

MỘT SỐ NGHIÊN CỨU VỀ XU HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA CHUỖI CUNG ỨNG TOÀN CẦU VÀ VIỆT NAM

A SYSTEMATIC REVIEW ON THE DEVELOPMENT TRENDS OF GLOBAL SUPPLY CHAINS IN THE WORLD AND VIETNAM

NGUYỄN THỊ BÌNH*, TRỊNH THỊ THU HƯƠNG

Viện Kinh tế và Kinh doanh quốc tế, Trường Đại học Ngoại thương

**Email liên hệ: ntbinh@ftu.edu.vn*

Tóm tắt

Nền kinh tế thế giới đã và đang biến động không ngừng, mở ra nhiều cơ hội mới nhưng cũng chứa đựng nhiều thách thức cho sự phát triển của chuỗi cung ứng toàn cầu. Việc nhận diện được các xu hướng phát triển lớn và chủ đạo của chuỗi cung ứng toàn cầu là rất cần thiết, và có ý nghĩa trong việc giúp các quốc gia trong việc xây dựng được chiến lược phát triển linh hoạt, bền vững, phù hợp với bối cảnh mới. Trong khuôn khổ nghiên cứu này, nhóm tác giả đã tiến hành phân tích toàn diện các tài liệu liên quan đến chuỗi cung ứng toàn cầu, xu hướng phát triển của chuỗi cung ứng toàn cầu trên thế giới và tại Việt Nam. Bằng việc sử dụng phương pháp phân tích nội dung để trích xuất các dữ liệu cần thiết, nghiên cứu đã luận giải và làm rõ các xu hướng phát triển chủ đạo trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Kết quả này dự kiến sẽ cung cấp thêm một số hiểu biết sâu sắc cho nhà xây dựng chính sách, các nhà quản lý doanh nghiệp trong đề xuất chính sách nhằm nâng cao năng lực thích ứng của Việt Nam trong bối cảnh mới.

Từ khóa: Chuỗi cung ứng toàn cầu, Việt Nam, xu hướng phát triển, đánh giá tài liệu có hệ thống.

Abstract

The global economy has been continuously fluctuating, presenting both opportunities and challenges for the development of global supply chains. Identifying major and dominant trends in global supply chain development is essential and plays a significant role in helping countries formulate flexible, sustainable strategies that align with the evolving context. Within the scope of this study, the research team conducted a comprehensive analysis of relevant literature on global supply chains, as well as global and Vietnam-specific supply chain development trends. Using content analysis to extract necessary data, the study examines and clarifies

the dominant development trends in global supply chains. The findings are expected to provide valuable insights for policymakers and enterprise managers in proposing policies to enhance Vietnam's adaptability in the new context.

Keywords: *Global supply chain, Viet Nam development trend, systematic review method.*

1. Giới thiệu

Trong những năm cuối cùng của thế kỷ 20, thế giới đã chứng kiến sự bùng nổ vô cùng mạnh mẽ của toàn cầu hóa. Sự phát triển bùng nổ này đã mang lại nhiều cơ hội cho các ngành sản xuất mũi nhọn như ô tô, điện tử, dệt may mở rộng chuỗi cung ứng của mình đến nhiều khu vực địa lý khác nhau trên thế giới, từ đó hình thành nên chuỗi cung ứng toàn cầu (Taylor, 1997). Bản chất chuỗi cung ứng toàn cầu (Global Supply Chain) là một quy trình tích hợp, bao gồm tất cả các công đoạn liên quan đến thu mua đầu vào, sản xuất và phân phối sản phẩm hoặc dịch vụ và các công đoạn này diễn ra ở nhiều quốc gia khác nhau (Chopra và Meindl, 2004).

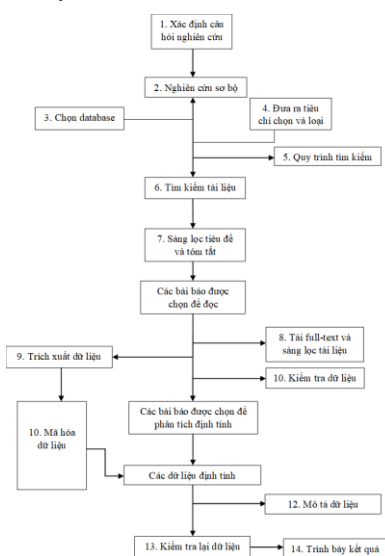
Từ đầu năm 2020 đến nay, thế giới đã chứng kiến một loạt các sự kiện rủi ro như xung đột địa chính trị dẫn đến các cuộc chiến tranh giữa các quốc gia, vấn đề dịch bệnh toàn cầu, chính sách bảo hộ thương mại, thắt chặt tiền tệ của nhiều quốc gia, đã thực sự tác động rất sâu rộng đến các chuỗi cung ứng toàn cầu. Theo dự báo trong năm 2025 và các năm tiếp theo, xung đột và cạnh tranh địa chính trị ở nhiều khu vực dự kiến vẫn sẽ tiếp tục diễn ra phức tạp, gây ảnh hưởng không nhỏ đến sự hình thành, dịch chuyển và thậm chí thay đổi cấu trúc của chuỗi cung ứng và chuỗi giá trị toàn cầu. Việt Nam là một quốc gia được đánh giá có độ mở nền kinh tế cũng như mức độ hội nhập quốc tế ngày càng lớn và sâu rộng, cũng đang phải chịu những ảnh hưởng to lớn bởi các sự kiện trên. Điều này đã đặt ra yêu cầu cần thiết cần có nghiên cứu toàn diện về các xu hướng phát triển của chuỗi cung ứng toàn cầu, từ đó tại cơ sở để cơ quan quản lý, các lãnh đạo ngành và doanh nghiệp kịp thời đưa ra các

chính sách hợp lý nhằm giúp Việt Nam có thể tăng tính linh hoạt và thích ứng đối với các thách thức không ngừng của thị trường toàn cầu.

Trong bài viết này, nhóm tác giả đã nghiên cứu tổng quan và toàn diện các tài liệu liên quan đến xu hướng phát triển và dịch chuyển của chuỗi cung ứng toàn cầu. Hầu hết các nghiên cứu được lựa chọn phân tích trong bài viết này là gắn với bối cảnh chuỗi cung ứng toàn cầu đang bị chi phối rất mạnh mẽ bởi nhiều sự kiện từ phi truyền thống như đại dịch Covid-19 đến các sự kiện rủi ro về địa chính trị, các lo ngại xung quanh thuế quan và sự gia tăng bảo hộ, xu hướng khu vực hóa đang trở dậy. Việc gắn với bối cảnh đặc thù trên sẽ cung cấp bằng chứng rõ nét nhất về mối liên hệ giữa các sự kiện trên và xu hướng dịch chuyển, đổi cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu của các quốc gia trên thế giới, trong đó có Việt Nam. Đồng thời, các luận giải về các xu hướng này sẽ là nền tảng để đưa ra một số hàm ý về mặt chính sách để giúp các nhà xây dựng chính sách và quản trị doanh nghiệp Việt Nam thích ứng và phát triển bền vững trong thời gian tới.

2. Phương pháp nghiên cứu

Hiện nay các nghiên cứu liên quan đến chuỗi cung ứng nói chung, sự dịch chuyển và tái cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu đã và đang nhận được sự quan tâm, chú ý không chỉ là các học giả mà còn cả các nhà quản lý và doanh nghiệp. Do vậy, trong nghiên cứu, nhóm tác giả đã sử dụng phương pháp đánh giá tài liệu có hệ thống (Systematic Review Method), tuân thủ nghiêm ngặt các bước được đề xuất bởi Petticrew và Roberts (2006) để phân tích cơ sở dữ liệu về chủ đề này. Cụ thể, khung đánh giá tài liệu áp dụng trong bài viết này được thể hiện trên Hình 1.



Hình 1. Khung đánh giá tài liệu có hệ thống

Nguồn sở dữ liệu nổi tiếng trong lĩnh vực học thuật là Scopus được lựa chọn làm cơ sở dữ liệu cho nghiên cứu tổng quan. Tính đến thời điểm hiện nay, Scopus là cơ sở dữ liệu trích dẫn lớn nhất trên thế giới. Ở Việt Nam, các liệu liên quan đến chủ đề nghiên cứu được tìm kiếm trên trang Hệ thống thông tin khoa học và công nghệ của Bộ Khoa học và Công nghệ. Dựa trên nền tảng các cơ sở dữ liệu học thuật này, nhóm tác giả tìm kiếm tài liệu với các từ khóa như “Global supply chain”, “Global supply chain management”, “Supply chain resilience”, “Chuỗi cung ứng toàn cầu”, “Tái định hình chuỗi cung ứng toàn cầu”, “Đa dạng hóa chuỗi cung ứng toàn cầu”. Các tài liệu này được xuất bản trong khoảng thời gian 2010-2023. Theo quy trình phân tích tổng quan hệ thống tài liệu, nhóm tác giả đã xây dựng tiêu chí lựa chọn và loại trừ tài liệu. Kết quả cuối cùng là có 33 bài viết đủ điều kiện và đưa vào cơ sở dữ liệu để phân tích.

3. Kết quả nghiên cứu

(i) Xu hướng chuyển từ chuỗi cung ứng truyền thống sang chuỗi cung ứng số

Trước sự phát triển của mãnh mẽ của công nghệ thông tin và cách mạng công nghiệp 4.0, chuỗi cung ứng truyền thống đang có xu hướng dịch chuyển mạnh mẽ sang mô hình chuỗi cung ứng số (Grzybowska, 2021). Chuỗi cung ứng số có khả năng xử lý một lượng lớn thông tin và trao quyền chủ động cho các thành phần tham gia chuỗi, từ đó cùng nhau hợp tác và giao tiếp hiệu quả trên các nền tảng kỹ thuật số. Dựa trên tổng hợp và phân tích 105 tài liệu có liên quan đến chuỗi cung ứng số, Büyükoçkan, G., & Göçer, F (2018) đã cung cấp các góc nhìn sâu sắc và toàn diện về chuỗi cung ứng số trên cả góc độ học thuật và thực tiễn, từ đó đề xuất khung quản lý chuỗi cung ứng số một cách có hiệu quả trong tương lai. Theo kết quả nghiên cứu này thì bất kỳ tổ chức nào trong chuỗi cung ứng muốn tồn tại và cạnh tranh với những tổ chức khác, họ cần phải triển khai số hóa trong chuỗi cung ứng của mình càng sớm càng tốt. Theo Katarzyna Grzybowska (2021), ưu điểm của chuỗi cung ứng số có thể kể đến như tính linh hoạt và minh bạch cao hơn dẫn đến việc ra quyết định tốt hơn; có khả năng tích hợp các khâu của cung ứng chuỗi từ đó góp phần giảm đáng kể mức tồn kho cũng như giảm thời gian giao hàng. Đây chính là cơ sở để các doanh nghiệp có thể xây dựng chiến lược chuỗi cung ứng một cách tối ưu. Bên cạnh đó, nhiều nghiên cứu khác cũng chỉ ra rằng, chuỗi cung ứng số là yếu tố quan trọng trong việc triển khai thành công các chuỗi cung ứng bền vững, với nền tảng là cân bằng hài hòa

lợi ích kinh tế, xã hội và môi trường (Mussomeli, Gish và Laaper 2016). Các nghiên cứu thực nghiệm về xây dựng chuỗi cung ứng số cũng đã được tiến hành ở một số ngành điển hình, ví dụ như ngành công nghiệp, nông nghiệp và thực phẩm (Sánchez-Flores và cộng sự, 2020).

Ở Việt Nam, số lượng các nghiên cứu liên quan đến chuyển đổi sang chuỗi cung ứng số từ góc độ học thuật và thực tiễn còn khá ít. Giang, N. T., & Đàm, L. Đ. (2022) được xem là một trong những nghiên cứu điển hình về phân tích ảnh hưởng của chuyển đổi số tới khả năng tham gia, đóng góp vào chuỗi giá trị toàn cầu của các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam. Kết quả nghiên cứu này chỉ ra rằng số hóa là nhân tố ảnh hưởng lớn đến mức độ doanh nghiệp tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu. Từ đó, nhiều nghiên cứu khác đã được thực hiện tập trung vào nghiên cứu thực trạng và giải pháp thúc đẩy chuyển đổi số trong chuỗi cung ứng của một số ngành điển hình trong nền kinh tế (Huyền, Đ.T, 2023, Ngọc, B.T.H, 2022).

(ii) *Xu hướng hình thành chuỗi cung ứng linh hoạt, có khả năng chống chịu với các cú sốc bên ngoài*

Khái niệm và bản chất chuỗi cung ứng linh hoạt đã được bàn luận từ khá sớm bởi Holling (1973). Đây là một trong những nhà nghiên cứu đầu tiên công bố các công trình về khả năng chống chịu nói riêng và khả năng chống chịu của chuỗi cung ứng nói riêng. Cụ thể, theo Holling (1973), khả năng tự cường/ chống chịu của chuỗi cung ứng được hiểu như là khả năng thích nghi với các biến động từ môi trường bên ngoài của chuỗi cung ứng. Từ việc thích nghi này, chuỗi cung ứng có thể tiến tới phục hồi, thậm chí hoạt động hiệu quả sau khủng hoảng. Khả năng tự cường/ chống chịu (resilience) được đo lường thông qua việc doanh nghiệp/tổ chức đó đã chủ động như thế nào để tích hợp, cấu hình lại mạng lưới và năng lực/ nguồn lực trong, trước và sau giai đoạn thảm họa (Sheffi & Rice, 2005). Bên cạnh đó, nghiên cứu này gợi ý rằng dự phòng, chẳng hạn như dự trữ dự trữ an toàn hoặc sử dụng nhiều nhà cung cấp, là các phương pháp phổ biến giúp tăng khả năng phục hồi. Để minh họa cho ý tưởng trên, nghiên cứu đã tiến hành thực nghiệm ở một số chuỗi cung ứng toàn cầu và điển hình trên thế giới Toyota, Intel, Amazon.com, và nhiều doanh nghiệp khác trên thế giới.

Ở Việt Nam, chủ đề và các công trình nghiên cứu liên quan đến chuỗi cung ứng linh hoạt/có khả năng chống chịu còn tương đối hạn chế. Bình và cộng sự (2023) đã chỉ ra rằng logistics đầu vào là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến năng lực động của chuỗi, từ đó

ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng linh hoạt, tính bền bỉ của chuỗi cung ứng trong ngành dệt may Việt Nam. Trước đó, Đặng Quý Dương và cộng sự (2019) đã công bố nghiên cứu liên quan đến các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực động của doanh nghiệp, mối quan hệ giữa năng lực động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Các năng lực này là nền tảng hình thành chuỗi cung ứng linh hoạt, từ đó tạo tiền đề phát triển bền vững cho doanh nghiệp. Các nghiên cứu về chuỗi cung ứng linh hoạt còn được mở rộng ra nhiều ngành/lĩnh vực khác trong nền kinh tế như trong ngành sản xuất thép (Nguyễn, N.P và Quỳnh Anh.V., 2015), thủy sản (Hiếu, N.T., 2018). Các nghiên cứu trên đều có một điểm chung khi đi đến nhận định rằng, xây dựng chuỗi cung ứng linh hoạt cũng được xem là một cách tiếp cận mới trong việc hướng tới một chuỗi cung ứng bền vững, đặc biệt trong bối cảnh thị trường đang liên tục biến đổi khó lường như hiện nay.

(iii) *Xu hướng phát triển chuỗi cung ứng bền vững, cân đối hài hòa cả ba khía cạnh là kinh tế, xã hội và môi trường*

Xu hướng nghiên cứu về xây dựng chuỗi cung ứng bền vững được ghi nhận là gia tăng rất mạnh mẽ kể từ năm 2010, đồng thời nó cũng trở thành cách tiếp cận được nhiều cơ quan quản lý và doanh nghiệp chú trọng và thúc đẩy trong việc xây dựng và triển khai chính sách nhằm hướng tới sự phát triển bền vững không chỉ ở cấp độ doanh nghiệp mà còn cả ở cấp độ quốc gia. Dube, A và cộng sự (2021) cho rằng, bản chất của chuỗi cung ứng bền vững hướng đến sử dụng các yếu tố đầu vào một cách hiệu quả và thân thiện. Từ yếu tố đầu vào này, thông qua các khâu trong chuỗi sẽ tạo ra sản phẩm đầu ra có thể tái sử dụng được. Động lực triển khai xây dựng chuỗi cung ứng bền vững là cần có sự tham gia điều tiết của chính phủ thông qua các chính sách, các quy định liên quan đến không ngừng cải thiện chất lượng sản phẩm, đồng thời tăng cường trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Dube, A., và cộng sự, 2011). Các nghiên cứu mang tính thực nghiệm về vai trò và cách thức vận hành chuỗi cung ứng bền vững trong nền kinh tế được tiến hành rộng rãi ở nhiều nơi trên thế giới. Suhaiza, Z và cộng sự (2012) đã thực hiện khảo sát hơn 400 doanh nghiệp sản xuất ở Malaysia để phân tích việc thực hiện chuỗi cung ứng bền vững có thực sự là yếu tố then chốt giúp các doanh nghiệp không chỉ tăng trưởng về chỉ tiêu tài chính mà còn góp phần giảm thiểu các vấn đề môi trường, và các vấn đề xã hội. Nghiên cứu cho thấy việc mua hàng vì môi trường và bao bì bền vững có tác động tích cực cho cả ba khía cạnh kinh tế, xã hội và lợi ích của doanh nghiệp. Một số nghiên cứu

thực nghiệm khác đã tập trung làm rõ vai trò và tác động của chuỗi cung ứng bền vững đến hiệu quả hoạt động ở cấp độ doanh nghiệp cũng đã được triển khai ở nhiều ngành khác nhau như dệt may (Deniz, K, và cộng sự, 2016), thực phẩm (Beske, P., và cộng sự, 2014), thời trang (Christopher, M., và cộng sự, 2004; Marisa P. de Brito và cộng sự, 2008). Theo kết quả nghiên cứu của Deniz, K, và cộng sự (2016), ngành dệt may là một trong những ngành dễ bị tổn thương nhất bởi các cú sốc từ bên ngoài do tính phân mảnh và rời rạc trong chuỗi, trải dài trên nhiều quốc gia. Để khắc phục phần nào hạn chế trên, tài chính chuỗi cung ứng (SCF) đã được đưa ra như là một trong những phương thức tài trợ cho chuỗi, tối ưu hóa việc quản lý vốn lưu động và tính thanh khoản, từ đó góp phần làm gia tăng tính bền vững trong của chuỗi cung ứng (Global Supply Chain Finance Forum).

Hiện nay ở Việt Nam, các chủ đề về phát triển bền vững nói chung và chuỗi cung ứng nói riêng đã và đang nhận được sự quan tâm không chỉ là các nhà nghiên cứu, mà cả các nhà xây dựng chính sách hay quản trị doanh nghiệp. Huyền (2022) đã nghiên cứu thực nghiệm trong ngành dệt may và chỉ ra rằng, triển khai mô hình chuỗi cung ứng bền vững không chỉ mang lại cơ hội cải thiện hiệu quả kinh tế cho doanh nghiệp và còn mang lại nhiều tác động tích cực về mặt môi trường. Đặc biệt trong giai đoạn Covid-19, việc luận giải các yếu tố cấu thành và đánh giá tầm quan trọng của xây dựng mô hình chuỗi cung ứng bền vững và quản lý chuỗi cung ứng xanh đã triển khai rộng rãi ở một số ngành công nghiệp điển hình tại ở Việt Nam.

(iv) Xu hướng dịch chuyển mạnh mẽ sang các nước trong cùng khu vực địa lý để né tránh các nguy cơ trừng phạt kinh tế hoặc rủi ro từ chiến tranh thương mại giữa các quốc gia

Một xu hướng cũng được nhận định là khá nổi bật trong thời gian qua là có sự dịch chuyển các cơ sở sản xuất trong chuỗi cung ứng sang các nước láng giềng hoặc trong cùng khu vực địa lý. Sự thay đổi này được xem như là một trong những cách các thành viên trong chuỗi né tránh các đòn trừng phạt lẫn nhau về thương mại, đồng thời cũng giảm tối đa sự phụ thuộc vào một/một số quốc gia (đặc biệt là Trung Quốc) (Nguyễn Bích Lâm, 2022). Chia sẻ cùng nhận định này, Simon Baptist (2023) cũng cho rằng các lo lắng về rủi ro địa chính trị đã thúc đẩy mạnh mẽ sự đa dạng và dịch chuyển chuỗi cung ứng toàn cầu. Với các ngành sản xuất như dệt may, sản xuất linh kiện, phụ tùng đơn giản, thường đòi hỏi công nghệ không cao, giá trị gia tăng thấp thì việc dịch chuyển theo xu

hướng này được thể hiện rõ nét, giúp các doanh nghiệp có thể tối ưu hóa được sản xuất một cách đáng kể. Tuy nhiên đối với các hàng hóa có giá trị cao, những hàng hóa mang tính chiến lược, hoặc liên quan đến bí mật quốc gia, chuỗi cung ứng sẽ có xu hướng tái cấu trúc hoặc dịch chuyển một phần hoặc toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh về nước bản địa. Điều này rất phổ biến trong các chuỗi cung ứng do các doanh nghiệp đến từ các nước phát triển như Mỹ, EU, Nhật Bản dẫn đầu. Các xu hướng dịch chuyển chuỗi cung ứng toàn cầu thường tồn tại ở một trong các hình thức sau như backshoring (quay trở lại nước), nearshoring (gần quốc gia tiêu thụ), friendshoring (chuyển sang các quốc gia đồng minh), và Trung Quốc +1 (bổ sung thêm các quốc gia bên ngoài Trung Quốc).

(v) Xu hướng tái cơ cấu các chuỗi cung ứng thông qua đa dạng hóa/mở rộng nguồn cung nhằm giảm thiểu sự phụ thuộc vào một hoặc một số quốc gia và rủi ro đứt gãy của chuỗi cung ứng

Mô hình dịch chuyển, tái cấu trúc, cấu hình lại chuỗi cung ứng toàn cầu còn được thể hiện thông việc các tác nhân trong chuỗi đẩy mạnh việc đa dạng hóa nguồn cung, mở rộng mạng lưới các nhà cung cấp nhằm giảm thiểu sự phụ thuộc cũng như rủi ro đứt gãy của chuỗi cung ứng. Trên góc độ này có hai quan điểm đưa ra. Thứ nhất, đa dạng hóa chuỗi cung ứng đã được đề xuất như một phương tiện quan trọng để xây dựng năng lực có khả năng phục hồi trong bối cảnh khủng hoảng. Cụ thể, Narasimhan và Kim (2002) và Lampel và Giachetti (2013) đã nghiên cứu tác động của đa dạng hóa thị trường, mở rộng danh mục sản phẩm, đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Hendricks và cộng sự (2009) đã phân tích xem liệu đa dạng hóa nguồn cung có giúp công ty hoạt động tốt hơn trong môi trường năng động và bị gián đoạn hay không? Hầu hết các kết quả nghiên cứu ủng hộ vì cho rằng lợi ích của việc có đa dạng hóa nguồn cung, tăng cường mở rộng mạng lưới các nhà cung cấp có thể giúp công ty nhanh chóng thoát khỏi khủng hoảng và phục hồi. Nghiên cứu của Yongjia Lin và cộng sự (2021) đã áp dụng một góc nhìn khác để hiểu về đa dạng hóa chuỗi cung ứng: Liệu các công ty nên tập trung một số nhà cung cấp và thị trường nhất định hay mở rộng tới nhiều đối tác? Các quyết định này liên quan chặt chẽ đến cuộc tranh luận lâu dài về lợi ích của việc sử dụng một nhà cung cấp so với nhiều nhà cung cấp (Stevenson, 2018). Lấy mẫu 1434 công ty sản xuất Trung Quốc trong cuộc khủng hoảng COVID-19, phân tích hồi quy bình phương nhỏ nhất hai giai đoạn (2SLS), Yongjia Lin và cộng sự (2021) cho thấy rằng các công ty có cơ sở cung ứng đa dạng có liên quan

đến nguồn cung lớn thì có xu hướng tăng lợi nhuận trong thời kỳ đại dịch COVID-19 (bao gồm cả giai đoạn gián đoạn và phục hồi). Trong khi đó, các doanh nghiệp có mạng lưới/tệp khách hàng đa dạng cùng với nhu cầu lớn cho thấy khả năng doanh nghiệp đó có thể phục hồi nhanh hơn, thậm chí có thể phát triển tốt hơn sau các cú sốc. Điều này có thể được lý giải một phần vì phạm vi nghiên cứu của Hendricks và cộng sự (2009) là giai đoạn 1987-1998, trong khi mẫu nghiên cứu của Yongjia Lin và cộng sự (2021) được lấy vào năm 2020, khi các kỹ năng liên quan điều phối chuỗi cung ứng đã được cải thiện đáng kể. Các công ty có thể sử dụng công cụ tiên tiến để lập kế hoạch và dự báo và bổ sung một cách chính xác. Đồng thời, tích hợp chuỗi cung ứng chặt chẽ hơn đã giảm thiểu tác động phức tạp của việc có cơ sở cung ứng đa dạng (Narasimhan và Kim, 2002). Các quan điểm khác nhau về xu hướng đa dạng hóa nguồn cung, mở rộng mạng lưới các nhà cung cấp trong chuỗi cung ứng toàn cầu đã đặt câu hỏi mở là liệu mức độ mở rộng của xu hướng này có phụ thuộc vào kỹ năng quản lý trong chuỗi cung ứng hoặc điều kiện thị trường không. Mặt khác, việc tái cấu trúc lại chuỗi cung ứng thông qua việc mở rộng mạng lưới nhà cung cấp (outsourcing) với mục tiêu chính là phân tán rủi ro thường sẽ không đòi hỏi phải dịch chuyển phần vốn đầu tư và hệ thống sản xuất ra khỏi các nước bản địa.

4. Một số thảo luận và hàm ý chính sách

Từ phân tích ở phần trên có thể thấy, các xu hướng phát triển chuỗi cung ứng toàn cầu đã và đang mở ra nhiều cơ hội và nhưng cũng không ít thách thức cho Việt Nam. Trên thực tế, doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) vẫn là lực lượng chủ đạo của nền kinh tế Việt Nam. Các doanh nghiệp này đang sử hữu nền tảng công nghệ tương đối hạn chế, quy trình thủ công là chủ yếu. Điều này chính là một trong những thách thức và nguy cơ lớn của Việt Nam về khả năng có thể bị loại khỏi chuỗi cung ứng toàn cầu nếu không có những giải pháp thay đổi mang tính căn bản và đột phá trong lĩnh vực chuyển đổi số. Bên cạnh đó, căng thẳng địa chính trị, chiến tranh thương mại và thuế quan giữa các quốc gia diễn ra ngày càng phức tạp và khó đoán định đã đặt ra nhiều thách thức chưa từng có đối với Việt Nam. Các doanh nghiệp Việt Nam tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu đang phải đối mặt với rủi ro gia tăng chi phí vận hành, gián đoạn nguồn cung và không ngừng điều chỉnh chiến lược thị trường và tìm kiếm các giải pháp thay thế để duy trì tính cạnh tranh và ổn định sản xuất. Ngoài ra, các doanh nghiệp Việt Nam cũng đang đối mặt với một thách thức rất lớn trong xu hướng phát triển của chuỗi cung ứng toàn cầu

là các thị trường lớn như EU, Nhật Bản, Mỹ đang siết chặt chẽ các quy định liên quan đến phát thải carbon, truy xuất nguồn gốc sản phẩm, và yêu cầu cao về trách nhiệm xã hội trong chuỗi cung ứng. Khi chuyển sang mô hình sản xuất thân thiện với môi trường và sử dụng nguyên liệu tái tạo đòi hỏi các doanh nghiệp phải xây dựng mô hình quản trị minh bạch, tinh gọn, chi phí đầu tư ban đầu lớn và thời gian thực hiện dài hạn. Trong khi đó, với quy mô doanh nghiệp chủ yếu là vừa và nhỏ, Việt Nam đang gặp khá nhiều khó khăn trong việc đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế về môi trường và xã hội. Đứng trước các thách thức lớn nêu, việc Nhà nước cần có các chiến lược và chính sách hỗ trợ thiết thực là vô cùng cần thiết để các doanh nghiệp Việt Nam có cơ hội nắm bắt và thích ứng với các xu hướng phát triển của chuỗi cung ứng toàn cầu. Cụ thể, Nhà nước nên xây dựng một hệ thống chính sách đồng bộ hỗ trợ chuyển đổi số cho doanh nghiệp. Nhà nước cần xây dựng danh mục các doanh nghiệp chủ lực trong các ngành sản xuất và xuất khẩu chiến lược như dệt may, điện tử, chế biến nông sản, logistics để từ đó xây dựng các cơ chế hỗ trợ chuyên biệt. Đây được coi là bước đầu trong việc tiến tới hình thành và xây dựng các doanh nghiệp/tập đoàn lớn “made in Viet Nam” có khả năng dẫn dắt chuỗi cung ứng toàn cầu, từ đó không chỉ giúp gia tăng giá trị nội địa mà còn tạo hiệu ứng lan tỏa, thúc đẩy sự phát triển hệ sinh thái doanh nghiệp vừa và nhỏ trong nước. Song song với đó, việc tạo điều kiện thuận lợi về cơ sở hạ tầng logistics, thủ tục hành chính, phát triển các khu công nghiệp hỗ trợ theo ngành, thúc đẩy liên kết vùng cũng là giải pháp quan trọng và then chốt để giúp Việt Nam có thể tham gia sâu hơn vào chuỗi cung ứng toàn cầu, không chỉ giữ vai trò ở công đoạn gia công đơn thuần và còn tiến tới các mắt xích cao hơn trong chuỗi. Cuối cùng, đẩy nhanh đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt là lực lượng lao động có chuyên môn sâu về công nghệ, phân tích dữ liệu, quản lý chuỗi cung ứng, và chuyển đổi số sẽ là nền tảng quan trọng giúp doanh nghiệp Việt Nam thích ứng nhanh hơn, linh hoạt hơn với các tiêu chuẩn và xu hướng phát triển của chuỗi cung ứng toàn cầu.

5. Kết luận

Thế giới đang không ngừng biến động và Việt Nam đang đứng trước bước ngoặt lớn trong việc xác lập lại vị trí của mình trên bản đồ thương mại, đầu tư cũng như chuỗi cung ứng toàn cầu. Trong khuôn khổ nghiên cứu này, nhóm tác giả đã luận giải một cách toàn diện các nhân tố điển hình đã và đang làm thay đổi, dịch chuyển, tái cấu trúc lại toàn bộ chuỗi cung ứng toàn cầu. Việc luận giải các nhân tố này một cách

khoa học và có luận cứ được kỳ vọng sẽ mang lại một số hiểu biết sâu sắc cho các nhà hoạch định chính sách, cộng đồng doanh nghiệp trong việc định hướng, tìm giải pháp thích ứng với sự biến động, phát triển bền vững, góp phần đưa Việt Nam bước vào kỷ nguyên mới với nhiều thành công mới.

Lời cảm ơn

Sản phẩm này là kết quả của đề tài NCKH Xã hội và Nhân văn cấp quốc gia mã số **KX.01/21-30**. Chúng tôi cảm ơn các các phân biện và ban biên tập đã có góp ý sâu sắc về chuyên môn và hỗ trợ rất nhiều trong quá trình hoàn thành bài nghiên cứu này.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Ates, A., & Bititci, U. (2011), *Change process: a key enabler for building resilient SMEs*, International Journal of Production Research, Vol.49(18), pp.5601-5618.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563825>
- [2] Baptist, S. (2023), *Shifting Supply Chains: Redefining Strategies for Success in Japan*, Economist Intelligence.
- [3] Beske, P., Land, A., Seuring, S. (2014), *Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature*, International Journal of Production Economics, Vol.152(2), pp.131-143.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.12.026>.
- [4] Binh, N.T., Linh, N.Đ.K., Hang, H.M., Linh, Đ.T.T., and Dat, N.T. (2023), *Impacts of inbound logistics capabilities on supply chain resilience: insight from Vietnamese textile industry*, Measuring Business Excellence, Vol.27(3), pp.501-518.
<https://doi.org/10.1108/MBE-09-2022-0113>
- [5] Büyüközkan, G., & Göçer, F. (2018), *Digital Supply Chain: Literature review and a proposed framework for future research*, Computers in Industry, Vol.97, pp.157-177.
- [6] Chopra, S., Meindl, P. (2004), *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operations*, second ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- [7] Đàm, N.M., Danh, V.T. và Hằng, T.T.T. (2018), *Giải pháp phát triển công nghiệp hỗ trợ ngành dệt may thành phố Cần Thơ*, Can Tho University Journal of Science, Số 54(1), tr.164-174.
- [8] Deniz Köksal, Jochen Strähle, Martin Müller, Matthias Freise (2017), *Social Sustainable Supply Chain Management in the Textile and Apparel Industry - A Literature Review*, Sustainability, Vol.9(1).
<https://doi.org/10.3390/su9010100>.
- [9] Đồng Thị Huyền (2023), *Một số giải pháp thúc đẩy chuyển đổi số trong ngành nông nghiệp Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế và Dự báo, Số 17 (6/2023).
- [10] Dube, A., Gawande, R.R. and Coe, D. B (2011), *Green Supply Chain management-A literature review*, International Journal of Computer Applications, Số 975, 8887p.
- [11] Duong, D.Q., Hoi, H.V. and Kien, L.D. (2019), *Về năng lực động chuỗi cung ứng đối với lợi thế cạnh tranh, hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp*, Tạp chí Tài chính, Tháng 2, 2019.
- [12] Giang, N. T., & Đàm, L. Đ. (2022), *Tác động của số hóa doanh nghiệp lên khả năng tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu: Bằng chứng từ các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam*, Tạp chí Khoa học Đại học Cần Thơ, Số 58(4), tr.235-251.
<https://doi.org/10.22144/ctu.jvn.2022.182>.
- [13] Grzybowska, K. (2021), *Identification and Classification of Global Theoretical Trends and Supply Chain Development Directions*, Energies, Vol.14(15), 4414p.
<https://doi.org/10.3390/en14154414>
- [14] Hà, N.T.T và Ngọc, N.X (2022), *Các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng phục hồi của chuỗi cung ứng của doanh nghiệp: Khảo sát tại thành phố Hồ Chí Minh*, Tạp chí Kinh tế và Quản lý kinh tế quốc tế, Số 148.
- [15] Hiệp, H.X. (2017), *Giải pháp đào tạo nguồn nhân lực cho ngành Dệt may Việt Nam đáp ứng yêu cầu của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0*, Tạp chí Công thương, Số 12, tr.188-192.
- [16] Hiệp, H.X. (2024), *Giải pháp phát triển thị trường khoa học, công nghệ cho ngành Dệt may trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0*, Tạp chí Công Thương, tháng 7.
- [17] Hiếu, N.T; Trung, N.N; Nga, N.T (2017), *Nâng cao hiệu quả hoạt động chuỗi cung ứng thủy sản tỉnh Bến Tre giai đoạn 2012-2017*, Tạp chí Công thương.
<https://tapchicongthuong.vn/nang-cao-hieu-qua-hoat-dong-chuoi-cung-ung-thuy-san-tinh-ben-tre-giai-doan-2012---2017-27735.htm>

- [18] Hồng, N.T. (2022), *Đa dạng hóa chuỗi cung ứng toàn cầu trong bối cảnh đại dịch Covid-19 và một số hàm ý cho Việt Nam*, Những vấn đề Kinh tế và chính trị thế giới, Số 2 (310).
- [19] Hong, Q.N and Pluye, P. (2018), *Systematic reviews: A brief historical overview*, Education for Information (Special Issue). DOI 10.3233/EFI-180219.
- [20] Kevin B. Hendricks, Vinod R. Singhal, Rongrong Zhang (2009), *The effect of operational slack, diversification, and vertical relatedness on the stock market reaction to supply chain disruptions*, Journal of Operations Management, Vol.27(3), pp.233-246.
- [21] Lâm, N.B. (2022), *Tái định hình chuỗi cung ứng toàn cầu: nhận diện xu hướng, thách thức và giải pháp cho Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế và Dự báo.
- [22] Mai, N.T.N. (2024), *Rào cản đối với ứng dụng công nghệ 4.0 và mối quan hệ với năng lực chuỗi cung ứng, hiệu quả hoạt động - Nghiên cứu thực nghiệm tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam*, Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
- [23] Marisa P. de Brito, Valentina Carbone, Corinne Meunier Blanquart (2008), *Towards a sustainable fashion retail supply chain in Europe: Organisation and performance*, International Journal of Production Economics, Vol.114(2), pp.534-553.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.06.012>.
- [24] Mussomeli, A., Gish, D., & Laaper, S. (2016), *The rise of the digital supply network. Supply Chain*, Deloitte [online] [accessed 15, p.2108].
- [25] Narasimhan, R. and Kim. S. W (2002), *Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms*, Journal of Operations Management, 6 June 2002.
- [26] Ngọc, B.T.H. (2022), *Kinh nghiệm chuyển đổi số trong logistics của Trung Quốc và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam*, Tạp Chí Công thương, tháng 12.
- [27] Nguyên N.T.Đ., Lợi B.C., Mai N.T.H. and Đào C.H.A. (2023), *Linh hoạt chuỗi cung ứng: Tình huống doanh nghiệp may tại Việt Nam*, Tạp chí khoa học Đại học Mở thành phố Hồ Chí Minh, Số 18(4), tr. 105-117.
doi: 10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.18.4.2288.2023
- [28] Nguyen, N.P. and Anh, V.Q. (2013), *Năng lực động - Cách tiếp cận mới để phát triển bền vững*, Tạp chí Khoa học Kinh tế, tr.1-10.
- [29] Nhung, D.T.T. (2011), *Nâng cao vị thế của ngành dệt may Việt Nam trong chuỗi giá trị dệt may toàn cầu*, MSc Thesis, tr.1-62.
- [30] Petticrew, M. and Roberts, H. (2006), *Systematic reviews in the social sciences: a practical guide*, Malden, MA ; Oxford: Blackwell Pub.
- [31] Sánchez-Flores, R. B., Cruz-Sotelo, S. E., Ojeda-Benitez, S., & Ramírez-Barreto, Ma. E. (2020), *Sustainable Supply Chain Management - A Literature Review on Emerging Economies*, Sustainability, Vol.12(17), p.6972. MDPI.
<https://doi.org/10.3390/su12176972>.
- [32] Sheffi, Y., & Rice Jr, J. B. (2005), *A supply chain view of the resilient enterprise*, MIT Sloan management review, Vol.47(1).
- [33] Taylor, D. H. (1997), *Global Cases in Logistics and Supply Chain Management*, In Google Books, International Thomson Business Press.
https://books.google.com.vn/books/about/Global_Cases_in_Logistics_and_Supply_Chain_Management.html?id=IAv2KCwQno0C&redir_esc=y.
- [34] Van L.T. (2022), *Thực hành xanh hóa chuỗi cung ứng thủy sản xuất khẩu tại Việt Nam*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển, Số 301(2), tr.13-26
- [35] *Applied Ocean Research*, Vol.62, pp.100-118, 2017.

Ngày nhận bài:	19/03/2025
Ngày nhận bản sửa:	06/04/2025
Ngày duyệt đăng:	06/04/2025