

CHUYỂN ĐỔI SỐ BẢO ĐẢM HIỆU QUẢ QUẢN LÝ HÀNH CHÍNH NHÀ NƯỚC SAU TÌNH GỌN BỘ MÁY

HÀ LÊ THÀNH TRUNG*
NGUYỄN NGỌC BÍCH**

Tinh gọn bộ máy và chuyển đổi số đang tác động trực tiếp đến cấu trúc và phương thức vận hành của nền hành chính nhà nước Việt Nam. Trong bối cảnh mô hình chính quyền địa phương hai cấp được triển khai, chuyển đổi số không chỉ nhằm số hóa quy trình mà còn phải bảo đảm tính liên tục và hiệu quả của hoạt động quản lý. Bài viết phân tích mối quan hệ giữa tinh gọn bộ máy và chuyển đổi số, tập trung vào yêu cầu kết nối dữ liệu, tái cấu trúc quy trình và nâng cao năng lực thực thi công vụ. Trên cơ sở đánh giá thực tiễn, bài viết đề xuất một số giải pháp nâng cao hiệu quả chuyển đổi số trong quản lý hành chính nhà nước sau tinh gọn bộ máy trong thời gian tới.

Từ khóa: Chuyển đổi số; quản lý hành chính nhà nước; tinh gọn bộ máy; chính phủ số; dữ liệu; hiệu quả quản lý.

Organizational streamlining and digital transformation are directly affecting the structure and operational methods of Viet Nam's state administration. In the context of implementing the two-tier local government model, digital transformation must not only digitalize processes but also ensure the continuity and effectiveness of management activities. This article analyzes the relationship between organizational streamlining and digital transformation, focusing on the requirements for data connectivity, process restructuring, and enhancing the capacity to perform public duties. Based on an assessment of practical implementation, the article proposes several solutions to improve the effectiveness of digital transformation in state administrative management following organizational streamlining in the coming period.

Keywords: Digital transformation; state administrative management; organizational streamlining; digital government; data; management effectiveness.

NGÀY NHẬN: 20/5/2026 NGÀY PHẢN BIỆN, ĐÁNH GIÁ: 24/8/2026 NGÀY DUYỆT ĐĂNG: 19/10/2026

Email: halethanhtung@gmail.com; bichlhc129@gmail.com.vn

DOI: <https://doi.org/10.59394/qlnn.371.2026.1693>

1. Đặt vấn đề

Tinh gọn bộ máy và chuyển đổi số là hai quá trình có quan hệ chặt chẽ trong đổi mới nền hành chính nhà nước. Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25/10/2017 của Ban Chấp

hành Trung ương Đảng đặt yêu cầu tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ

* NCS của Trường Đại học Luật Hà Nội

** TS, Trường Đại học Luật Hà Nội

thống chính trị theo hướng tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả. Trong khi đó, Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị xác định phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia là đột phá quan trọng hàng đầu, đồng thời nhấn mạnh yêu cầu đổi mới phương thức quản trị quốc gia và nâng cao hiệu lực quản lý nhà nước (Ban Chấp hành Trung ương Đảng, 2017; Bộ Chính trị, 2024). Điểm đáng chú ý là hai quá trình này không tồn tại độc lập. Vì vậy, tinh gọn bộ máy cần thực hiện chuyển đổi số nhằm tạo lập phương thức quản lý phù hợp với cấu trúc tổ chức mới. Trong đó, chuyển đổi số không chỉ là công cụ hỗ trợ mà còn góp phần tái cấu trúc quy trình, kết nối dữ liệu và nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các cơ quan.

Thực tiễn bước đầu cho thấy, chuyển đổi số đã góp phần duy trì hoạt động hành chính thông suốt sau khi tổ chức lại bộ máy, song hiệu quả vẫn chưa đồng đều giữa các địa phương và lĩnh vực. Do đó, việc đánh giá kết quả, nhận diện những hạn chế và đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả chuyển đổi số trong quản lý hành chính nhà nước sau tinh gọn bộ máy là vấn đề có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn.

2. Kết quả bước đầu quản lý hành chính nhà nước sau tinh gọn

Ngay sau khi mô hình chính quyền địa phương hai cấp được vận hành, hệ thống các trung tâm hành chính công cấp tỉnh và cấp xã được ghi nhận vận hành ổn định, thông suốt và liên tục. Ngày 01/7/2025, tỷ lệ hồ sơ được tiếp nhận trực tuyến đạt 57%; ngày 02/7/2025, trong khoảng 38.000 hồ sơ được tiếp nhận, gần 60% được nộp trực tuyến; đến 16 giờ ngày 03/7, tổng số hồ sơ tiếp nhận vượt 40.000, trong đó hồ sơ trực tuyến chiếm 59,3% (Cục Thông tin và Truyền thông Chính phủ 2025). Những số liệu này cho thấy, phương thức tiếp nhận hồ sơ trên môi trường số đã có khả năng duy trì hoạt động ngay trong giai đoạn đầu chuyển sang mô hình tổ chức mới.

Kết quả tại Hà Nội cũng cung cấp về khả năng duy trì khối lượng và chất lượng giải quyết thủ tục hành chính sau khi mô hình chính quyền địa phương hai cấp được triển khai. Từ ngày 01/7 - 23/9/2025 chính quyền địa phương cấp xã tại Hà Nội tiếp nhận hơn 531.000 hồ sơ, trong đó 317.199 hồ sơ được tiếp nhận trực tuyến, chiếm 59,71%. Trong số hơn 510.540 hồ sơ đã giải quyết, có 509.772 hồ sơ được giải quyết đúng hạn hoặc trước hạn, tương đương 99,85% (Gia Huy, 03/10/2025). Kết quả này cho thấy, chuyển đổi số khi được kết hợp với cơ chế tổ chức và điều phối phù hợp, có thể hỗ trợ đáng kể cho việc duy trì năng lực cung ứng dịch vụ hành chính trong giai đoạn bộ máy được tổ chức lại.

Tuy nhiên, một vấn đề khác đặt ra từ thực tiễn là kết quả chuyển đổi số có sự khác biệt đáng kể giữa các địa phương và cơ quan trung ương. Theo số liệu công bố về tỷ lệ hồ sơ trực tuyến toàn trình trong giai đoạn từ ngày 01/01/2026 - 30/4/2026, tỷ lệ hồ sơ trực tuyến toàn trình đạt 71,13% tại Cà Mau và 48,99% tại Quảng Ninh, nhưng chỉ đạt 13,75% tại Hà Nội, 2,81% tại Bắc Ninh và 0,87% tại Huế. Ở cấp Bộ, tỷ lệ này cũng dao động rất lớn, từ 84,31% tại Bộ Nội vụ và 83,47% tại Bộ Tư pháp xuống 0,45% tại Bộ Xây dựng và 0% tại Bộ Ngoại giao trong cùng kỳ (Cổng Thông tin Điện tử Chuyển đổi số Quốc gia, 17/01/2025). Sự chênh lệch này không được nhìn nhận đơn giản dưới góc độ “địa phương nào chuyển đổi số tốt hơn”, bởi tỷ lệ hồ sơ trực tuyến còn chịu ảnh hưởng bởi đặc điểm của từng nhóm thủ tục, đối tượng sử dụng, khối lượng hồ sơ và điều kiện hạ tầng.

Tuy vậy, khoảng cách rất lớn giữa các đơn vị vẫn cho thấy một vấn đề có tính cấu trúc: việc thay đổi mô hình tổ chức không tự động tạo ra năng lực vận hành số tương ứng. Năng lực đó phụ thuộc vào mức độ chuẩn hóa quy trình, chất lượng dữ liệu, khả năng tích hợp hệ thống, hạ tầng kỹ thuật và

đặc biệt là năng lực tổ chức thực thi của từng cơ quan.

Đối với người sử dụng, chuyển đổi số trong cung ứng dịch vụ hành chính công đang đứng trước yêu cầu phải chuyển từ tư duy “cung cấp dịch vụ trực tuyến” sang “thiết kế dịch vụ theo trải nghiệm của người sử dụng”. Khảo sát gần 5.000 người dân do PAPI và các đối tác thực hiện năm 2026 cho thấy, gần 22% số người được hỏi đã sử dụng Cổng Dịch vụ công quốc gia kể từ ngày 01/7/2025. Tuy nhiên, khảo sát cũng ghi nhận 27% người dùng phản ánh gặp khó khăn trong quá trình sử dụng và 34% bày tỏ lo ngại về bảo mật dữ liệu cá nhân (PAPI, 22/5/2026), qua đó cho thấy, số hóa thủ tục chưa đồng nghĩa với việc mọi nhóm người dân đều có khả năng tiếp cận và sử dụng dịch vụ số một cách thuận lợi.

Nhìn chung, những kết quả bước đầu của chuyển đổi số sau tinh gọn bộ máy được thể hiện: (1) Về mặt tích cực, chuyển đổi số đã góp phần duy trì tính liên tục của hoạt động hành chính, mở rộng phương thức tiếp nhận hồ sơ trực tuyến và tạo điều kiện để các cơ quan xử lý khối lượng công việc lớn trong điều kiện tổ chức bộ máy thay đổi; (2) Về mặt hạn chế, kết quả chưa đồng đều và chưa thể hiện đầy đủ sự chuyển biến từ “số hóa thủ tục” sang “tái cấu trúc phương thức quản lý”. Đặc biệt, sự chênh lệch về tỷ lệ hồ sơ trực tuyến và những khó khăn mà người dân gặp phải cho thấy, hiệu quả của chuyển đổi số không thể được xác định chỉ bằng các chỉ số về số lượng hồ sơ điện tử. Vấn đề có ý nghĩa quyết định là dữ liệu có được kết nối, quy trình có được rút gọn và người dân có thực sự giảm được chi phí khi tương tác với cơ quan hành chính hay không.

3. Một số hạn chế

Một là, dữ liệu và hệ thống thông tin vẫn có nguy cơ phân mảnh trong quá trình tổ chức lại bộ máy. Trước khi sắp xếp, các cơ quan, địa phương có thể đã xây dựng nhiều

cơ sở dữ liệu, phần mềm và hệ thống thông tin theo những yêu cầu quản lý khác nhau. Khi chức năng, nhiệm vụ và địa giới hành chính được điều chỉnh, việc tích hợp các hệ thống này không chỉ là vấn đề kỹ thuật mà còn liên quan đến chuẩn dữ liệu, quyền khai thác, trách nhiệm quản trị và tính tương thích giữa các nền tảng. Nếu thiếu kiến trúc thống nhất, việc hình thành các hệ thống mới nhưng không kết nối đầy đủ với hệ thống hiện có có thể dẫn tới tình trạng dữ liệu bị chia cắt, trùng lặp hoặc phải nhập lại, làm giảm hiệu quả của đầu tư số và cản trở quá trình phối hợp giữa các cơ quan.

Hai là, quá trình chuyển giao dữ liệu và hồ sơ điện tử chưa phải lúc nào cũng đồng bộ với việc chuyển giao chức năng, nhiệm vụ và thẩm quyền. Tinh gọn bộ máy làm thay đổi chủ thể thực hiện nhiều thủ tục hành chính, trong khi dữ liệu và hồ sơ phát sinh từ trước vẫn cần được tiếp tục quản lý, khai thác và giải quyết. Nếu việc xác định cơ quan chịu trách nhiệm quản trị dữ liệu, quyền truy cập và trách nhiệm cập nhật chưa rõ ràng, có thể phát sinh tình trạng cơ quan tiếp nhận nhiệm vụ nhưng không tiếp cận đầy đủ dữ liệu cần thiết; ngược lại, dữ liệu vẫn tồn tại ở cơ quan cũ nhưng không được khai thác hiệu quả trong quy trình mới. Hạn chế này làm giảm khả năng thực hiện nguyên tắc “một lần khai báo, nhiều lần sử dụng” và có thể khiến người dân, doanh nghiệp phải cung cấp lại thông tin mà cơ quan nhà nước về nguyên tắc có thể khai thác từ các cơ sở dữ liệu đã được hình thành.

Ba là, năng lực số giữa các địa phương và giữa các đơn vị cấp xã còn có sự chênh lệch, dẫn đến khác biệt về chất lượng vận hành dù cùng thực hiện một hệ thống quy định và nền tảng số (tỷ lệ hồ sơ trực tuyến toàn trình tại Cà Mau đạt 71,13%, Quảng Ninh đạt 48,99%, trong khi tỷ lệ tại Bắc Ninh chỉ đạt 2,81% và Huế đạt 0,87% (Cổng Thông tin Điện tử Chuyển đổi số Quốc gia,

17/01/2025). Khoảng cách này cho thấy, hiệu quả chuyển đổi số không chỉ phụ thuộc vào việc có nền tảng và quy định chung mà còn chịu ảnh hưởng bởi chất lượng hạ tầng, năng lực tổ chức thực hiện, kỹ năng số của đội ngũ và khả năng hỗ trợ người dân tại cơ sở. Nếu không được thu hẹp, cùng một mô hình chính quyền và cùng một chính sách số hóa có thể tạo ra kết quả rất khác nhau giữa các địa bàn, từ đó ảnh hưởng đến tính thống nhất và hiệu quả của nền hành chính sau tinh gọn.

Bốn là, việc đánh giá hiệu quả chuyển đổi số vẫn có nguy cơ thiên về đầu vào và mức độ cung cấp dịch vụ hơn là kết quả quản trị thực tế. Các chỉ tiêu như số lượng nền tảng, cơ sở dữ liệu, tỷ lệ dịch vụ công trực tuyến hoặc số hồ sơ được tiếp nhận trên môi trường điện tử có ý nghĩa trong đánh giá mức độ triển khai, nhưng chưa phản ánh đầy đủ việc chuyển đổi số có thực sự làm giảm thời gian, chi phí và số bước thực hiện thủ tục hay không. Thực tế, tỷ lệ hồ sơ trực tuyến giữa các địa phương còn chênh lệch rất lớn, cho thấy chỉ tiêu về mức độ cung cấp dịch vụ số cần được xem xét với các chỉ tiêu về chất lượng và kết quả đầu ra.

World Bank trong GTMI 2025 cũng đánh giá mức độ trưởng thành GovTech trên nhiều nhóm tiêu chí, bao gồm hệ thống chính phủ cốt lõi, cung cấp dịch vụ công trực tuyến, tương tác số với người dân và các điều kiện hỗ trợ như thể chế, kỹ năng số và năng lực đổi mới (World Bank Group, 18/12/2025). Vì vậy, đánh giá hiệu quả chuyển đổi số sau tinh gọn bộ máy cần chuyển mạnh từ việc đo “đã số hóa bao nhiêu” sang đo “quản lý đã hiệu quả hơn như thế nào”, thông qua các chỉ số như thời gian xử lý, tỷ lệ hồ sơ đúng hạn, tỷ lệ hồ sơ phải bổ sung, mức độ tái sử dụng dữ liệu, số bước thực hiện, chi phí tuân thủ và mức độ hài lòng của người dân, doanh nghiệp.

4. Giải pháp nâng cao hiệu quả chuyển đổi số trong quản lý hành chính nhà nước sau tinh gọn bộ máy

Thứ nhất, gắn chuyển đổi số với quá trình hoàn thiện tổ chức và phương thức vận hành của bộ máy hành chính. Sau tinh gọn, nhiều cơ quan được tổ chức lại, chức năng, nhiệm vụ và thẩm quyền được điều chỉnh, trong khi các quy trình, dữ liệu và phương thức xử lý công việc trước đây vẫn còn tồn tại. Vì vậy, chuyển đổi số cần được triển khai đồng thời với việc rà soát, sắp xếp lại quy trình quản lý, xác định rõ trách nhiệm của từng cơ quan và từng cấp chính quyền, tránh tình trạng bộ máy đã thay đổi nhưng quy trình xử lý công việc và phương thức phối hợp vẫn vận hành theo mô hình cũ. Đồng thời, cần coi chuyển đổi số là một bộ phận của quá trình đổi mới phương thức quản trị, qua đó giúp bộ máy sau tinh gọn vận hành thống nhất, liên tục và giảm các khâu trung gian không cần thiết.

Thứ hai, ưu tiên kết nối và khai thác hiệu quả dữ liệu phục vụ quản lý và giải quyết thủ tục hành chính. Thực tế cho thấy, một trong những yêu cầu quan trọng sau khi tổ chức lại bộ máy là bảo đảm dữ liệu được chuyển giao, cập nhật và khai thác thống nhất giữa các cơ quan, địa phương. Vì vậy, cần tiếp tục rà soát, chuẩn hóa và tích hợp các cơ sở dữ liệu hiện có; hạn chế tình trạng mỗi cơ quan duy trì một hệ thống dữ liệu riêng hoặc người dân phải cung cấp lại những thông tin mà cơ quan nhà nước đã có. Trong thời gian tới, cần chuyển trọng tâm từ việc “có dữ liệu” sang “dữ liệu được sử dụng hiệu quả”, nghĩa là, dữ liệu phải thực sự hỗ trợ cán bộ xử lý công việc, giúp giảm thành phần hồ sơ, số lần khai báo và thời gian thực hiện thủ tục của người dân, doanh nghiệp.

Thứ ba, cần tăng cường đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng số theo vị trí việc làm, nhất là đối với đội ngũ trực tiếp giải quyết thủ tục hành chính ở cấp cơ sở; đồng thời, trang bị khả năng xử lý hồ sơ điện tử, khai thác dữ liệu và hỗ trợ người dân sử dụng dịch vụ

công trực tuyến. Việc đào tạo cần gắn với vị trí việc làm và những tình huống phát sinh trong thực tiễn thay vì chỉ tập trung vào kỹ năng sử dụng phần mềm. Cùng với đào tạo, cần có cơ chế hỗ trợ kỹ thuật thường xuyên để những địa phương, đơn vị còn hạn chế về năng lực số không bị bỏ lại phía sau trong quá trình chuyển đổi.

Thứ tư, tỷ lệ hồ sơ trực tuyến cao chưa đồng nghĩa với việc người dân đã thực sự thuận tiện nếu họ vẫn phải thực hiện nhiều thao tác, bổ sung thông tin hoặc sử dụng nhiều hệ thống khác nhau. Vì vậy, cần tiếp tục đơn giản hóa thủ tục, tăng cường tái sử dụng dữ liệu, giảm yêu cầu cung cấp lại giấy tờ và tổ chức dịch vụ công theo nhu cầu thực tế của người sử dụng. Đồng thời, cần duy trì các hình thức hỗ trợ trực tiếp hoặc hỗ trợ số đối với những nhóm người dân còn hạn chế về kỹ năng và điều kiện tiếp cận công nghệ. Kết quả khảo sát PAPI năm 2026 cho thấy, vẫn tồn tại những trải nghiệm chưa tích cực của một bộ phận người dân. Đây là cơ sở để chuyển trọng tâm từ “đưa thủ tục lên môi trường số” sang “làm cho người dân thực hiện thủ tục thuận tiện hơn”.

Thứ năm, đổi mới đánh giá hiệu quả chuyển đổi số gắn với kết quả hoạt động của bộ máy hành chính. Thực tiễn cho thấy, giữa các địa phương vẫn có sự khác biệt đáng kể về mức độ cung cấp và sử dụng dịch vụ công trực tuyến. Do đó, cần từng bước chuyển sang đánh giá bằng những kết quả cụ thể, như: thời gian giải quyết thủ tục, tỷ lệ hồ sơ đúng hạn, số lần người dân phải bổ sung hồ sơ, mức độ tái sử dụng dữ liệu, chi phí thực hiện thủ tục và mức độ hài lòng của người dân, doanh nghiệp. Đồng thời, kết quả này cần được sử dụng trong đánh giá cải cách hành chính và trách nhiệm của người đứng đầu.

Tài liệu tham khảo:

Ban Chấp hành Trung ương Đảng (2017). *Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25/10/2017 Hội nghị lần thứ sáu Ban Chấp hành Trung ương Đảng (khóa XII) về một số vấn đề về tiếp tục đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ*

thống chính trị tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả.

Bộ Chính trị (2024). *Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số quốc gia.*

Cục Thông tin và Truyền thông Chính phủ (2025). *Bộ trưởng Trần Văn Sơn: Đột phá trong giải quyết thủ tục hành chính nhờ dịch vụ công trực tuyến.* https://media.chinhphu.vn/bo-truong-tran-van-son-dot-pha-trong-giai-quyet-thu-tu-c-hanh-chinh-nho-dich-vu-cong-truc-tuyen-102250703201803846.htm?utm_

Cổng Thông tin điện tử Chuyển đổi số Quốc gia (17/01/2025). *Tỷ lệ hồ sơ trực tuyến toàn trình trên cả nước tháng 04/2026.* https://dx.gov.vn/ty-le-ho-so-truc-tuyen-toan-trinh-tren-ca-nuoc-thang-04-2026-1737127276095.htm?utm_

Gia Huy (03/10/2025). *Hà Nội: Tỷ lệ hồ sơ giải quyết đúng hạn đạt 99,85%.* https://thanglong.chinhphu.vn/ha-noi-ty-le-ho-so-giai-quyet-dung-han-dat-9985-103251003114547415.htm?utm_

OECD (2020). *The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government.* OECD Public Governance Policy Papers, No. 2, OECD Publishing, Paris.

PAPI (22/5/2026). *Trải nghiệm thực tiễn của người dân và cán bộ địa phương cung cấp thông tin quan trọng cho cải cách chính quyền địa phương hai cấp.* https://papi.org.vn/tra-i-nghiem-thuc-tien-cua-nguoi-dan-va-can-bo-dia-phuong-cung-cap-thong-tin-quan-trong-cho-cai-cach-chinh-quyen-dia-phuong-hai-cap/?utm_

Trần Mai Hương (2024). *Cuộc cách mạng tinh gọn bộ máy: mục tiêu, thách thức và cơ hội. Chuyên trang Pháp luật trong kỷ nguyên mới.* <https://vnlaw.moj.gov.vn/cuoc-cach-mang-tinh-gon-bo-may-muc-tieu-thach-thuc-va-co-hoi-123-i2.htm>

World Bank Group (18/12/2025). *GovTech Maturity Index 2025 : Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide (English).* https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099121725193511608?utm_