

QUẢN TRỊ QUỐC GIA TRONG KỶ NGUYÊN CHUYỂN ĐỔI: KINH NGHIỆM CỦA MỘT SỐ NƯỚC ASEAN VÀ GIÁ TRỊ THAM KHẢO CHO VIỆT NAM

VŨ CÔNG GIAO*
CÀM THỊ LAI**

Bài viết phân tích vai trò và tác động của quản trị quốc gia đến các xu hướng chuyển đổi chủ yếu đang diễn ra tại một số nước ASEAN, bao gồm: chuyển đổi số, kinh tế số, xã hội số, chuyển đổi xanh và kinh tế tuần hoàn¹. Kết quả nghiên cứu cho thấy, thành công của các nước này dù mức độ và ưu tiên khác nhau song đều bắt nguồn từ năng lực xây dựng thể chế linh hoạt, sự phối hợp chính sách thống nhất, cùng việc tận dụng công nghệ số để thúc đẩy các xu hướng chuyển đổi chủ yếu nêu trên. Từ kinh nghiệm một số nước ASEAN, bài viết đề xuất các giá trị tham khảo cho Việt Nam trong việc hoàn thiện mô hình quản trị quốc gia để thúc đẩy chuyển đổi số, kinh tế số, xã hội số, chuyển đổi xanh và kinh tế tuần hoàn trong thời gian tới.

Từ khóa: Quản trị quốc gia; chuyển đổi số; kinh tế số; xã hội số; kinh tế xanh; kinh tế tuần hoàn; ASEAN; Việt Nam.

This article analyzes the role and impact of national governance on the major transformation trends currently taking place in several ASEAN countries, including digital transformation, the digital economy, the digital society, green transformation, and the circular economy. The research findings indicate that, although these countries differ in levels and priorities, their successes stem from the capacity to build flexible institutions, ensure coherent policy coordination, and leverage digital technologies to promote the aforementioned transformation trends. Drawing on the experiences of several ASEAN countries, the article proposes reference values for Vietnam to improve its national governance model and advance digital transformation, the digital economy, the digital society, green transformation, and the circular economy in the coming period.

Keywords: National governance; digital transformation; digital economy; digital society; green economy; circular economy; ASEAN; Vietnam.

NGÀY NHẬN: 06/12/2025 NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 05/01/2026 NGÀY DUYỆT: 23/01/2026

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.360.2026.1418>

1. Đặt vấn đề

Trong những thập kỷ gần đây, các quốc gia trên thế giới đã bắt đầu bước vào một kỷ nguyên chuyển đổi mô hình phát triển, trong đó bao gồm chuyển đổi số, phát triển kinh tế

số, xây dựng xã hội số, chuyển đổi xanh và

* GS.TS, Trường Đại học Luật, Đại học Quốc gia Hà Nội

** TS, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

phát triển kinh tế tuần hoàn. Các xu hướng mới này đang tạo ra áp lực cũng như cơ hội to lớn cho các nước trên thế giới, bao gồm các nước ASEAN, trong việc thực hiện phát triển bền vững, bao trùm và thích ứng với biến động toàn cầu². Tuy nhiên, các xu hướng phát triển mới này, đặc biệt là chuyển đổi số và kinh tế số chỉ có thể thực hiện và phát huy hiệu quả khi được đặt trong khuôn khổ thể chế quản trị quốc gia minh bạch, dữ liệu hóa và định hướng phục vụ người dân và doanh nghiệp³. Quản trị quốc gia hiệu quả chính là điều kiện tiên quyết để bảo đảm sự hài hòa giữa phát triển kinh tế - xã hội và môi trường trong kỷ nguyên chuyển đổi số⁴.

2. Nhận thức về quản trị công hiện đại và các xu hướng phát triển mới

Thực tiễn quản lý nhà nước trong thế kỷ XX và XXI đã dẫn đến sự đổi mới nhận thức từ hành chính công sang quản trị công, trong đó nhấn mạnh sự phối hợp, minh bạch, trách nhiệm giải trình và sự tham gia của các chủ thể ngoài nhà nước⁵.

Quan điểm về quản trị công tiếp tục được mở rộng để liên kết chặt chẽ hơn với sự phát triển, xem đó như một động lực cho sự phát triển thông qua việc điều chỉnh vai trò của nhà nước từ việc điều hành trong truyền thống sang chủ động kiến tạo môi trường đổi mới, thúc đẩy môi trường phát triển⁶. Theo đó, một số đề xuất khung lý thuyết về quản trị công hiện đại, như: quá trình tích hợp chính sách, dữ liệu và công nghệ nhằm tạo ra những giá trị mới, gia tăng niềm tin xã hội và nâng cao năng lực thích ứng của bộ máy nhà nước trong kỷ nguyên chuyển đổi số⁷.

Trong kỷ nguyên chuyển đổi: (1) Chuyển đổi số không chỉ là việc áp dụng công nghệ thông tin mà còn là quá trình tái cấu trúc toàn diện hoạt động quản trị công của các quốc gia dựa trên dữ liệu, trí tuệ nhân tạo (AI) và tự động hóa⁸; (2) Kinh tế số cũng đã trở thành động lực trung tâm của tăng trưởng ở nhiều quốc gia thông qua việc thúc đẩy đổi mới sáng tạo, thương mại điện tử, tài chính số⁹; (3) Xã

hội số phản ánh sự mở rộng của không gian tương tác xã hội, trong đó công nghệ số trở thành nền tảng cho việc thúc đẩy quyền tiếp cận thông tin, tự do ngôn luận và sự tham gia của người dân vào quản trị công¹⁰; (4) Kinh tế xanh thể hiện xu hướng gắn phát triển với mục tiêu môi trường, hướng tới giảm phát thải carbon và sử dụng hiệu quả tài nguyên¹¹; (5) Kinh tế tuần hoàn đại diện cho một mô hình phát triển dựa trên nguyên tắc tái sử dụng và tái tạo giá trị¹², trong đó Nhà nước đóng vai trò định hướng và giám sát toàn bộ vòng đời sử dụng tài nguyên.

Tổng hợp 5 xu hướng chuyển đổi tạo thành một hệ thống tương tác, trong đó quản trị công đóng vai trò là chất kết dính thể chế, bảo đảm sự liên thông giữa số hóa và xanh hóa, giữa tăng trưởng và bền vững. Mô hình quản trị công hiện đại sẽ phải chuyển từ tư duy phân ngành sang tư duy tích hợp liên ngành, từ quản lý hành chính sang kiến tạo chính sách và điều phối phát triển toàn diện.

3. Kinh nghiệm của một số nước ASEAN về đổi mới quản trị quốc gia

3.1. Singapore

Quốc gia này được xem là hình mẫu tiêu biểu về quản trị công thông minh, tích hợp và hướng tới phát triển bền vững trong khu vực ASEAN. Từ năm 2014, Singapore triển khai chiến lược “Quốc gia thông minh” (Smart Nation) nhằm chuyển đổi mô hình quản trị công dựa trên dữ liệu lớn (Big Data), AI và Internet vạn vật (IoT)¹³. Chính phủ Singapore đã sớm thực hiện mô hình tiếp cận tổng thể, trong đó các cơ quan công quyền phối hợp chặt chẽ qua nền tảng dữ liệu chung, bảo đảm sự liên mạch trong hoạch định và thực thi chính sách công¹⁴.

Singapore nằm trong nhóm các chính quyền số tiên tiến trên thế giới nhờ khả năng tích hợp công nghệ vào toàn bộ hoạt động từ thiết kế đến thực thi, giám sát, đánh giá kết quả thực hiện chính sách công. Nhờ vậy, nền kinh tế số của Singapore đã tăng trưởng với tốc độ tăng trưởng kép hàng năm, khoảng 12,9% mỗi

năm kể từ năm 2017, vượt trội so với nền kinh tế nói chung và tính đến năm 2022, quy mô nền kinh tế số của Singapore chiếm khoảng 17,3% tổng sản phẩm quốc nội (GDP), tăng từ 13% GDP năm 2017¹⁵. Chính phủ đã triển khai “Kế hoạch Singapore xanh” (Singapore Green Plan) 2030, trong đó đặt ra mục tiêu trung hòa carbon vào giữa thế kỷ, phát triển đô thị xanh và thúc đẩy năng lượng sạch¹⁶.

Một điểm nổi bật trong mô hình quản trị quốc gia của Singapore hiện nay là sự liên kết giữa chuyển đổi số và chuyển đổi xanh, thể hiện qua chiến lược “Chính phủ số - Kinh tế xanh” (Digital Government - Green Economy)¹⁷. Từ chiến lược này, Chính phủ vừa đầu tư vào hạ tầng kỹ thuật số, vừa kết hợp chính sách tài chính xanh và đổi mới sáng tạo. Sự phối hợp này đã giúp Singapore đạt được cả ba mục tiêu nâng cao hiệu quả quản trị công, thúc đẩy sự phát triển kinh tế và bảo vệ môi trường.

3.2. Malaysia

Malaysia là ví dụ điển hình về mô hình quản trị bao trùm (inclusive governance), trong đó chuyển đổi số và tăng trưởng xanh là những trụ cột chiến lược trong phát triển quốc gia. Chính phủ Malaysia ban hành “Bản thiết kế kinh tế số” (Digital Economy Blueprint) vào năm 2021, trong đó xác định kinh tế số là một trong những động lực chủ đạo cho tăng trưởng trong tương lai, với mục tiêu đóng góp 22,6% GDP vào năm 2025¹⁸. Chiến lược này không chỉ tập trung vào hạ tầng số mà còn nhấn mạnh bao trùm số nhằm bảo đảm mọi tầng lớp dân cư, đặc biệt là ở khu vực nông thôn đều được tiếp cận công nghệ, kỹ năng số và dịch vụ công trực tuyến.

Malaysia triển khai “Kế hoạch tổng thể công nghệ xanh” (Green Technology Master Plan) từ giai đoạn năm 2017 - 2030, trong đó tích hợp các mục tiêu giảm phát thải, sử dụng năng lượng tái tạo và xây dựng các thành phố bền vững¹⁹. Quản trị quốc gia được định hướng vào việc tăng cường sự phối hợp giữa Nhà nước, khu vực tư nhân và các tổ chức xã

hội để thực hiện các chương trình “xanh hóa” nền kinh tế. Đặc điểm nổi bật trong quản trị quốc gia của Malaysia là khả năng phối hợp chính sách số và chính sách xanh một cách hài hòa. Chính phủ không chỉ tập trung vào công nghệ mà còn chú trọng tới yếu tố xã hội, bảo đảm công bằng trong cơ hội tiếp cận, đào tạo kỹ năng và hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ tham gia kinh tế số.

3.3. Indonesia

Indonesia là quốc gia tiên phong trong khu vực ASEAN về quản trị số đa cấp (multi-level digital governance), đặc biệt ở cấp địa phương. Chính phủ Indonesia đã khởi động Hệ thống chính phủ điện tử dựa trên công nghệ (Electronic-Based Government System - SPBE) từ năm 2018, với mục tiêu nâng cao hiệu quả, tính minh bạch và chống tham nhũng thông qua việc thống nhất nền tảng quản trị điện tử trên toàn quốc²⁰. Mô hình quản trị số của Indonesia phù hợp với bối cảnh phân cấp, phân quyền mạnh, cho phép hơn 500 chính quyền địa phương có thể triển khai hoạt động độc lập nhưng kết nối liên thông với nhau và với chính quyền trung ương qua cơ sở dữ liệu quốc gia.

Indonesia cũng đã tích hợp yếu tố xanh và tuần hoàn vào chiến lược phát triển bền vững. Chính phủ đã thông qua Lộ trình kinh tế tuần hoàn quốc gia (National Circular Economy Roadmap) (2021 - 2045) và Kế hoạch hành động về kinh tế xanh đến năm 2030 nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng tài nguyên, giảm phát thải khí nhà kính và thúc đẩy việc tái chế rác thải đô thị²¹. Điểm đáng chú ý trong mô hình quản trị công của Indonesia là sự kết hợp phân quyền giữa trung ương và địa phương với tích hợp kỹ thuật số trong quản trị công, qua đó, tạo điều kiện cho các địa phương phát huy sáng kiến trong khi vẫn tuân thủ tiêu chuẩn chung của chính quyền trung ương. Nhờ đó, Indonesia từng bước xây dựng được một hệ thống quản trị công minh bạch, hướng tới phát triển bền vững và chuyển đổi tuần hoàn ở quy mô quốc gia.

3.4. Thái Lan

Thái Lan nổi bật trong khu vực ASEAN về mô hình Nền kinh tế xanh tuần hoàn sinh học (BCG Model). Đây là một sáng kiến chiến lược quốc gia kết hợp giữa kinh tế sinh học, kinh tế tuần hoàn và kinh tế xanh được khởi xướng trong khuôn khổ chiến lược Thái Lan 4.0 (Thailand 4.0) từ năm 2018²². Mô hình này đặt trọng tâm vào đổi mới sáng tạo, khoa học - công nghệ, hướng tới mục tiêu cân bằng giữa tăng trưởng kinh tế, bảo vệ môi trường và phúc lợi xã hội.

Thái Lan cũng thuộc nhóm quốc gia Đông Nam Á đầu tiên xây dựng chính quyền số tích hợp trong điều phối BCG, sử dụng nền tảng dữ liệu quốc gia để giám sát hiệu quả các dự án kinh tế xanh và kinh tế tuần hoàn. Chính phủ Thái Lan áp dụng nguyên tắc “thiết kế số ngay từ đầu” trong việc hoạch định chính sách và quản lý tài nguyên, giúp nâng cao năng lực dự báo và điều hành trong lĩnh vực môi trường. Bên cạnh đó, Thái Lan thành lập Cơ quan Phát triển Chính quyền số (DGA) làm đầu mối điều phối toàn bộ hoạt động số hóa, bảo đảm tính liên thông và minh bạch trong khu vực công²³. Kết hợp giữa dữ liệu số và tiêu chuẩn xanh, Thái Lan đang hướng đến mô hình “chính quyền xanh - thông minh”.

4. Giá trị tham khảo cho Việt Nam

Thứ nhất, về thể chế, Việt Nam cần xây dựng hành lang pháp lý thống nhất cho các chiến lược chuyển đổi số, xanh và tuần hoàn, tránh tình trạng chính sách tách rời theo ngành. Về vấn đề này, Nghị quyết số 66-NQ/TW ngày 16/11/2025 của Bộ Chính trị đã xác định rõ yêu cầu đổi mới công tác xây dựng và thi hành pháp luật, coi đây là khâu đột phá thể chế để thúc đẩy phát triển trong kỷ nguyên mới. Việc thể chế hóa các định hướng của Đảng giúp định vị rõ vai trò của Nhà nước kiến tạo, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và phát triển bền vững.

Thứ hai, về điều phối, Nhà nước nên thành lập Trung tâm Điều phối Chuyển đổi số và Chuyển đổi xanh quốc gia trực thuộc

Chính phủ, có chức năng điều phối chính sách liên ngành, theo dõi tiến độ và đánh giá tác động của các chương trình chuyển đổi. Đây là mô hình học hỏi từ Văn phòng quốc gia thông minh (Smart Nation Office) của Singapore và Cơ quan phát triển chính quyền số (DGA) của Thái Lan, nơi tập trung điều hành, tiêu chuẩn hóa và giám sát toàn bộ quá trình số hóa ở khu vực công.

Thứ ba, về nhân lực, Nhà nước nên xem việc đào tạo đội ngũ công chức số, công chức xanh là yêu cầu cấp thiết, bởi năng lực lãnh đạo và kỹ năng số của khu vực công là yếu tố quyết định sự thành công của các chương trình chuyển đổi số. Việt Nam có thể tích hợp đào tạo kỹ năng số, dữ liệu và quản trị xanh vào chương trình cải cách công vụ, kết hợp với hợp tác quốc tế và mạng lưới ASEAN.

Thứ tư, về hợp tác khu vực, Việt Nam nên đẩy mạnh tham gia Kế hoạch tổng thể số ASEAN 2025 (ASEAN Digital Masterplan 2025) và Khung kinh tế tuần hoàn ASEAN (ASEAN Circular Economy Framework) - hai chương trình khung then chốt cho phát triển số và xanh của khu vực. Điều này không chỉ tăng cường năng lực nội khối mà còn giúp Việt Nam tiếp cận chuẩn mực quốc tế, nâng cao năng lực hội nhập và sức cạnh tranh quốc gia.

5. Kết luận

Trong bối cảnh thế giới bước vào kỷ nguyên chuyển đổi sâu rộng về công nghệ, môi trường và mô hình phát triển, quản trị quốc gia cũng phải đổi mới để thích ứng. Từ kinh nghiệm của các nước ASEAN khẳng định, đổi mới quản trị quốc gia là điều kiện tiên quyết giúp thúc đẩy và hiện thực hóa các xu hướng chuyển đổi quan trọng với sự phát triển của mỗi nước, bao gồm: chuyển đổi số, kinh tế số, xã hội số, kinh tế xanh và kinh tế tuần hoàn.

Đối với Việt Nam, những định hướng chiến lược của Bộ Chính trị đã mở ra cơ hội hình thành mô hình quản trị quốc gia thích ứng với các xu hướng chuyển đổi. Nhà nước cần đóng vai trò dẫn dắt cải cách thể chế, phát

triển năng lực, thúc đẩy điều phối chính sách theo hướng liên thông, minh bạch, trách nhiệm giải trình. Đồng thời, hợp tác khu vực trong khuôn khổ ASEAN trong vấn đề này sẽ giúp Việt Nam hội nhập sâu hơn vào chuẩn mực khu vực và toàn cầu. Tầm nhìn đến năm 2045 đòi hỏi Việt Nam phải đổi mới quản trị quốc gia theo hướng thông minh, bền vững và bao trùm, coi quản trị không chỉ là phương tiện mà còn là động lực cho sự phát triển của đất nước. Thành công của tiến trình này phụ thuộc vào khả năng kết nối giữa thể chế, công nghệ và con người là ba yếu tố quyết định đưa Việt Nam tiến bước vững chắc vào kỷ nguyên phát triển mới của dân tộc □

Chú thích:

1. Bài viết được thực hiện trong khuôn khổ Đề tài nghiên cứu mã số 505.01-2021.07, tài trợ bởi Quỹ Phát triển khoa học và công nghệ quốc gia (NAFOSTED).

2. ASEAN Secretariat (2021). *ASEAN Digital Masterplan 2025*. <https://asean.org>, truy cập ngày 15/10/2025.

3. Van Ooijen, C., B. Ubaldi and B. Welby (2019). *A data-driven public sector: Enabling the strategic use of data for productive, inclusive and trustworthy governance*. OECD Working Papers on Public Governance, No. 33, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/09ab162c-en>.

4. United Nations (2024). *UN E-Government Survey 2024*. <https://publicadministration.un.org>, truy cập ngày 15/10/2025.

5. Christopher Pollitt and Geert Bouckaert (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity*, fourth edition, Oxford: Oxford University Press.

6. World Bank (2017). *World Development Report 2017: Governance and the Law*. Washington, DC: World Bank.

7. World Bank (2022). *Interoperability: Towards a Data-Driven Public Sector. Equitable Growth, Finance and Institutions Insight - Governance*. <http://hdl.handle.net>, ngày ??

8. OECD (2020). *Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government*. Paris: OECD Publishing.

9. OECD (2024). *Digital Economy Outlook 2024* (Volume 2): Strengthening Connectivity,

Innovation and Trust. <https://www.oecd.org>, truy cập ngày 22/10/2025.

10. World Bank (2024). *Digital Progress and Trends Report 2023*. <http://hdl.handle.net/10986/40970>

11. UNEP. *Green Economy*. <https://www.unep.org>, truy cập ngày 22/10/2025.

12. European Parliament (2015). *Circular economy: definition, importance and benefits*. <https://www.europarl.europa.eu>, ngày truy cập ngày 22/10/2025.

13. Government of Singapore (2014). *Smart Nation Strategy* (Singapore: Prime Minister's Office). <https://www.smartnation.gov.sg>

14. Government of Singapore. *Programmes and initiatives Explore various Smart Nation initiatives and programmes across different sectors*. <https://www.smartnation.gov.sg>, truy cập ngày 25/11/2025.

15. Singapore Ministry of Communications and Information (2023). *Digital Economy Report 2023*. <https://www.imda.gov.sg>, truy cập ngày 25/11/2025.

16. Government of Singapore (2021). *Singapore Green Plan 2030*. <https://www.greenplan.gov.sg/>

17. Government of Singapore. *A Green and Digital Future Economy*, <https://www.uradraftmasterplan.gov.sg>, truy cập ngày 17/11/2025.

18. Government of Malaysia (2021). *Digital Economy Blueprint*. <https://ekonomi.gov.my>, ngày truy cập ngày 25/11/2025.

19. Ministry of Energy (2017). *Green Technology and Water, Green Technology Master Plan Malaysia 2017-2030*. <https://www.mgmc.gov.my>, ngày truy cập ngày 25/11/2025.

20. Government of Indonesia. *Cabinet Secretariat Holds FGD on Electronic-Based Government Systems*. <https://setkab.go.id>, truy cập ngày 17/11/2025.

21. Ministry of National Development Planning of Indonesia (2025). *Indonesia Circular Economy Roadmap 2021 - 2045*. <https://lcdi-indonesia.id>, truy cập ngày 25/11/2025.

22. Government of Thailand. *Thailand 4.0 and Bio-Circular-Green Economy Model*. <https://www.nstda.or.th>, ngày truy cập ngày 21/11/2025.

23. Digital Government Agency (DGA) of Thailand. <https://www.dga.or.th>, truy cập ngày 17/11/2025.