, 2019).

Đối với Việt Nam, vấn đề đặt ra là phải tiếp tục thiết kế các cơ chế thể chế linh hoạt, thích ứng, cho phép thử nghiệm công nghệ và mô hình quản trị mới trong khuôn khổ kiểm soát rủi ro, thay vì hoặc “quản lý quá chặt” làm triệt tiêu đổi mới, hoặc “mở quá nhanh” gây bất ổn chính sách và suy giảm niềm tin xã hội.

Thứ tư, Việt Nam cần tiếp tục định vị mối quan hệ Nhà nước - thị trường - xã hội theo tinh thần quản trị hợp tác và kiến tạo phát triển.

Kinh nghiệm Nhật Bản và Hàn Quốc cho thấy nhà nước kiến tạo phát triển hiệu quả không phải là nhà nước làm thay thị trường, mà là nhà nước đóng vai trò “nhạc trưởng” kiến tạo tầm nhìn, thiết kế thể chế, đầu tư chiến lược và áp đặt kỷ luật phát triển cần thiết.

Nhật Bản là nước điển hình ứng dụng mô hình nhà nước kiến tạo phát triển (Developmental State) kết hợp với tư duy quản trị kỷ nguyên số. Điểm đặc biệt của nhà nước Nhật Bản là sự điều hướng tầm nhìn từ phát triển chính phủ số và số hóa các

phương diện khác của xã hội một cách rời rạc, chuyển sang thống nhất xây dựng đồng bộ Xã hội 5.0 - chiến lược Trong Kế hoạch Cơ bản về Khoa học và Công nghệ lần thứ 5 của Nhật Bản để xây dựng một xã hội số là "một xã hội lấy con người làm trung tâm, trong đó phát triển kinh tế và giải quyết các vấn đề xã hội tương thích với nhau thông qua một hệ thống tích hợp cao giữa không gian mạng và không gian vật lý" (Văn phòng Nội các Chính phủ Nhật Bản, 2025).

Đây được xem là một sự cải cách toàn diện mô hình quản trị hơn là chỉ đơn thuần phát triển công nghệ. Chính sách này lấy con người làm trung tâm, sử dụng công nghệ tiên tiến (AI, IoT, dữ liệu lớn) để giải quyết các vấn đề xã hội thông qua phối hợp thể chế mạnh mẽ, đầu tư vào năng lực số và các khuôn khổ quản trị dữ liệu vững chắc, đồng thời luôn ưu tiên sự tin tưởng của công dân và tính bao trùm. Để thực hiện điều này, Nhật Bản đã tiến hành cải cách thể chế sâu rộng, chuyển vai trò của khu vực công từ nhà cung cấp dịch vụ sang người điều phối tạo ra giá trị công thông qua việc tăng cường phối hợp liên ngành, cho thấy một bước đi mang tính cách mạng trong công cuộc cải cách phương thức quản trị công trong kỷ nguyên số của Nhật Bản.

Về phía Hàn Quốc, đất nước này đã chuyển trọng tâm của nhà nước chuyển từ can thiệp hành chính sang kiến tạo nền tảng, như xây dựng hạ tầng số tầm cỡ thế giới, "đi đầu trong các tiến bộ về tốc độ băng thông rộng và công nghệ mạng di động [...] là một trong những nước đầu tiên triển khai mạng 5G trên phạm vi toàn quốc vào năm 2019 [...] tất cả các cơ quan chính phủ đều được kết nối thông qua các mạng tốc độ cao" (OECD, 2025).

Đồng thời Chính phủ Hàn Quốc đã "mở rộng khả năng tiếp cận dữ liệu cho kinh doanh và thúc đẩy hợp tác công - tư [...] xây dựng nền tảng cho việc hình thành các ngành công nghiệp mới" (Cheong & Cho, 2024).

Trong bối cảnh Việt Nam, điều này đòi hỏi phải nâng cấp quan hệ công - tư từ hợp tác dự án sang đối tác chiến lược trong phát triển hạ tầng số, dữ liệu, đổi mới sáng tạo và công nghiệp công nghệ, đồng thời bảo đảm cạnh tranh lành mạnh, minh bạch và trách nhiệm xã hội của khu vực tư nhân trong không gian số.

Thứ năm, vấn đề mang tính quyết định đến năng lực của bộ máy nhà nước là đội ngũ cán bộ trong tư duy quản trị và tư duy thiết kế phát triển.

Các kinh nghiệm quốc tế đều cho thấy chuyển đổi số của khu vực công rất cuộc là chuyển đổi năng lực con người và tổ chức. “Muốn đột phá về công nghệ, phải bắt đầu từ con người và cơ chế. Không thể chủ quan, duy ý chí. Phải có cơ chế trọng dụng nhân tài” (Đảng Cộng sản Việt Nam, 2026). Do đó, Việt Nam cần coi nâng cao năng lực quản trị, năng lực hoạch định chiến lược, năng lực quản trị dữ liệu và năng lực điều phối chính sách là điều kiện tiên quyết để hiện thực hóa nhà nước quản trị hiện đại và kiến tạo phát triển.

Thứ sáu, trong kỷ nguyên số, đổi mới tư duy của Nhà nước không chỉ nhằm nâng cao hiệu quả điều hành, mà còn gắn trực tiếp với củng cố tính chính danh của quyền lực và bảo đảm lợi ích quốc gia – dân tộc trong dài hạn.

Khi dữ liệu, nền tảng và công nghệ trở thành yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh và vị thế quốc gia, nhà nước chỉ có thể giữ vai trò trung tâm nếu chủ động chuyển từ tư duy quản lý sang quản trị và kiến tạo phát triển, từ đó định hình một mô hình quản trị quốc gia hiện đại, hiệu quả, phục vụ và hướng tới tương lai bền vững trong kỷ nguyên mới.

4. Kết luận

Kỷ nguyên số đang làm dịch chuyển nền tảng vận hành của quyền lực công từ không gian lãnh thổ – hành chính sang không gian dữ liệu – nền tảng – chuẩn mực số. Trong bối cảnh đó, tư duy quản lý dựa trên mệnh lệnh – kiểm soát trực tiếp bộc lộ độ trễ, gia tăng chi phí tuân thủ và khó bao quát các quan hệ xã hội phi tập trung, xuyên biên giới và biến đổi nhanh. Vì vậy, đổi mới tư duy của nhà nước từ quản lý sang quản trị và kiến tạo phát triển không chỉ là yêu cầu cải cách hành chính hay số hóa quy trình, mà là một quá trình tái cấu trúc tư duy quyền lực. Trên cơ sở đối chiếu kinh nghiệm quốc tế, bài viết khẳng định lựa chọn quản trị hiện đại và kiến tạo phát triển là con đường tất yếu để nhà nước củng cố tính chính danh, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia và bảo đảm lợi ích quốc gia – dân tộc trong không gian số. Đổi mới tư duy nhà nước trong kỷ nguyên số chính là điều kiện nền tảng để hiện thực hóa mục tiêu xây dựng một nền quản trị quốc gia hiện đại, hiệu quả, phục vụ và kiến tạo phát triển trong kỷ nguyên mới./.

Tài liệu tham khảo

1. Amsden, A. H. (1992). *Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization*. Oxford University Press. <https://faculty.washington.edu/sangok/JSISA405/Amsden%20Indus%20Learn.pdf>
2. Asian Development Bank (ADB). (1995). *Governance: Sound Development Management*. <https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/32027/govpolicy.pdf>.
3. Botta, J. (2022). Federalism, Legal Fragmentation and Register Modernisation: Challenges for the Digital Transformation of Public Administration in Germany. *Rivista Interdisciplinare sul Diritto delle Amministrazioni Pubbliche*, Special Issue (1). https://ceridap.eu/pdf/estratti/Estratto-10.13130_2723-9195_2022-4-43.pdf.
4. Bộ Chính trị. (2024). Nghị quyết số 57-NQ/TW về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia. Hệ thống Tư liệu - Văn kiện Đảng. <https://tulieuvankien.dangcongsan.vn/he-thong-van-ban/van-ban-cua-dang/ngghi-quyet-so-57-nqtw-ngay-22122024-cua-bo-chinh-tri-ve-dot-pha-phat-trien-khoa-hoc-cong-nghe-doi-moi-sang-tao-va-chuyen-11162>.
5. Cheong, I. & J, Cho. (2024). Digital government in the Republic of Korea: Evaluation and challenges. In L. Chen & F. Kimura (Eds.), *Empowering online public service in Asia: The digital frontier* (pp. 177-197). ERIA. <https://www.eria.org/uploads/07-Chapter-6-Digital-Government-in-the-Republic-of-Korea.pdf>.
6. Dunleavy, P. & Margetts, H. (2006). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government*. Oxford University Press. <http://repo.darmajaya.ac.id>.
7. Đảng Cộng sản Việt Nam. (2021). Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII. Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Sự thật.
8. Đảng Cộng sản Việt Nam. (2026). Khai mạc Đại hội XIV: Tổng Bí thư Tô Lâm trình bày báo cáo về các văn kiện trình Đại hội XIV Đảng Cộng sản Việt Nam. <https://baochinhphu.vn/khai-mac-dai-hoi-xiv-tong-bi-thu-to-lam-trinh-bay-bao-cao-ve-cac-van-kien-trinh-dai-hoi-xiv-dang-cong-san-viet-nam-102260120095647096.htm>
9. Đặng Xuân Hoan (Chủ biên). (2019). *Quản lý nhà nước trong nền kinh tế thị trường*. Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Sự thật.
10. Evans, P. B. (1995). *Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation*. Princeton University Press. https://www.academia.edu/37741956/EMBEDDED_AUTONOMY
11. He, A. (2023). State-centric data governance in China (CIGI Papers No. 282). Centre for International Governance Innovation. <https://www.cigionline.org/static/documents/no.282.pdf>
12. Johnson, C. A. (1982). *MITI and the Japanese Miracle: The Growth of Industrial Policy, 1925-1975*. Stanford University Press. https://lbumaqui.com.br/wp-content/uploads/2021/02/05_Johnson-C-1982.-MITI-and-the-Japanese-Miracle_-The-Growth-of-Industrial-Policy-1925-1975-.SUP.pdf.
13. Kong, J. (2024). Pathfinding in digital governance: Singapore's holistic approach to digital regulation. Tech For Good Institute. <https://techforgoodinstitute.org/insights/country-spotlights/pathfinding-in->

[digital-governance-singapores-holistic-approach-to-digital-regulation/](#).

14. Lê Văn Lợi (Chủ biên). (2025). Một số mô hình quản trị quốc gia trên thế giới và bài học tham chiếu cho Việt Nam. Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Sự thật.

15. Lei, T. & Tang, Y. (2019). Digital Governance Model for Big Data Era-Based on Typical Practices in Singapore. *Humanities and Social Sciences* 7(2), pp. 76-82. <https://doi.org/10.11648/j.hss.20190702.15>.

16. Lyu, Y., et al. (2024). Digital economy and institutional dynamics: Striving for equitable public service in a digitally transformed era. *Frontiers in Public Health*, 12, Article 1330044. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1330044>.

17. Mergel, I. (2021). Digital transformation of the German state. In S. Kuhlmann, I. Proeller, D. Schimanke, & J. Ziekow (Eds.), *Public administration in Germany: Governance and public management* (pp. 375-392). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-53697-8_19.

18. Nguyễn Bá Chiến & Lê Hải Bình (Chủ biên). (2024). Quản trị quốc gia hiện đại, hiệu quả - Cơ sở lý luận và thực tiễn ở Việt Nam hiện nay. Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Sự thật.

19. Nguyễn Bá Chiến. (2025). Thực hiện quản trị quốc gia hiện đại, hiệu quả để đất nước vươn mình bước vào kỷ nguyên mới. *Tạp chí Cộng sản*. <https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/chinh-tri-xay-dung-dang/-/2018/1058902/thuc-hien-quan-tri-quoc-gia-hien-dai%2C-hieu-qua--de-dat-nuoc-vuon-minh-buoc-vao-ky-nguyen-moi.aspx>.

20. Nguyễn Văn Thạo, & Nguyễn Viết Thông (Đồng chủ biên). (2021). Những vấn đề lý luận và thực tiễn cấp thiết phục vụ trực tiếp cho yêu cầu đổi mới nội dung, phương thức lãnh đạo của Đảng, quản lý của Nhà nước. Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Sự thật.

21. Niu, J. (2025). The sovereignty exception: China's state-centric approach to national security in cross-border data flows. In *Proceedings of ICILLP 2025 Symposium: Property Law and Blockchain Applications in International Law and Legal Policy* (pp. 60-66). <https://lnep.ewapub.com/article/view/27192.pdf>.

22. OECD. (2025). Digital Government Review of Korea: Harnessing Digital and Data to Transform Government. OECD Digital Government Studies. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9defc197-en>.

23. Phạm Thị Hồng Điệp. (2017). Vận dụng mô hình “quản trị nhà nước tốt” ở Việt Nam. *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh*, 33(3), pp. 1-12.

24. Phùng Hữu Phú. (2025). Kỷ nguyên vươn mình của dân tộc và những yêu cầu lịch sử. *Tạp chí Cộng sản*. https://tapchicongsan.org.vn/media-story/-/asset_publisher/V8hhp4dK31Gf/content/ky-nguyen-vuon-minh-cua-dan-toc-va-nhung-yeu-cau-lich-su.

25. Quốc vụ viện Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa. (2022). Thông báo về việc ban hành “Quy hoạch phát triển kinh tế số giai đoạn Kế hoạch 5 năm lần thứ 14” [“ ”]. Chính phủ Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa. https://www.gov.cn/zhengce/content/2022-01/12/content_5667817.htm

26. Ronfeldt, D. (1992). Cyberocracy is coming. *The Information Society*, 8(4), 243-296. https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/reprints/2007/RAND_RP222.pdf.

27. Smart Nation Singapore. (2014). Smart Nation 1.0: Spurring Singapore's digital transformation. Chính phủ Singapore. <https://www.smartnation.gov.sg/about/our-vision/sn1/>
28. Smart Nation Singapore. (2024). Smart Nation 2.0: A refreshed vision. Chính phủ Singapore. <https://www.smartnation.gov.sg/about/our-vision/sn2/>
29. Stăiculescu, A., et al. (2025). Mapping multipolarity: Soft and hard power in the digital age. Discover Global Society, 3(1), Article 159. <https://doi.org/10.1007/s44282-025-00308-z>.
30. GS, TS. Tô Lâm. (2024). Chuyển đổi số - Động lực quan trọng phát triển lực lượng sản xuất, hoàn thiện quan hệ sản xuất đưa đất nước bước vào kỷ nguyên mới. Tạp chí Cộng sản. https://www.tapchicongsan.org.vn/media-story/-/asset_publisher/V8hnp4dK31Gf/content/chuyen-doi-so-dong-luc-quan-trong-phat-trien-luc-luong-san-xuat-hoan-thien-quan-he-san-xuat-dua-dat-nuoc-buoc-vao-ky-nguyen-moi
31. GS, TS. Tô Lâm. (2026). Phát biểu chỉ đạo của Tổng Bí thư Tô Lâm tại Hội nghị toàn quốc Chính phủ và chính quyền địa phương. <https://baochinhphu.vn/phat-bieu-chi-dao-cua-tong-bi-thu-to-lam-tai-hoi-nghi-toan-quoc-chinh-phu-va-chinh-quyen-dia-phuong-102260108124829304.htm>
32. UNCTAD. (2019). Digital Economy Report 2019: Value Creation and Capture: Implications for Developing Countries. United Nations. https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf.
33. UNDP. (1997). Governance for sustainable human development: A UNDP policy document. UNDP. https://digitallibrary.un.org/record/492551/files/DP%2809%29_H9181.pdf.
34. Văn phòng Nội các Chính phủ Nhật Bản. (2025). Society 5.0. https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5_0/index.html
35. Văn Tấn Thu. (2021). Khái niệm, vai trò, đặc điểm của quản trị nhà nước. Tạp chí Quản lý nhà nước. <https://www.quanlynhanuoc.vn/2021/07/06/khai-niem-vai-tro-dac-diem-cua-quan-tri-nha-nuoc/>
36. Vũ Mạnh Toàn. (2019). Một số vấn đề lý luận và thực tiễn trong xây dựng nhà nước, chính phủ kiến tạo phát triển và phục vụ ở Việt Nam hiện nay. Tạp chí Nhân lực khoa học xã hội, (2), 38.
37. Vũ Thư. (2019). Những vấn đề lý luận và thực tiễn về xây dựng và vận hành Chính phủ kiến tạo ở Việt Nam. Tạp chí Nhân lực khoa học xã hội, (2), tr. 38.
38. World Bank. (1992). Governance and Development. World Bank. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documentsreports/documentdetail/604951468739447676/governance-and-development>
39. World Bank. (2016). World Development Report 2016: Digital Dividends. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/896971468194972881/pdf/102725-PUB-Replacement-PUBLIC.pdf>.