

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

NGUYỄN THANH HÂN

QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ HẠ TẦNG LOGISTICS
TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

LUẬN ÁN TIẾN SĨ
NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ

HÀ NỘI - 2025

HỌC VIỆN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA HỒ CHÍ MINH

NGUYỄN THANH HÂN

**QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ HẠ TẦNG LOGISTICS
TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ
NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ
Mã số: 9310110

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

1. PGS.TS. BÙI VĂN HUYỀN

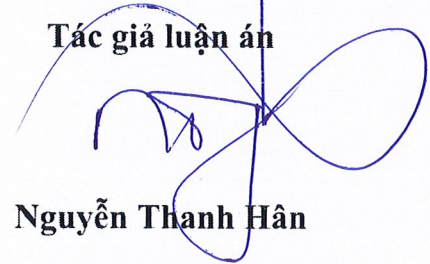
2. TS. THÁI THỊ HỒNG MINH

HÀ NỘI - 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Trong luận án, các số liệu, kết quả được nêu là trung thực, có nguồn gốc rõ ràng và trích dẫn đầy đủ theo quy định.

Tác giả luận án



Nguyễn Thanh Hân

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
Chương 1. TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN	11
1.1. Tổng quan nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án	11
1.2. Khái quát kết quả của các công trình nghiên cứu liên quan và khoảng trống luận án cần tiếp tục nghiên cứu	25
1.3. Khung phân tích	29
Chương 2. CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ HẠ TẦNG LOGISTICS	32
2.1. Cơ sở lý luận về Logistics và hạ tầng Logistics	32
2.2. Cơ sở lý luận của quản lý nhà nước về hạ tầng Logistics	35
2.3. Kinh nghiệm quốc tế và trong nước về quản lý nhà nước về hạ tầng Logistics và bài học tham khảo cho thành phố Hồ Chí Minh	55
Chương 3. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ HẠ TẦNG LOGISTICS Ở THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH	71
3.1. Khái quát về hạ tầng Logistics ở thành phố Hồ Chí Minh	71
3.2. Thực trạng quản lý nhà nước về hạ tầng Logistics tại thành phố Hồ Chí Minh	84
3.3. Đánh giá kết quả quản lý nhà nước về hạ tầng Logistics tại thành phố Hồ Chí Minh	111
Chương 4. PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ HẠ TẦNG LOGISTICS Ở THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH	125
4.1. Phương hướng hoàn thiện quản lý nhà nước về hạ tầng Logistics ở thành phố Hồ Chí Minh	125
4.2. Giải pháp hoàn thiện quản lý nhà nước về hạ tầng Logistics tại thành phố Hồ Chí Minh	133
4.3. Một số kiến nghị với chính phủ, các bộ, ngành và chính quyền thành phố Hồ Chí Minh mở rộng	156
KẾT LUẬN	161
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN	164
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	165
PHỤ LỤC	180

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

AI	Trí tuệ nhân tạo
CMCN 4.0	Cách mạng công nghiệp lần thứ tư
CNTT	Công nghệ thông tin
FDI	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
GDP	Tổng sản phẩm quốc nội
GRDP	Tổng sản phẩm quốc nội tại
GTVT	Giao thông vận tải
HLA	Hiệp hội Logistics Thành phố Hồ Chí Minh
IoT	Internet vạn vật
NPM	Lý thuyết quản trị công mới
OECD	Tổ chức Hợp tác và Phát triển
PPP	Hợp tác/đối tác công tư
QLNN	Quản lý nhà nước
TP. HCM	Thành phố Hồ Chí Minh
UBND	Ủy ban nhân dân
VLA	Hiệp Hội Logistics Việt Nam
VLI	Viện Nghiên cứu và Phát triển Logistics Việt Nam

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 3.1. Năng lực kỹ thuật của các cảng container tại TP. HCM	75
Bảng 3.2. Tổng hợp sản lượng thông qua các cảng biển tại TP.HCM năm 2022	77
Bảng 3.3. Sản lượng hàng hoá vận chuyển tại TP. HCM	79

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1: Khung phân tích do tác giả đề xuất.....	31
Hình 3.1: Bản đồ các quận, huyện Thành phố Hồ Chí Minh.....	71
Hình 3.2. GRDP và GRDP/người của TP. HCM giai đoạn 2015-2024.....	72
Hình 3.3. Tổng thu ngân sách tại TP. HCM.....	73
Hình 3.4. Đầu tư trực tiếp nước ngoài tại TP. HCM, giai đoạn 2015-2024.....	73
Hình 3.5. Tổng kim ngạch xuất nhập khẩu của TP. HCM.....	74
Hình 3.6. Quy hoạch mạng lưới đường sắt đô thị Thành phố Hồ Chí Minh giai đoạn 2020-2035.....	80
Hình 4.1. Logic kết nối giữa Nguyên nhân - Phương hướng - Giải pháp cụ thể ...	135

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài luận án

Logistics giữ vai trò then chốt trong nền kinh tế hiện đại - một hệ thống logistics vận hành hiệu quả là nền tảng cho hầu hết các hoạt động kinh tế, góp phần trực tiếp nâng cao năng suất và thúc đẩy tăng trưởng [1]. Bài toán logistics không đơn thuần là vấn đề kỹ thuật của vận tải hay kho bãi, mà còn là một thách thức quản trị công đòi hỏi vai trò dẫn dắt của Nhà nước trong hoạch định chiến lược, quy hoạch tích hợp, điều phối liên ngành và bảo đảm các chuẩn mực phát triển bền vững. Việt Nam đang hướng tới mô hình kinh tế thị trường hiện đại, ưu tiên tăng trưởng xanh và chuyển đổi số. Thống kê cho thấy, chi phí logistics của Việt Nam ước khoảng 17% GDP năm 2022 (giảm từ mức ~21% năm 2018) [2], tuy đã cải thiện nhưng vẫn cao hơn nhiều so với mức bình quân thế giới. Chính phủ đặt mục tiêu giảm tỷ lệ này xuống khoảng 15% GDP vào năm 2025 [3], đồng thời phấn đấu đưa xếp hạng năng lực logistics (LPI) của Việt Nam vào nhóm 40 nước đứng đầu thế giới vào năm 2035 [3]. Điều này đòi hỏi nỗ lực lớn trong hoàn thiện quản lý và phối hợp phát triển hạ tầng logistics ở cả cấp quốc gia và địa phương.

Trong bối cảnh đó, Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM) giữ một vai trò đặc biệt. Đây là đầu tàu kinh tế và tài chính của cả nước, đóng góp trên 22% GDP và gần 1/3 tổng thu ngân sách quốc gia [4]. Về thương mại, TP.HCM dẫn đầu cả nước về kim ngạch xuất khẩu với gần 47 tỷ USD năm 2024 [5]. Hạ tầng logistics trọng yếu của Việt Nam hội tụ tại TP.HCM: hệ thống cảng biển trong đó cảng Cát Lái là cảng container chủ lực - cụm cảng TP.HCM được xếp hạng 22 thế giới với sản lượng xấp xỉ 9,1 triệu TEU năm 2024 [6]; sân bay quốc tế Tân Sơn Nhất - cửa ngõ hàng không lớn nhất cả nước; cùng mạng lưới đường bộ, đường sắt kết nối liên vùng và các dự án hạ tầng lớn (vành đai, cao tốc, metro) đang được đầu tư. Bởi vậy, quản lý nhà nước đối với hạ tầng logistics tại TP.HCM không chỉ mang ý nghĩa cục bộ địa phương mà còn là “điểm tựa” đảm bảo thông suốt chuỗi cung ứng của vùng kinh tế trọng điểm phía Nam và cả nước.

Tuy nhiên, việc vận hành một siêu đô thị đòi hỏi năng lực quản lý hạ tầng vượt khỏi phạm vi một ngành hoặc một địa giới hành chính đơn lẻ. Hiện nay, TP.HCM

đang đối mặt với nhiều hạn chế trong quản lý hạ tầng logistics: tình trạng chồng chéo, thiếu thống nhất trong quy hoạch và tiêu chuẩn kỹ thuật giữa các phương thức vận tải; chưa có cơ chế chia sẻ dữ liệu và điều phối hiệu quả dòng lưu chuyển hàng hóa, phương tiện giữa Thành phố với các tỉnh lân cận. Về nguồn lực, năm 2024 Thủ tướng Chính phủ giao kế hoạch vốn đầu tư công cho TP.HCM là 79.263 tỷ đồng; trong đó, ngân sách địa phương dự kiến 75.577,216 tỷ đồng và bố trí 6.814,845 tỷ đồng cho vốn Nhà nước tham gia dự án PPP và dự án phục vụ dự án PPP. Tuy nhiên, tiến độ thực hiện còn nhiều thách thức: đến 17/10/2024, TP.HCM mới giải ngân 16.871 tỷ đồng, đạt 21,29% kế hoạch; các nguyên nhân nổi bật liên quan giải phóng mặt bằng, thủ tục pháp lý-quy hoạch-đất đai và phối hợp liên ngành trong chuẩn bị/triển khai dự án; khung hợp tác PPP hiện hành chưa đủ hấp dẫn để huy động nguồn lực tư nhân vào phát triển các dự án hạ tầng kết nối, trung tâm logistics quy mô lớn. Bên cạnh đó, việc triển khai các mô hình logistics xanh và chuyển đổi số còn thiếu hành lang pháp lý rõ ràng cho các vấn đề mới như tiêu chuẩn dữ liệu, định danh hàng hóa, quản trị rủi ro và an toàn thông tin. Nếu không tái thiết kế cơ chế quản lý theo hướng tích hợp và linh hoạt hơn, TP.HCM sẽ khó khai thác tối đa lợi thế hạ tầng hiện có để chuyển hóa thành năng lực cạnh tranh bền vững của Thành phố trong dài hạn.

Bối cảnh chính sách hiện nay càng nhấn mạnh tính cấp thiết của nghiên cứu này. Bộ Chính trị đã ban hành Nghị quyết số 31-NQ/TW (ngày 30/12/2022) định hướng phát triển TP.HCM đến năm 2030, tầm nhìn 2045; Ủy ban nhân dân Thành phố cũng đã phê duyệt Đề án phát triển ngành logistics đến năm 2025, định hướng 2030 tại Quyết định số 4432/QĐ-UBND ngày 02/12/2020. Thành phố đã và đang cụ thể hóa bằng những chương trình, kế hoạch hành động, tuy nhiên khoảng cách từ chủ trương, mục tiêu trên nghị quyết đến việc thiết kế cơ chế quản lý cụ thể, xây dựng bộ chỉ tiêu đo lường và triển khai công cụ thực thi vẫn là một thách thức lớn. Điều đó đặt ra nhu cầu nghiên cứu bài bản để chuyển hóa các mục tiêu chiến lược thành cấu trúc quản lý khả thi và giải pháp chính sách hiệu quả, phù hợp với điều kiện thực tiễn.

Về phương diện nghiên cứu, đến nay chưa có nhiều công trình chuyên sâu về quản lý nhà nước đối với hạ tầng logistics trong bối cảnh đô thị đặc thù như TP.HCM. Một số nghiên cứu trước đây tập trung vào phát triển hạ tầng logistics ở phạm vi địa phương nhất định, chẳng hạn như tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu hay Đà Nẵng. Tuy nhiên, những công trình này chủ yếu đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp phát triển hạ tầng, chưa đi sâu vào khía cạnh hoàn thiện quản lý nhà nước một cách hệ thống, đặc biệt là trong điều kiện siêu đô thị với mức độ phức tạp và yêu cầu phối hợp đa cấp, đa ngành như TP.HCM. Bên cạnh đó, các vấn đề mới như ứng dụng chuyển đổi số, logistics xanh, hay cải cách thể chế để nâng cao hiệu lực quản lý hạ tầng logistics đô thị chưa được nghiên cứu một cách đầy đủ. Vì vậy, về mặt học thuật đang tồn tại khoảng trống nghiên cứu liên quan đến mô hình quản lý nhà nước hiệu quả đối với hạ tầng logistics trong bối cảnh đô thị lớn, năng động của Việt Nam.

Từ những phân tích trên, có thể thấy tính cấp thiết của đề tài xuất phát từ (1) Vị thế đầu tàu của TP.HCM; (2) Nhu cầu logistics tăng nhanh trong khi vẫn tồn tại nhiều nút thắt về hạ tầng và thể chế; (3) yêu cầu phải cụ thể hóa các mục tiêu chính sách phát triển bền vững vào thực tiễn quản lý. Với ý nghĩa đó, tác giả lựa chọn chủ đề ***“Quản lý nhà nước về hạ tầng logistics ở Thành phố Hồ Chí Minh”*** làm đề tài nghiên cứu luận án tiến sĩ của mình.

2. Mục tiêu nghiên cứu và nhiệm vụ nghiên cứu

**** Mục tiêu nghiên cứu***

Luận án nhằm xây dựng và hoàn thiện cơ sở khoa học cho QLNN về hạ tầng logistics của chính quyền cấp đô thị lớn; hệ thống hóa, bổ sung các vấn đề lý luận và thực tiễn, đánh giá thực trạng quản lý hạ tầng logistics tại TP.HCM; từ đó đề xuất mô hình, phương hướng và giải pháp hoàn thiện QLNN về hạ tầng logistics của TP.HCM trong bối cảnh chuyển đổi số, tăng trưởng xanh và hội nhập quốc tế đến năm 2030, tầm nhìn 2045.

**** Nhiệm vụ nghiên cứu***

Để đạt được các mục tiêu trên, luận án triển khai các nhiệm vụ nghiên cứu chủ yếu sau:

- Tổng quan nghiên cứu và xác định khoảng trống khoa học: Tổng hợp, phân tích các công trình trong và ngoài nước về quản lý hạ tầng logistics; xác định những vấn đề đã được làm sáng tỏ và những khoảng trống cần tiếp tục nghiên cứu, đặc biệt ở cấp đô thị lớn.

- Hệ thống hóa và phát triển cơ sở lý luận: Làm rõ khái niệm, đặc điểm, cấu trúc của hạ tầng logistics (hạ tầng cứng, hạ tầng mềm); luận giải nội hàm QLNN về hạ tầng logistics cấp tỉnh/thành phố, xác định nội dung, mục tiêu, công cụ, phương pháp, tiêu chí và các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý.

- Phân tích, đánh giá thực trạng: Đánh giá hệ thống chính sách, tổ chức, công cụ và quy trình QLNN về hạ tầng logistics tại TP.HCM giai đoạn 2015-2024; phân tích kết quả, hạn chế và nguyên nhân theo từng nội dung quản lý; so sánh, đối chiếu với kinh nghiệm quốc tế và trong nước.

- Đề xuất giải pháp và kiến nghị: Xác định định hướng hoàn thiện QLNN phù hợp bối cảnh chuyển đổi xanh - số, tích hợp liên vùng; đề xuất hệ thống giải pháp khả thi về thể chế, tổ chức, công cụ, nguồn lực, dữ liệu và giám sát; đưa ra các kiến nghị cụ thể đối với Chính phủ, Bộ ngành Trung ương.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

**** Đối tượng nghiên cứu***

Đối tượng nghiên cứu của luận án là những vấn đề lý luận và thực tiễn về quản lý nhà nước đối với hạ tầng logistics ở Thành phố Hồ Chí Minh.

**** Phạm vi nghiên cứu***

- Phạm vi về không gian

Luận án nghiên cứu trong phạm vi hành chính của Thành phố Hồ Chí Minh trước khi sáp nhập, với sự xem xét mở rộng tới môi liên kết vùng Đông Nam Bộ - nơi có mối quan hệ mật thiết về luồng hàng, chuỗi cung ứng và hạ tầng kết nối logistics.

- Phạm vi về thời gian

Nghiên cứu tập trung vào giai đoạn 2015-2024, đồng thời đề xuất phương hướng, giải pháp đến năm 2030, tầm nhìn 2045. Việc lựa chọn giai đoạn 2015-2024 có cơ sở khoa học và thực tiễn vì đây là giai đoạn chuyển đổi thể chế và chính sách mạnh mẽ trong lĩnh vực logistics; đồng thời chứng kiến sự phát triển nhanh của hạ tầng

và dịch vụ logistics tại TP.HCM, gắn với quá trình đô thị hóa, mở rộng khu công nghiệp, và gia tăng nhu cầu thương mại điện tử. Do đó, nghiên cứu giai đoạn này phản ánh được quá trình hình thành, thực thi và điều chỉnh chính sách quản lý cũng như tác động của các bối cảnh mới đối với QLNN về hạ tầng logistics Thành phố.

- Phạm vi về nội dung

Luận án tập trung nghiên cứu các nội dung cơ bản của QLNN về hạ tầng logistics cấp đô thị, bao gồm:

+ Công tác quy hoạch, kế hoạch và chính sách phát triển hạ tầng logistics: xác định chiến lược, định hướng, quy hoạch không gian logistics, danh mục dự án ưu tiên.

+ Tổ chức thực hiện và điều phối liên ngành: phân công chức năng, cơ chế phối hợp giữa các sở/ngành và địa phương trong triển khai đầu tư, vận hành và khai thác hạ tầng.

+ Kiểm tra, giám sát: cơ chế giám sát việc thực thi quy hoạch, chính sách; xử lý vi phạm; đánh giá hiệu quả và điều chỉnh kế hoạch phát triển.

- Phạm vi về hạ tầng logistics

Luận án giới hạn nghiên cứu trong hai nhóm hạ tầng chính:

+ Hạ tầng phần cứng: hệ thống giao thông vận tải (đường bộ, đường sắt, đường thủy, hàng không), cảng - bến, kho bãi, trung tâm logistics, hạ tầng kết nối liên vùng.

+ Hạ tầng phần mềm: hạ tầng công nghệ thông tin và dữ liệu logistics (nền tảng số, chia sẻ dữ liệu, dịch vụ công trực tuyến, hệ thống “một cửa điện tử” phục vụ quản lý logistics).

- Phạm vi về chủ thể quản lý: Chủ thể quản lý được xác định là chính quyền Thành phố Hồ Chí Minh, bao gồm Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân Thành phố và các sở, ban, ngành có chức năng quản lý, điều phối phát triển hạ tầng logistics (Sở Tài chính, Sở Xây dựng, Sở Công Thương, Sở Quy hoạch - Kiến trúc, Ban Quản lý các khu chế xuất - khu công nghiệp, v.v.). Ngoài ra, luận án có xem xét mối quan hệ phối hợp với Chính phủ và các cơ quan Trung ương và sự tham gia của khu

vực tư nhân, hiệp hội logistics, các tổ chức quốc tế, trong vai trò đối tác, nhà đầu tư và phản biện chính sách.

4. Cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu

**** Cách tiếp cận***

Luận án tiếp cận vấn đề quản lý nhà nước (QLNN) về hạ tầng logistics từ góc độ chuyên ngành Quản lý kinh tế, coi đây là hoạt động quản trị công có tính hệ thống, chịu tác động của nhiều chủ thể và bối cảnh phát triển. Trọng tâm tiếp cận là mối quan hệ giữa Nhà nước - thị trường - doanh nghiệp trong quy hoạch, đầu tư, tổ chức thực hiện và giám sát phát triển hạ tầng logistics của đô thị lớn.

Các hướng tiếp cận cụ thể được vận dụng bao gồm:

- Tiếp cận hệ thống: Xem hạ tầng logistics là một hệ thống đa tầng, đa phương thức (đường bộ, hàng hải, hàng không, đường sắt, CNTT, kho bãi) được Nhà nước quản lý theo chuỗi chính sách liên hoàn. Tiếp cận này giúp luận án nhận diện cấu trúc, mối quan hệ và sự tương tác giữa các thành phần của hệ thống logistics đô thị.

- Tiếp cận thể chế: Phân tích vai trò, công cụ và năng lực thể chế của chính quyền địa phương trong điều phối, quy hoạch, huy động vốn, giám sát và kiểm soát các tác nhân trong chuỗi logistics; từ đó làm rõ tính hiệu lực - hiệu quả của QLNN.

- Tiếp cận chính sách công: Nhận diện QLNN về hạ tầng logistics như một chu trình chính sách công (policy cycle) gồm: hoạch định → thực thi → giám sát - đánh giá. Tiếp cận này giúp luận án xác định rõ khâu yếu trong quy trình và đề xuất cải cách phù hợp.

- Tiếp cận chuyển đổi số và tăng trưởng xanh: Đặt vấn đề quản lý logistics trong bối cảnh chuyển đổi số, kinh tế xanh và hội nhập quốc tế, nhấn mạnh các yêu cầu mới đối với quản lý hạ tầng hiện đại: dữ liệu mở, chia sẻ thông tin, quản trị năng lượng và logistics xanh.

- Tiếp cận thực chứng: Kết hợp phân tích định tính (phỏng vấn chuyên gia) và định lượng (khảo sát doanh nghiệp), đảm bảo luận án phản ánh chân thực thực tiễn và đề xuất chính sách có căn cứ thực nghiệm.

Với các hướng tiếp cận trên, luận án vận hành khung nghiên cứu theo logic: Tổng hợp lý luận → Mô tả và phân tích thực trạng → So sánh, đối chiếu → Đánh giá → Đề xuất mô hình và giải pháp.

*** Phương pháp nghiên cứu:** Đề tài sử dụng kết hợp một nhóm các phương pháp nghiên cứu định tính bao gồm:

(i) *Phương pháp tổng hợp:* Tập trung hệ thống hóa khung lý thuyết, khái niệm, công cụ chính sách, mô hình tổ chức và cơ chế phối hợp đa cấp liên quan đến quản lý hạ tầng logistics. Kết quả tổng hợp không dừng ở liệt kê mà cấu trúc hóa tri thức thành chủ đề, định vị khoảng trống lý thuyết-thực tiễn và dựng khung phân tích cho các bước sau.

(ii) *Phương pháp mô tả, phân tích:* Mô tả hiện trạng QLNN về hạ tầng logistics tại TP. HCM theo các cấu phần hạ tầng chủ chốt (cảng, hàng không, đường bộ/đường sắt, kho bãi, trung tâm logistics, hạ tầng số), cấu trúc tổ chức-thể chế (phân công, phối hợp liên ngành-liên cấp) và quy trình chính sách (quy hoạch, thực thi, giám sát). Phân tích đi vào cơ chế phát sinh nút thắt (thể chế, điều phối liên vùng, tiêu chuẩn kỹ thuật, huy động vốn, năng lực thực thi), chi phí giao dịch và tác động của chuyển đổi số/tăng trưởng xanh tới thiết kế công cụ quản lý; qua đó nhận diện các ưu tiên cải cách.

(iii) *Phương pháp so sánh, đối chiếu:* Đối chiếu chính sách và mô hình quản lý của TP. HCM với chuẩn mực/điển hình nghiên cứu phù hợp (trong nước và quốc tế), giữa các thời kỳ hoặc giữa các yếu tố hạ tầng trong cùng hệ sinh thái. Mục tiêu là chỉ ra những điểm tương đồng và khác biệt, chất lọc bài học kinh nghiệm, phác họa giải pháp có thể áp dụng theo đặc thù thể chế-đô thị của TP. HCM.

(iv) *Phương pháp đánh giá:* Thẩm định mức độ phù hợp, hiệu lực, hiệu quả và bền vững của các công cụ QLNN hiện hành, đồng thời chỉ ra những kết quả đạt được cũng như hạn chế, tồn tại và nguyên nhân của công tác QLNN về hạ tầng logistics. Khung đánh giá kết hợp tiêu chí định tính (tính nhất quán mục tiêu, tính khả thi thể chế, mức độ chấp nhận của các bên liên quan) với chỉ báo định lượng sẵn có (thời gian-chi phí logistics, mức độ hài lòng của doanh nghiệp...), từ đó chỉ ra nguyên nhân, xây dựng giải pháp và kiến nghị.

Các phương pháp trên được vận hành thông qua hai nguồn dữ liệu bổ trợ lẫn nhau bao gồm:

(i) *Dữ liệu thứ cấp*: Thu thập, hệ thống hóa và phân tích bài báo khoa học, bài viết tạp chí/báo điện tử, sách/giáo trình, báo cáo hội thảo, đề tài nghiên cứu; luận văn, luận án; văn bản chính sách-pháp luật; ấn phẩm thống kê chính thức; báo cáo của cơ quan quản lý, tổ chức nghiên cứu, hiệp hội, doanh nghiệp; cùng chính sách và số liệu cập nhật của TP. HCM.

(ii.a) *Dữ liệu sơ cấp - Phỏng vấn chuyên gia*: Phỏng vấn với nhóm chủ yếu là cán bộ QLNN cùng chuyên gia viện nghiên cứu, hiệp hội liên quan đến quản lý phát triển hạ tầng logistics tại TP. HCM. Số lượng phỏng vấn sâu là 10 người (trong đó: chuyên gia từ các sở, ban, ngành: 06 người; viện nghiên cứu: 02 người; hiệp hội logistics: 02 người). Quy trình gồm liên lạc đặt hẹn với chuyên gia, gửi bộ câu hỏi trước, sau đó phỏng vấn trực tiếp hoặc trực tuyến. Nội dung phỏng vấn xoay quanh: quy hoạch tích hợp, phân công và phối hợp trong quản lý, huy động vốn/tài chính, bố trí đất đai, phát triển nguồn nhân lực, ứng dụng công nghệ và chuẩn hóa dữ liệu/hạ tầng số, và thanh tra, giám sát phát triển hạ tầng logistics. Thông tin được ghi chép, mã hóa theo chủ đề và tích hợp vào ma trận bằng chứng để phục vụ phân tích thực trạng và đánh giá.

(ii.b) *Dữ liệu sơ cấp - Khảo sát doanh nghiệp*: Đối tượng khảo sát là các doanh nghiệp, nhà cung cấp dịch vụ logistics (vận tải đa phương thức, kho bãi, trung tâm phân phối, CNTT, dịch vụ hỗ trợ, v.v...) được lấy mẫu một cách ngẫu nhiên. Số lượng là 519 phiếu. Phiếu khảo sát thu thập ý kiến của doanh nghiệp về mức độ hài lòng đối với hạ tầng logistics và QLNN về hạ tầng logistics tại. Thang đo Likert 5 mức được áp dụng cho mỗi câu hỏi; dữ liệu được xử lý bằng phần mềm thống kê STATA, trình bày qua các chỉ tiêu mô tả (mean, SD, tần suất, tỷ lệ) và biểu đồ tổng hợp. Mục đích là hỗ trợ đánh giá thực trạng và nhận diện các ưu tiên chính sách (không suy luận nhân-quả).

Để bảo đảm độ tin cậy và giá trị sử dụng của kết quả, luận án chú trọng các biện pháp bảo đảm chất lượng: rà soát chéo nguồn tư liệu khi tổng hợp; chuẩn hóa quy trình thu thập dữ liệu sơ cấp; kiểm tra nội dung (content/face

validity) của bảng hỏi thông qua góp ý của một nhóm chuyên gia; thử nghiệm nhỏ để điều chỉnh ngôn ngữ và cấu trúc câu hỏi trước khi khảo sát diện rộng; đối chiếu tam giác (triangulation) giữa tư liệu, ý kiến chuyên gia và phản hồi doanh nghiệp để hạn chế thiên lệch. Các nguyên tắc đạo đức nghiên cứu được tuân thủ nghiêm túc.

Cấu trúc phương pháp như trên phục vụ trực tiếp mục tiêu của đề tài: nhận diện đúng vấn đề cốt lõi trong QLNN về hạ tầng logistics của TP. HCM; xác định mức độ phù hợp và hiệu quả của các công cụ hiện hành; và đề xuất giải pháp khả thi. Cách kết hợp phương pháp-dữ liệu bảo đảm vừa bám sát nền tảng lý luận, vừa phản ánh trung thực thực tiễn quản lý và vận hành thị trường, từ đó nâng cao giá trị tham chiếu chính sách cho Thành phố và các đô thị động lực tương đồng.

5. Những đóng góp mới về khoa học của luận án

**** Về mặt lý luận***

Về mặt lý luận, đóng góp mới của luận án thể hiện ở:

- Hệ thống hóa và phát triển khung lý thuyết QLNN về hạ tầng logistics từ góc nhìn chuyên ngành quản lý kinh tế, trong đó làm rõ nội hàm và mối quan hệ giữa các khái niệm trọng yếu như logistics, hạ tầng logistics và QLNN về hạ tầng logistics.

- Đề xuất và phát triển bộ năm nhóm tiêu chí đánh giá hiệu quả QLNN về hạ tầng logistics ở cấp đô thị, bao gồm: năng lực điều phối và tổ chức quản lý; khung pháp lý và tiêu chuẩn kỹ thuật; huy động và sử dụng nguồn lực (đặc biệt cơ chế đối tác công - tư, PPP); hiệu quả phát triển và vận hành hạ tầng vật chất - hạ tầng số; và mức độ ứng dụng chuyển đổi số, chia sẻ dữ liệu, cùng triển khai logistics xanh.

**** Về mặt thực tiễn***

Một là, phân tích, đánh giá toàn diện thực trạng QLNN về hạ tầng logistics tại TP.HCM trong giai đoạn tham chiếu theo cách tiếp cận chu trình quản lý thống nhất. Luận án chỉ ra những kết quả đạt được, hạn chế, tồn tại và nguyên nhân của những hạn chế trong QLNN ở TP.HCM trên cơ sở so sánh, đối chiếu dữ liệu thứ cấp và sơ cấp thu thập được với bộ tiêu chí đánh giá đã xây dựng.

Hai là, luận án đề xuất mục tiêu, định hướng và hệ thống giải pháp nhằm hoàn thiện QLNN về hạ tầng logistics tại TP.HCM đến năm 2030, tầm nhìn 2045. Từ đó, luận án nêu lên một số kiến nghị đối với Chính phủ và các bộ, ngành liên quan.

6. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, danh mục công trình khoa học của tác giả đã công bố liên quan đến luận án và danh mục tài liệu tham khảo, luận án được trình bày theo bố cục 4 chương, 12 mục.

Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài luận án

Chương 2: Cơ sở lý luận và thực tiễn của quản lý nhà nước về hạ tầng logistics

Chương 3: Thực trạng quản lý nhà nước về hạ tầng logistics ở Thành phố Hồ Chí Minh

Chương 4: Phương hướng và giải pháp hoàn thiện quản lý nhà nước về hạ tầng logistics ở Thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2030, tầm nhìn 2045.

Chương 1

TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1.1. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

1.1.1. Các nghiên cứu về logistics

Xét theo tiến trình phát triển, nghiên cứu về logistics hình thành từ nền tảng mô hình hóa dòng chảy vật chất và tồn kho (giai đoạn 1960–1990), mở rộng sang quản trị chuỗi cung ứng và tối ưu hệ thống (1990–2010), và gần đây dịch chuyển mạnh sang logistics đô thị, logistics số và logistics xanh (từ 2010 đến nay).

Trong những nền tảng đầu tiên của lý thuyết logistics, công trình “Industrial Dynamics” của Jay W. Forrester (1961) là một mốc quan trọng [10]. Forrester đã sử dụng phương pháp động học hệ thống (system dynamics) để mô phỏng các mối quan hệ giữa sản xuất, lưu kho, phân phối và nhu cầu thị trường, cho thấy rằng chuỗi cung ứng hoạt động như một hệ thống có phản hồi. Thông qua mô hình này, ông phát hiện ra hiệu ứng bullwhip - hiện tượng biến động nhu cầu khuếch đại dọc theo chuỗi cung ứng do thiếu minh bạch thông tin và độ trễ trong phản hồi. Forrester không dừng lại ở việc mô tả các vấn đề, mà còn đưa ra các gợi ý cải tiến mang tính kiến tạo như thiết lập hệ thống thông tin kết nối thời gian thực giữa các tác nhân trong chuỗi cung ứng, tự động hóa phản hồi đơn hàng, và giảm thiểu thời gian chu kỳ. Những nguyên lý này ngày nay đã trở thành xương sống của các hệ thống ERP và SCADA trong các doanh nghiệp lớn, đồng thời là lý luận gốc cho tư duy logistics tích hợp.

Một mở rộng mang tính học thuật về cấp độ vĩ mô là nghiên cứu của Pavel Dimitrov (1991) trong tác phẩm “National Logistics Systems” [11]. Dimitrov đề xuất rằng logistics không nên chỉ được hiểu như một tập hợp các hoạt động vận tải, lưu kho hay phân phối, mà phải được nhìn nhận như một cấu phần chiến lược trong cơ cấu phát triển kinh tế quốc gia. Ông phân tích cấu trúc hệ thống logistics tại các quốc gia châu Âu và nhấn mạnh vai trò của nhà nước trong việc điều phối các mắt xích hạ tầng - chính sách - thể chế - dịch vụ. Mô hình của Dimitrov cho phép đánh

giá năng lực logistics ở tầm hệ thống, mở ra hướng tiếp cận đa tầng (multi-level governance) giữa trung ương - địa phương - khu vực tư nhân.

Tiếp nối dòng lý luận này, Martin Christopher (1998) đã khái quát hóa logistics như “dòng chảy tổng thể” của nguyên vật liệu, thông tin và dòng tài chính xuyên suốt chuỗi cung ứng, nhấn mạnh rằng “quản trị logistics hiệu quả là chìa khóa tạo ra giá trị khách hàng và lợi thế cạnh tranh dài hạn” [12]. Trong cuốn “Logistics and Supply Chain Management,” Christopher phát triển khái niệm quản trị chuỗi cung ứng tích hợp (integrated supply chain management - SCM) và chỉ ra rằng hiệu quả logistics không thể đạt được khi các bộ phận hoạt động biệt lập.

Tư tưởng của Christopher được cụ thể hóa về mặt công cụ trong tác phẩm “Introduction to Logistics Systems Planning and Control” của Ghiani, Laporte và Musmanno (2004) [13]. Cuốn sách này đóng vai trò như một “cẩm nang toán học” cho logistics, với các mô hình tối ưu hóa tuyến đường, phân phối, lưu kho và điều phối nguồn lực. Chính nhờ bộ công cụ này, nhiều phần mềm logistics như CPLEX, Lindo hay SAP Logistics được phát triển để hỗ trợ ra quyết định.

Một đóng góp đáng chú ý từ châu Á là tài liệu trình bày của Bộ Đất đai, Hạ tầng, Giao thông và Du lịch Nhật Bản (MLIT) do Tatsuyuki Kose (2013) chủ trì, trong khuôn khổ hội thảo của JTTRI (Japan Transport and Tourism Research Institute) [14]. Báo cáo nhấn mạnh mô hình phát triển logistics tích hợp gồm ba thành tố then chốt: (i) cơ sở hạ tầng vật lý như đường cao tốc, cảng biển, sân bay; (ii) cơ sở hạ tầng thông tin, bao gồm mạng số liệu thời gian thực và chuẩn hóa dữ liệu chuỗi cung ứng; và (iii) tổ chức thể chế điều phối liên vùng và liên ngành. Cách tiếp cận của Nhật Bản đặc biệt phù hợp với bối cảnh TP. HCM, nơi đang phát triển logistics trong điều kiện đô thị đông dân, đa trung tâm, và có tiềm năng kết nối khu vực ASEAN.

Trong khi các nghiên cứu trên hướng tới bình diện quốc gia, một nội dung đặc thù liên quan đến logistics ở cấp thành phố lại được trình bày gián tiếp thông qua lĩnh vực chọn nhà cung cấp dịch vụ logistics. Theo nghiên cứu của Ho, Xu và Dey (2010), quá trình ra quyết định lựa chọn nhà cung cấp logistics tại các đô thị lớn đang chịu ảnh hưởng bởi các tiêu chí như mức độ tích hợp thông tin, thời gian giao

hàng, khả năng truy xuất dữ liệu, và các chính sách bảo mật và linh hoạt thanh toán. Từ phân tích 78 công trình liên quan, tác giả đã tổng hợp tám nhóm tiêu chí chính: năng lực tài chính, chi phí, chất lượng dịch vụ, mối quan hệ và uy tín, yếu tố bền vững, công nghệ thông tin, khả năng đổi mới và yếu tố văn hóa hợp tác [15].

Trong bối cảnh các bài toán logistics ngày càng phức tạp, nghiên cứu của Wang và cộng sự (2023) về các kỹ thuật tối ưu hoá logistics đã làm rõ giới hạn của các mô hình tối ưu hóa cổ điển [16]. Ông áp dụng thuật toán di truyền, đàn kiến và bầy đàn (swarm intelligence) để giải các mô hình logistics phức tạp và so sánh hiệu quả giữa các thuật toán. Điều quan trọng trong công trình của Wang là chỉ ra điều kiện áp dụng, độ hội tụ, độ ổn định và chi phí tính toán - điều kiện tiên quyết cho ứng dụng thực tiễn trong hệ thống logistics của các tập đoàn lớn.

Bổ sung thêm một lớp tiếp cận thực tiễn, Olha Prokopenko và cộng sự (2021) đã tổng hợp các mô hình logistics trong quản trị doanh nghiệp hiện đại và đề xuất cấu trúc tích hợp giữa vận hành logistics và cải tiến quy trình kinh doanh (BPR) [17]. Mô hình “logistics tích hợp trong chuỗi giá trị” mà Prokopenko xây dựng cho phép đồng bộ hóa dòng vật lý, dòng thông tin và dòng tài chính trong toàn bộ vòng đời sản phẩm.

Đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số, logistics không chỉ dừng lại ở các thuật toán tối ưu, mà còn gắn liền với cấu trúc hệ thống số hóa. Công trình tiến sĩ của Lucie Maître (2018) tại Copenhagen Business School là một trong những nghiên cứu đầu tiên đặt nền móng lý luận cho e-logistics [18]. Tác giả phân tích vai trò của công nghệ như IoT, AI, blockchain và phân tích dữ liệu lớn trong quản lý logistics. Bà cũng đề xuất bộ tiêu chí đánh giá mức độ “số hóa logistics” dựa trên 3 trục: năng lực công nghệ, tích hợp hệ thống và khả năng phản hồi khách hàng. Tổng quan về lý luận logistics điện tử còn được hệ thống hóa trong nghiên cứu của Qurtubi, Janari và Febrianti (2021), thông qua phân tích meta tổng hợp 105 công trình học thuật quốc tế [19]. Nghiên cứu này phân chia e-logistics thành bốn lĩnh vực: khái niệm và lý luận nền; mô hình tổ chức và vận hành; ứng dụng hệ thống; và chính sách phát triển.

Trên bình diện công nghệ, Tovstolis (2024) đưa ra đánh giá toàn diện về xu hướng tích hợp phần mềm trong logistics hiện đại [20]. Ông cũng đề xuất tiêu chí đánh giá phần mềm logistics dựa trên tính linh hoạt (modularity), khả năng mở rộng (scalability), bảo mật và tích hợp dữ liệu - điều này có ý nghĩa lớn với các trung tâm logistics đa phương thức ở đô thị lớn. Cùng thời điểm, Richey và cộng sự (2023) đã xuất bản một bài tổng quan trên Journal of Business Logistics, hệ thống hóa gần 400 bài báo quốc tế về AI trong logistics [21]. Nhóm tác giả đề xuất khung nghiên cứu ba lớp: dữ liệu và cảm biến (IoT, RFID); thuật toán và máy học (AI, ML); ra quyết định và điều phối (platforms, DSS).

Từ sau 2010, các nghiên cứu nhấn mạnh chuyển đổi số và bền vững như hai trục biến đổi quan trọng, làm thay đổi yêu cầu về hạ tầng logistics và cách thức quản lý của chính quyền địa phương. Dekker và cộng sự (2012) tổng hợp các ứng dụng toán tối ưu vào logistics xanh, từ lập kế hoạch vận tải giảm khí thải đến lựa chọn nhà cung cấp theo tiêu chí môi trường [22]. Đây là hướng đi quan trọng khi logistics không còn chỉ đo hiệu quả theo chi phí mà phải đồng thời xét đến yếu tố phát triển bền vững - điều ngày càng được các tổ chức quốc tế như WB, OECD và UNESCAP khuyến nghị trong thiết kế chính sách logistics.

Tổng kết lại, các công trình trong nhóm này cho thấy logistics hiện đại là một lĩnh vực liên ngành, tích hợp giữa quản trị, công nghệ và chính sách. Các trục phát triển chính gồm: (i) hệ thống lý luận và mô hình hóa logistics (Forrester, Christopher, Mentzer); (ii) tối ưu hóa mô hình tác động (Ghiani, Wang, Dekker); (iii) tích hợp công nghệ số (Maître, Richey, Tovstolis); (iv) tiếp cận hệ thống ở cấp quốc gia và khu vực (Dimitrov, Kose). Những kết quả này không chỉ là cơ sở để hiểu rõ bản chất logistics mà còn gợi mở cách tiếp cận xây dựng mô hình quản lý logistics hiện đại - bài toán trọng tâm của các đô thị lớn như TP. Hồ Chí Minh hiện nay.

1.1.2. Các nghiên cứu về hạ tầng logistics

Các nghiên cứu về hạ tầng logistics có thể quy về ba nhóm: (i) hạ tầng cứng (kết cấu vận tải, cảng/ICD, kho bãi, trung tâm logistics); (ii) hạ tầng mềm (CNTT, nền tảng số, tiêu chuẩn-quy trình, dịch vụ hỗ trợ); và (iii) hạ tầng thể chế (quy

hoạch, cơ chế phối hợp, chính sách đầu tư và PPP). Cách phân nhóm này giúp làm rõ rằng hiệu quả logistics không chỉ phụ thuộc vào công trình vật chất, mà còn phụ thuộc mạnh vào dữ liệu, thể chế và năng lực điều phối.

Khái niệm tích hợp về hạ tầng logistics đã được Tatsuyuki Kose (2013) trình bày trong báo cáo "Logistics in Japan and ASEAN Nations" [14]. Tác giả cho rằng không thể đánh giá hiệu quả hạ tầng logistics chỉ dựa trên quy mô đầu tư vào giao thông vận tải mà cần xem xét khả năng phối hợp giữa các thành phần như trung tâm logistics, hạ tầng thông tin, khu công nghiệp và dịch vụ hậu cần. Mô hình "logistics tích hợp vùng" được ông đề xuất dựa trên kinh nghiệm thành công của hành lang logistics Đông Á và các cụm cảng-hậu cần của Nhật Bản.

Tác động của hạ tầng phần cứng đến hiệu quả vận hành logistics là một chủ đề được nghiên cứu sâu rộng trong hai thập niên qua. Alexandro và Basrowsi (2023) trong công trình đăng trên *Uncertain Supply Chain Management* đã sử dụng mô hình hồi quy nhiều biến để đo lường ảnh hưởng của các yếu tố như hệ thống kho bãi, cảng biển và mạng lưới giao thông đến các chỉ số như thời gian giao hàng, độ tin cậy và chi phí logistics [23]. Nghiên cứu chỉ ra rằng đầu tư vào hạ tầng phần cứng giúp cải thiện hiệu suất giao hàng trung bình 21%, giảm thời gian tồn kho 17% và tăng độ tin cậy đơn hàng hơn 15% so với doanh nghiệp hoạt động tại khu vực có hạ tầng yếu.

Một nghiên cứu bổ trợ đáng chú ý là của Holl và Mariotti (2018), công bố trên *Journal of Transport Geography*, trong đó hai tác giả đã khai thác dữ liệu bảng của hơn 2.000 doanh nghiệp logistics tại Tây Ban Nha để phân tích mối tương quan giữa khoảng cách đến cao tốc và hiệu suất doanh nghiệp [24]. Kết quả cho thấy các doanh nghiệp có vị trí gần cao tốc có năng suất lao động cao hơn 14%, vòng quay hàng tồn kho nhanh hơn 19% và tỷ lệ giao hàng đúng hạn cao hơn 9%. Ngoài ra, nghiên cứu này cũng chỉ ra rằng hiệu quả đầu tư hạ tầng phụ thuộc vào mức độ phối hợp vùng - nghĩa là việc xây cao tốc đơn lẻ không đủ, mà cần tích hợp với quy hoạch logistics địa phương để phát huy hết hiệu quả.

Các nghiên cứu gần đây tiếp tục khẳng định vai trò trung tâm của hạ tầng logistics đối với hiệu suất chuỗi cung ứng và sự phát triển vùng. Wei, Chu và

Wang (2022) đã thực hiện một nghiên cứu định lượng tại Trung Quốc cho thấy mối quan hệ chặt chẽ giữa chất lượng hạ tầng logistics và sự hình thành các cụm công nghiệp sản xuất [25]. Hạ tầng logistics tốt - bao gồm cả giao thông kết nối, kho bãi và trung tâm phân phối - giúp giảm thời gian lưu chuyển nguyên vật liệu, từ đó nâng cao năng suất và khả năng phản ứng nhanh với nhu cầu thị trường của doanh nghiệp.

Ở chiều cạnh phát triển bền vững, Mesjasz-Lech và Włodarczyk (2022) cung cấp một khung đánh giá hạ tầng logistics phục vụ vận tải đường bộ tại Ba Lan [26]. Nghiên cứu chỉ ra rằng chỉ tiêu môi trường - như mức độ phát thải, mức tiêu thụ năng lượng - ngày càng trở thành thước đo đánh giá hiệu quả hạ tầng logistics, bên cạnh các chỉ số truyền thống như chi phí hay tốc độ. Bài học rút ra là việc quy hoạch và đầu tư hạ tầng logistics không chỉ nhằm tăng năng suất mà còn phải tích hợp các yếu tố bền vững, phù hợp với xu hướng phát triển xanh của các đô thị hiện đại như TP. HCM.

Mối quan hệ giữa cảng biển và hậu phương nội địa cũng được khai phá sâu sắc trong nghiên cứu của Roso, Woxenius và Lumsden (2009) [27]. Các tác giả đề xuất khái niệm "cảng cạn" (dry port) như một giải pháp chiến lược để mở rộng phạm vi hoạt động logistics của cảng biển ra sâu trong nội địa, thông qua kết nối đường sắt, đường bộ và hệ thống kho bãi trung chuyển. Mô hình này cho phép giảm tải áp lực lên hệ thống cảng truyền thống, đồng thời tối ưu hóa chi phí vận chuyển đường dài. Tiếp nối tư tưởng về cảng cạn, nghiên cứu của Nguyen và Notteboom (2016) tại Việt Nam đã phát triển một mô hình đa tiêu chí (AHP) nhằm lựa chọn vị trí tối ưu cho cảng cạn, dựa trên 4 nhóm yếu tố: địa lý, kết nối hạ tầng, CNTT và tiềm năng thị trường [28]. Đây là công trình hiếm hoi tại Việt Nam có phương pháp định lượng rõ ràng trong đánh giá năng lực hạ tầng logistics nội địa, và là cơ sở lý luận phù hợp để áp dụng tại khu vực TP. HCM vốn đang thiếu các trung tâm logistics liên kết vùng hiệu quả.

Trong bối cảnh logistics Việt Nam đang hội nhập sâu vào chuỗi cung ứng toàn cầu, Phạm Trung Hải (2019) đưa ra đánh giá tổng thể về ngành logistics trong nước, nhấn mạnh nhu cầu cấp thiết về nâng cấp hạ tầng cứng và hạ tầng mềm [29]. Tác

giả đề cập đến thực trạng phân mảnh trong quy hoạch, sự thiếu kết nối giữa các cầu phân hạ tầng - từ giao thông, kho bãi đến CNTT - và đề xuất Nhà nước cần đóng vai trò kiến tạo và điều phối đầu tư công. Đây là điểm gợi mở quan trọng cho luận án khi đánh giá vai trò của quản lý nhà nước trong xây dựng hạ tầng logistics vùng đô thị đặc biệt.

Góp thêm một lát cắt vi mô, nghiên cứu của Lê Tấn Bửu, Trần Minh Chính và Đặng Nguyễn Tất Thành (2014) phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ logistics tại TP. HCM [30]. Dù tập trung vào hành vi doanh nghiệp, nghiên cứu phản ánh rõ các vấn đề hạ tầng như vị trí trung tâm logistics, mức độ ứng dụng CNTT và tính đồng bộ của dịch vụ vận chuyển - kho bãi. Từ đó cho thấy, sự thiếu hụt trong quy hoạch hạ tầng logistics sẽ dẫn đến chi phí cao và trải nghiệm khách hàng kém hiệu quả.

Từ góc nhìn hạ tầng phần mềm, các công trình gần đây đã làm rõ vai trò của công nghệ thông tin (CNTT) trong nâng cao hiệu quả logistics. Tovstolis (2024) tổng hợp các nghiên cứu và tình huống doanh nghiệp để chứng minh rằng việc ứng dụng phần mềm quản trị hiện đại có thể giảm tới 20% chi phí logistics và cải thiện độ chính xác giao hàng lên đến 95% [31]. Tác giả cũng đề xuất khung đánh giá năng lực phần mềm logistics gồm 5 yếu tố: khả năng tích hợp ERP, thời gian phản hồi dữ liệu, bảo mật, khả năng mở rộng và tính tương thích thiết bị.

Trên bình diện chính sách, OECD (2018) cảnh báo rằng nếu không đẩy mạnh phối hợp công - tư (PPP) trong phát triển hạ tầng logistics, các quốc gia sẽ khó đạt được mục tiêu về tăng trưởng xanh và tích hợp chuỗi giá trị toàn cầu [32]. OECD cũng đưa ra bộ công cụ đánh giá hiệu quả đầu tư hạ tầng logistics theo ba chiều: kinh tế - môi trường - xã hội, với các chỉ số cụ thể về cắt giảm chi phí, giảm phát thải và tăng tính minh bạch. Báo cáo LPI 2023 của Ngân hàng Thế giới nhấn mạnh rằng Việt Nam đang tụt hậu so với khu vực về hạ tầng logistics, đặc biệt là ở hai chỉ tiêu: mức độ hiện đại của hạ tầng vật lý và hiệu quả dịch vụ logistics [33]. Trong khi các nước như Thái Lan và Malaysia có mạng lưới trung tâm logistics kết nối tốt và cảng biển số hóa cao, thì Việt Nam vẫn phụ thuộc vào các cảng truyền thống và hệ thống thông tin phân mảnh.

Tổng hợp lại, hệ thống hạ tầng logistics hiện đại đòi hỏi phải được thiết kế theo hướng tích hợp: phần cứng - phần mềm - thể chế - công nghệ. Các nghiên cứu học thuật và thực tiễn cho thấy việc đầu tư đơn lẻ không mang lại hiệu quả nếu thiếu kết nối vùng, thiếu dữ liệu chia sẻ và thiếu năng lực quản trị. Hạ tầng logistics không còn là bài toán kỹ thuật đơn thuần, mà là một tổ hợp quản trị chiến lược liên ngành - liên vùng, trong đó vai trò của Nhà nước là tạo nền tảng, định hướng tích hợp và hỗ trợ chuyển đổi số. Những đóng góp lý luận và bằng chứng thực tiễn trong nhóm nghiên cứu này tạo nền tảng quan trọng cho việc hoạch định chính sách phát triển hạ tầng logistics tại các siêu đô thị như TP. Hồ Chí Minh, nơi mà mọi sự tắc nghẽn sẽ trở thành chi phí hệ thống cho toàn nền kinh tế.

1.1.3. Các vấn đề về quản lý nhà nước đối với hạ tầng logistics

Các nghiên cứu về quản lý nhà nước đối với hạ tầng logistics thường tiếp cận theo chu trình: (i) hoạch định-quy hoạch-kế hoạch hóa; (ii) tổ chức thực hiện và huy động nguồn lực (đầu tư công/PPP, phối hợp liên ngành); (iii) giám sát-đánh giá-điều chỉnh chính sách. Một số nghiên cứu nhấn mạnh vai trò điều phối cấp quốc gia, trong khi nghiên cứu cấp đô thị tập trung vào quản trị không gian logistics, điều phối hạ tầng kết nối và cơ chế dữ liệu dùng chung.

Một trong những công trình tiêu biểu là nghiên cứu của Gabriel Pérez (2008) nhấn mạnh rằng các chính sách về logistics, giao thông và hạ tầng nên được hoạch định dưới một khung chính sách tích hợp thay vì bị chia cắt theo bộ ngành [34]. Tác giả kiến nghị thành lập hội đồng chính sách logistics quốc gia bao gồm đại diện từ các bộ, hiệp hội, khu vực tư nhân và viện nghiên cứu - nhằm bảo đảm tiếng nói đa chiều và quyết sách có tính phối hợp.

Báo cáo của McKinsey & Company (2010) với đề tài “Building India: Transforming the Nation’s Logistics Infrastructure” [35]. Báo cáo xác định 4 trụ cột quan trọng để cải cách hạ tầng logistics quốc gia: (i) tối ưu hóa luồng vận tải theo ngành hàng và địa bàn; (ii) xây dựng chuỗi cung ứng có kết nối giữa đường bộ - đường sắt - cảng biển; (iii) nâng cao hiệu suất sử dụng tài sản logistics và (iv) tạo hành lang đầu tư hiệu quả. Điều quan trọng là chiến lược logistics quốc gia không

nên dừng lại ở quy hoạch đơn lẻ, mà phải tích hợp giữa quy hoạch vùng, chính sách vận tải và đầu tư công.

Trung Quốc là một điển hình thành công về điều phối chính sách logistics quốc gia. Theo Bộ Giao thông vận tải Trung Quốc (2010), việc thành lập Hội nghị liên ngành quốc gia về logistics từ năm 2008 đã giúp kết nối 15 cơ quan chính phủ, bảo đảm thông tin chính sách thông suốt và giám sát thực thi hiệu quả [36]. Tương tự, các nước như Hàn Quốc, Malaysia và Nhật Bản đều có chiến lược logistics cấp quốc gia với vai trò điều phối mạnh mẽ từ chính phủ. Kế hoạch Logistics tổng thể của Hàn Quốc giai đoạn 2016-2025 do Bộ Đất đai và Giao thông chủ trì (MLIT Korea, 2016) đã phân tầng chiến lược thành ba cấp: (i) logistics nội địa vùng đô thị; (ii) logistics quốc gia liên kết hạ tầng đa phương thức; (iii) logistics quốc tế [37]. Nhật Bản (MLIT, 2021) thì đi xa hơn khi gắn chiến lược logistics với chiến lược tăng trưởng xanh và số hóa chuỗi cung ứng [38]. Malaysia tích hợp logistics vào Kế hoạch Công nghiệp lần thứ ba, coi đây là ngành công nghiệp hỗ trợ xuất khẩu và phát triển đô thị thông minh [39].

PPP (hợp tác công - tư) là một chủ đề then chốt trong quản lý nhà nước về logistics. Leccis (2015) phân tích chi tiết các mô hình PPP trong hạ tầng vận tải và logistics như nhượng quyền khai thác cảng, BOT đường cao tốc, hay hợp đồng bảo trì dài hạn [40]. Tác giả nhấn mạnh rằng vai trò của Nhà nước không chỉ dừng ở việc “ủy quyền” đầu tư mà còn là giám sát, thiết lập tiêu chuẩn kỹ thuật và bảo đảm tính minh bạch hợp đồng.

Tổ chức OECD, trong các báo cáo ITF (2016) [41] và nghiên cứu chuyên đề (2018), đã cung cấp khung lý thuyết vững chắc cho xây dựng chính sách logistics quốc gia [32]. Báo cáo OECD 2016 đưa ra khái niệm “mục tiêu kép” cho chính sách logistics: vừa thúc đẩy năng suất, vừa bảo đảm phát triển bền vững. Báo cáo 2018 tiếp tục mở rộng nội dung này với khuyến nghị tăng huy động vốn tư nhân và thiết lập mô hình PPP chuẩn hóa trong phát triển hạ tầng logistics quốc gia.

Bên cạnh đó, một dòng nghiên cứu khác tập trung vào mối quan hệ giữa phát triển logistics và tăng trưởng kinh tế. Hayaloglu (2015) sử dụng dữ liệu panel 20 quốc gia OECD để chứng minh rằng đầu tư logistics giúp tăng trưởng GDP thông

qua kênh nâng cao năng suất toàn yếu tố (TFP) và giảm chi phí kinh doanh [42]. Nghiên cứu định lượng của Lean, Huang và Hong (2014) tại Trung Quốc cho thấy cứ 1% tăng đầu tư vào logistics thì năng suất công nghiệp tăng 0.56%, đồng thời tác động lan tỏa đến khu vực nông thôn thông qua tăng khả năng tiếp cận thị trường [43]. Các mô hình này củng cố vai trò của Nhà nước trong việc định hướng đầu tư có chọn lọc, tránh dàn trải, để bảo đảm tác động lan tỏa tối đa đến nền kinh tế.

Tại Việt Nam, nhiều nghiên cứu cũng đã nhấn mạnh đến khoảng trống thể chế và sự cần thiết của chiến lược logistics quốc gia. Luận án tiến sĩ của Trịnh Thế Cường (2016) “Quản lý nhà nước đối với cảng biển Việt Nam” là một nghiên cứu toàn diện về quản lý cảng biển - một cấu phần thiết yếu của hạ tầng logistics quốc gia [44]. Tác giả chỉ ra rằng tư duy quản lý tuyến tính, thiếu phối hợp giữa các bộ ngành và thiếu phân quyền cho địa phương là nguyên nhân chính khiến hiệu quả đầu tư thấp. Tác giả đề xuất mô hình “phân cấp điều phối” - trong đó trung ương giữ vai trò hoạch định và tiêu chuẩn, địa phương chịu trách nhiệm triển khai phù hợp với điều kiện địa phương.

Về góc nhìn thể chế và chính sách quốc gia, bài báo của Dang và Yeo (2018) đã đề xuất một mô hình phân tích đa chỉ tiêu nhằm xác định những yếu tố then chốt cần cải thiện để nâng cao năng lực logistics Việt Nam. Nghiên cứu cho thấy sự phối hợp kém hiệu quả giữa các cấp chính quyền, thiếu quy hoạch tích hợp và năng lực thực thi thấp là ba yếu tố cốt lõi khiến Việt Nam tụt hậu so với các nước ASEAN trong chỉ số LPI (Logistics Performance Index). Tác giả cho rằng Việt Nam cần xây dựng các trung tâm logistics đa chức năng kết nối đường bộ-đường thủy-đường sắt, đồng thời phải có một “cơ quan điều phối logistics quốc gia” để thực hiện quy hoạch và giám sát đầu tư [45].

Một vấn đề nổi bật khác là nguồn nhân lực - vốn được coi là yếu tố “mềm” nhưng quyết định đến hiệu quả thực thi chính sách. Nguyễn Thành Nam (2016) nghiên cứu chỉ ra sự thiếu hụt nhân sự logistics có kiến thức quản trị chuỗi cung ứng và chính sách [46]. Nghiên cứu cho rằng Nhà nước cần xác định rõ logistics là ngành đào tạo trọng điểm, thiết lập chuẩn năng lực quốc gia (National Skill

Standards) và khuyến khích mô hình đào tạo phối hợp (co-operative education) giữa trường đại học và doanh nghiệp.

Luận án của Nguyễn Văn An (2021) là một trong số ít công trình đánh giá chính sách thu hút vốn đầu tư vào hạ tầng logistics tại Việt Nam từ góc độ thể chế [47]. Tác giả sử dụng khung phân tích của UN ESCAP và OECD để so sánh với mô hình PPP tại Singapore, Hàn Quốc, và chỉ ra rằng chính sách hiện hành của Việt Nam thiếu công cụ chia sẻ rủi ro và chưa có khung giá trị đầu tư dài hạn. Từ đó, tác giả đề xuất mô hình “PPP hai lớp”: lớp điều phối (Bộ KH&ĐT chủ trì) và lớp triển khai (Sở ngành địa phương chịu trách nhiệm phân bổ).

UNESCAP (2013) trong tài liệu “Guide to Key Issues in Development of Logistics Policy” cũng nêu rõ rằng Nhà nước cần đóng vai trò “kiến tạo nền tảng” thay vì “can thiệp vận hành” [48]. Các vai trò chính bao gồm: thiết lập khung pháp lý linh hoạt, tiêu chuẩn hóa dữ liệu xuyên biên giới, thúc đẩy logistics xanh và bảo đảm đầu tư công - tư có tính công bằng. ESCAP cũng nhấn mạnh nguyên tắc “đồng thiết kế chính sách” (co-design), trong đó doanh nghiệp và xã hội dân sự cùng tham gia xây dựng chiến lược logistics quốc gia.

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và cạnh tranh kinh tế ngày càng gia tăng, các quốc gia không chỉ tập trung vào phát triển hạ tầng logistics ở cấp độ trung ương mà còn đặc biệt chú trọng đến năng lực triển khai và quản lý logistics ở cấp địa phương. Chandra, A. & Thompson, E. (2000), trong nghiên cứu về cơ sở hạ tầng logistics và phát triển vùng, đã chỉ ra rằng chính sách giao thông cấp địa phương đóng vai trò trung tâm trong việc định hình hệ thống logistics vùng, từ quy hoạch kết nối, đầu tư cơ sở hạ tầng đến cơ chế phối hợp giữa các cấp quản lý nhà nước và tư nhân. Theo các tác giả, thiếu sự tích hợp chính sách ở cấp tỉnh sẽ dẫn đến phân mảnh đầu tư và làm giảm hiệu quả chuỗi cung ứng [49]. Tương tự, Özceylan và cộng sự (2016) sử dụng phương pháp nghiên cứu tình huống để đánh giá hiệu quả của các chính sách logistics cấp tỉnh. Tác giả kết luận rằng ở nhiều quốc gia đang phát triển, năng lực thiết kế chính sách ở cấp tỉnh còn yếu, đặc biệt trong việc xây dựng tiêu chí đánh giá và các công cụ thực thi chính sách. Özceylan cũng nhấn mạnh rằng vai trò của chính quyền địa phương trong điều phối với khu vực tư nhân, các hiệp hội ngành

hàng và cộng đồng doanh nghiệp là yếu tố then chốt quyết định sự thành công của các chính sách logistics cấp địa phương [50].

O'Connor và cộng sự (2012), trong bài nghiên cứu đăng trên *Regional Science Policy & Practice*, đã đi sâu vào phân tích vai trò thể chế của chính quyền cấp tỉnh trong quản lý hạ tầng logistics. Các tác giả cho rằng, tại nhiều quốc gia, dù chính sách trung ương về logistics được thiết kế bài bản nhưng chính quyền tỉnh không đủ thẩm quyền hoặc thiếu năng lực điều phối dẫn tới việc triển khai không đồng bộ, gây lãng phí nguồn lực và tạo ra các nút thắt vùng. Họ đề xuất mô hình “phân quyền có trách nhiệm” (accountable decentralization) nhằm tăng cường vai trò thực thi và giám sát chính sách tại địa phương [51]. Trong cùng hướng tiếp cận, Wang và cộng sự (2021) đưa ra mô hình quy hoạch chiến lược cấp tỉnh với ba giai đoạn: (i) đánh giá thực trạng năng lực logistics địa phương; (ii) xây dựng chiến lược đầu tư tích hợp giữa logistics, đô thị và công nghiệp; (iii) tạo lập cơ chế phối hợp giữa nhà nước - tư nhân - cộng đồng nhằm tối ưu hóa việc huy động vốn và phân bổ tài nguyên [52].

Một hướng nghiên cứu khác tập trung vào vai trò của đầu tư công trong thúc đẩy phát triển hạ tầng logistics địa phương. Crescenzi và cộng sự (2016) đã chứng minh rằng đầu tư công vào hạ tầng logistics, đặc biệt tại các khu vực chưa phát triển, có tác động lan tỏa lớn đến tăng trưởng vùng. Tuy nhiên, hiệu quả của đầu tư công lại phụ thuộc vào năng lực hoạch định chiến lược dài hạn và cơ chế phân bổ ngân sách của chính quyền địa phương [53]. Cùng chủ đề, Meyer (2020) thực hiện phân tích so sánh các mô hình đầu tư công vào hạ tầng logistics cấp tỉnh tại nhóm 4 quốc gia Visegrad. Ông chỉ ra rằng tính minh bạch, cơ chế giám sát độc lập và sự tham gia của cộng đồng doanh nghiệp vào quy trình đầu tư là các yếu tố làm tăng hiệu quả đầu tư công và cải thiện niềm tin vào chính quyền [54].

Một số công trình khác đi sâu vào phân tích vai trò chính quyền đô thị. Witkowski và Kiba-Janiak (2014) cho rằng chính quyền thành phố cần có chiến lược phát triển logistics với ba trụ cột: phát triển hạ tầng giao hàng đô thị (urban delivery infrastructure), số hóa hệ thống logistics nội đô và thiết lập hành lang pháp lý khuyến khích mô hình logistics xanh, logistics chia sẻ [55]. Trong khi đó, Xue và

cộng sự (2025) sử dụng phương pháp phân tích định lượng để đánh giá tác động của hạ tầng đường bộ mới đến tăng trưởng kinh tế vùng. Họ phát hiện ra rằng mỗi dự án mở rộng đường cao tốc làm tăng hiệu suất logistics của khu vực khoảng 12-18%, nhờ rút ngắn thời gian vận chuyển, tăng khả năng tiếp cận kho bãi và giảm chi phí tồn kho cho doanh nghiệp vừa và nhỏ [56].

Tại Việt Nam, số lượng các nghiên cứu chuyên sâu về quản lý logistics cấp tỉnh còn hạn chế nhưng đã có một số công trình tiên phong. Trong số đó, có thể kể đến luận án tiến sĩ của Đoàn Văn Tạo (2018) và Mai Lê Lợi (2022) - hai công trình hiếm hoi tiếp cận vấn đề chính sách và quản lý nhà nước về logistics tại cấp địa phương. Luận án của Đoàn Văn Tạo tập trung vào các yếu tố chính sách tác động đến phát triển cơ sở hạ tầng logistics tại Hải Phòng, đồng thời đề xuất khung chính sách điều chỉnh phù hợp với mục tiêu hiện đại hóa hạ tầng cảng và kết nối hậu phương [57]. Trong khi đó, Mai Lê Lợi xây dựng mô hình thể chế hóa quản lý nhà nước đa cấp, đề xuất thành lập các hội đồng điều phối logistics tại địa phương với thành phần liên ngành và liên cấp, bảo đảm tính đồng bộ trong triển khai chính sách [58].

Cũng tại khu vực phía Nam, Nguyễn Văn Tùng và Trần Quang Phú (2021) chỉ ra các nút thắt trong phát triển hệ thống logistics phục vụ cảng khu vực Bà Rịa - Vũng Tàu, bao gồm thiếu hạ tầng kết nối hậu phương, phân mảnh quy hoạch và năng lực phối hợp chính sách yếu. Nhóm tác giả đề xuất tái cấu trúc chuỗi logistics quanh các cụm cảng, hình thành các khu logistics vệ tinh và cải thiện cơ chế giao thông kết nối [59]. Lê Đức Thọ (2022) khi nghiên cứu Đà Nẵng nhấn mạnh đến vai trò của hạ tầng CNTT và khuyến nghị tích hợp hệ thống thông tin logistics trong quy hoạch đô thị thông minh, đặc biệt trong bối cảnh thành phố này đang hướng đến vai trò trung tâm logistics miền Trung [60].

Hội thảo khoa học quốc gia về logistics (2021) tổ chức tại Hải Phòng quy tụ nhiều bài viết có chiều sâu. Nhóm nghiên cứu của Nguyễn Thanh Tuấn và cộng sự đã phân tích cơ hội và thách thức trong quá trình chuyển đổi số logistics tại các cảng biển lớn của Việt Nam. Họ đề xuất chiến lược ứng dụng công nghệ số và dữ liệu lớn nhằm nâng cao năng lực quản lý logistics tại địa phương, trong đó có giải

pháp về vận đơn điện tử, hệ thống theo dõi container theo thời gian thực, nền tảng quản lý chuỗi cung ứng số hóa, v.v. [61].

Tại TP. HCM - đô thị đặc biệt và trung tâm logistics hàng đầu cả nước - cũng đã có một số nghiên cứu ban đầu tiếp cận từ góc độ quản lý. Nghiên cứu của Hạ Thị Thiều Dao và Nguyễn Thị Tường Vy (2014) cho thấy TP. HCM chưa thực sự giữ vai trò hạt nhân trong phát triển logistics vùng do thiếu quy hoạch tích hợp và sự phụ thuộc lớn vào doanh nghiệp nước ngoài. Tác giả đề xuất chính quyền cần chủ động hơn trong điều phối chính sách giữa giao thông, công thương và quy hoạch đô thị để đưa logistics trở thành ngành kinh tế mũi nhọn của Thành phố [62]. Nghiên cứu của Lê Tấn Bửu và cộng sự (2014) sử dụng phân tích EFA và hồi quy nhị phân để nhận diện các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn nhà cung cấp logistics tại TP. HCM, qua đó chỉ ra các yêu cầu mà chính quyền cần quan tâm: đơn giản hóa thủ tục hành chính, nâng cấp kết nối hậu cần, phát triển logistics điện tử và logistics xanh [63].

Ngoài ra, một số nghiên cứu mới gần đây như của Đặng Thị Ngân và cộng sự (2025) cho thấy quy hoạch và chính sách logistics tại TP. HCM hiện vẫn còn nhiều điểm không đồng bộ, đặc biệt trong kết nối liên tỉnh, chia sẻ dữ liệu giữa các cơ quan và thiếu các chỉ số đo lường hiệu quả thực thi [64]. Nhóm nghiên cứu đề xuất hình thành Hội đồng logistics vùng Đông Nam Bộ, trong đó TP. HCM giữ vai trò chủ đạo, điều phối các tỉnh lân cận về quy hoạch hạ tầng, đầu tư và chuyển đổi số.

Hai tài liệu chiến lược cũng cung cấp căn cứ thực tiễn quan trọng cho nghiên cứu về quản lý logistics tại TP. HCM. Quyết định 4432/QĐ-UBND (2020) của UBND TP. HCM về phát triển ngành logistics Thành phố đến 2025, tầm nhìn 2030, xác định 6 nhiệm vụ trọng tâm, trong đó nhấn mạnh vai trò của chính quyền trong quy hoạch không gian logistics, khuyến khích đầu tư tư nhân, triển khai logistics xanh và số hóa quy trình hải quan, vận chuyển [65]. Báo cáo Logistics Việt Nam 2022 - Logistics xanh, do Bộ Công Thương công bố, không chỉ xác định TP. HCM là cực tăng trưởng logistics quốc gia mà còn chỉ rõ các ưu tiên đầu tư và phối hợp thể chế giữa các tỉnh vùng Đông Nam Bộ [66].

Tổng hợp các nghiên cứu trên cho thấy ba trụ cột cốt lõi trong quản lý logistics cấp địa phương cần được nhấn mạnh: (i) quy hoạch tích hợp và liên kết vùng, với trọng tâm là logistics đô thị - công nghiệp - hậu cần cửa khẩu; (ii) cơ chế phối hợp liên ngành, liên cấp giữa các cơ quan nhà nước và sự tham gia của khu vực tư nhân; (iii) nâng cao năng lực thể chế - tài chính - công nghệ của chính quyền cấp tỉnh trong vai trò đầu tàu điều phối và thực thi. Với đặc thù là đô thị đặc biệt, TP. HCM có điều kiện và tiềm lực để triển khai mô hình quản lý logistics hiện đại theo hướng tích hợp, số hóa và bền vững - điều kiện tiên quyết để trở thành trung tâm logistics cấp vùng và châu Á - Thái Bình Dương.

1.2. KHÁI QUÁT KẾT QUẢ CỦA CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN VÀ KHOẢNG TRỐNG LUẬN ÁN CẦN TIẾP TỤC NGHIÊN CỨU

1.2.1. Khái quát kết quả của các công trình nghiên cứu liên quan

Tổng quan các công trình nghiên cứu liên quan trong và ngoài nước cho thấy lĩnh vực logistics, đặc biệt là hạ tầng logistics và quản lý nhà nước về logistics, đã và đang thu hút sự quan tâm lớn của giới học giả, tổ chức nghiên cứu và cơ quan hoạch định chính sách. Các công trình này được tiếp cận dưới nhiều góc độ lý luận và thực tiễn, phản ánh sự phát triển đa chiều và liên ngành của lĩnh vực này, đồng thời cung cấp nền tảng khoa học vững chắc cho nghiên cứu luận án.

Thứ nhất, các công bố với đa dạng cách tiếp cận và phương pháp nghiên cứu đã góp phần làm rõ khái niệm, vai trò, chức năng và xu hướng phát triển của logistics trong nền kinh tế hiện đại. Từ công trình nền tảng của Jay Forrester (1961) về động lực học hệ thống và chuỗi cung ứng, đến các nghiên cứu hiện đại như của Ghiani và cộng sự (2004), Chen (2018), Maître (2018) hay Qurtubi và cộng sự (2021), các học giả đều thống nhất rằng logistics là hệ thống động lực đa chiều, nơi các dòng hàng hóa, thông tin, tài chính được tổ chức hiệu quả nhằm tối ưu hóa hiệu suất vận hành và chi phí. Sự phát triển của logistics gắn liền với tiến bộ công nghệ và thay đổi trong cấu trúc kinh tế toàn cầu, từ đó xuất hiện các mô hình logistics hiện đại như logistics điện tử, logistics xanh và logistics tích hợp đa phương thức.

Thứ hai, các nghiên cứu thống nhất rằng hạ tầng logistics là điều kiện tiên quyết để phát triển chuỗi cung ứng và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia. Hạ

tầng này bao gồm cả phần cứng (như cảng biển, đường bộ, sân bay, trung tâm logistics, ICD) và phần mềm (như hệ thống CNTT, nền tảng dữ liệu, công cụ quản lý và điều phối). Các nghiên cứu của Kose (2013), Bell (2011), Holl & Mariotti (2018), Tovstolis (2024), và các công trình tại Việt Nam như Trần Sĩ Lâm (2013), Nguyễn Văn Hưng (2020), Nguyễn Hữu Thanh (2020), v.v., đều khẳng định rằng sự thiếu đồng bộ và chưa tối ưu của hạ tầng logistics là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến chi phí logistics cao, thời gian vận chuyển kéo dài và giảm hiệu suất chuỗi cung ứng. Việc tích hợp giữa quy hoạch giao thông - công thương - kho vận chưa hiệu quả đang tạo ra nút thắt lớn cho phát triển kinh tế ở nhiều quốc gia, trong đó có Việt Nam.

Thứ ba, đa số công trình đồng thuận rằng quản lý nhà nước giữ vai trò trung tâm trong phát triển hạ tầng logistics. Các nghiên cứu quốc tế như của McKinsey & Company (2007), Gabriel Pérez (2008), Bộ GTVT Trung Quốc (2010), Lodge và cộng sự (2017), Hayaloglu (2020), Raimbekov & Syzdykbayeva (2020) đã làm rõ sự khác biệt giữa các mô hình quản lý logistics ở các quốc gia và khu vực. Trong đó, các quốc gia thành công như Trung Quốc, Hàn Quốc, Singapore đều có một cơ quan đầu mối điều phối logistics quốc gia, xây dựng kế hoạch tích hợp và bảo đảm đầu tư đồng bộ giữa các phương thức vận tải. Các chính sách về PPP, chia sẻ dữ liệu, logistics xanh và logistics số hóa cũng được thúc đẩy từ tầm quốc gia. Tại Việt Nam, các luận án như của Trịnh Thế Cường (2016), Nguyễn Văn An (2021), Phan Thị Thu Hiền (2022), Nguyễn Thành Nam (2016) đã cung cấp bức tranh toàn diện về thực trạng và những tồn tại trong quản lý logistics, đặc biệt trong thu hút đầu tư, phát triển nguồn nhân lực và ứng dụng công nghệ.

Thứ tư, nhiều công trình đã tiếp cận trực tiếp đến vấn đề quản lý logistics ở cấp địa phương, mặc dù còn tương đối hạn chế. Một số nghiên cứu quốc tế như của Chandra & Thompson (2000), Özceylan và cộng sự (2016), Crescenzi và cộng sự (2016), O'Connor và cộng sự (2012), Wang và cộng sự (2021), Witkowski & Kiba-Janiak (2014), Xue và cộng sự (2025), đã phân tích vai trò then chốt của chính quyền cấp tỉnh/thành phố trong thiết kế và thực thi chính sách logistics. Các công trình này chỉ ra rằng nếu thiếu quy hoạch tích hợp, phân cấp rõ ràng và cơ chế điều

phối hiệu quả thì hạ tầng logistics địa phương sẽ không thể phát triển theo hướng bền vững. Trong khi đó, các nghiên cứu trong nước như luận án của Đoàn Văn Tạo (2018), Mai Lê Lợi (2022), bài viết của Nguyễn Văn Tùng (2021), Lê Đức Thọ (2022), Tuấn và cộng sự (2021), Hạ Thị Thiều Dao (2014), Lê Tấn Bửu và cộng sự (2014) đã góp phần mô tả cụ thể tình hình thực tế tại một số tỉnh, thành như Hải Phòng, Đà Nẵng, Bà Rịa - Vũng Tàu và TP. HCM.

1.2.2. Những khoảng trống luận án cần tiếp tục nghiên cứu

Từ tổng quan hệ thống các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước, có thể thấy rằng lĩnh vực quản lý nhà nước về hạ tầng logistics hiện nay đã được tiếp cận và khai thác dưới nhiều góc độ lý luận cũng như thực tiễn. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số khoảng trống quan trọng, đặc biệt trong bối cảnh phát triển đô thị và xu hướng tích hợp logistics xanh, logistics số và logistics liên vùng tại các siêu đô thị như TP. Hồ Chí Minh. Dưới đây là những khoảng trống nổi bật mà luận án này định hướng lấp đầy.

Thứ nhất, về mặt lý luận, phần lớn các nghiên cứu hiện nay còn thiên về mô tả hiện tượng hoặc tập trung vào phân tích các thành phần riêng lẻ như vận tải, kho bãi, công nghệ thông tin hay các mô hình chuỗi cung ứng, trong khi chưa có nhiều công trình xây dựng được khung lý thuyết tổng hợp về quản lý nhà nước trong lĩnh vực logistics ở cấp đô thị. Hầu hết các nghiên cứu chưa làm rõ nội hàm của khái niệm “quản lý nhà nước về hạ tầng logistics”, đặc biệt trong bối cảnh logistics được xem là một ngành tích hợp cao, liên quan đến nhiều cấp hành chính, nhiều ngành chính sách và nhiều đối tượng tác động. Vì vậy, luận án sẽ bổ sung và chuẩn hóa hệ thống khái niệm liên quan đến logistics, hạ tầng logistics và quản lý nhà nước, từ đó xác định rõ mối quan hệ giữa các yếu tố này, đặc biệt làm rõ vị trí và vai trò của chủ thể nhà nước trong điều phối và kiến tạo hệ thống logistics tích hợp.

Ngoài ra, các tài liệu hiện có vẫn còn thiếu một khung phân tích thống nhất cho nội dung quản lý nhà nước về hạ tầng logistics. Việc tiếp cận nội dung này dưới góc độ quản lý hành chính, quản trị công hoặc phát triển hạ tầng riêng biệt khiến cho các nghiên cứu bị rời rạc, thiếu tính hệ thống. Vì vậy, luận án xây dựng một khung lý thuyết tiếp cận theo logic quản lý kinh tế - hành chính công, bao gồm ba

cấu phần chủ thể - đối tượng - mục tiêu. Trên cơ sở đó, luận án cấu trúc hóa nội dung quản lý nhà nước về hạ tầng logistics thành các nhóm chức năng quản lý: quy hoạch và kế hoạch phát triển; tổ chức thực hiện và điều phối chính sách; thanh tra, giám sát và điều chỉnh. Luận án cung hướng tới thiết lập bộ tiêu chí đánh giá hiệu quả quản lý nhà nước về hạ tầng logistics ở TP. HCM, bao gồm cả chỉ báo định tính và định lượng.

Luận án cũng đề xuất khái quát hóa các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý nhà nước về hạ tầng logistics, thông qua việc tích hợp cả yếu tố thể chế (cơ cấu chính quyền, cơ chế phối hợp), chính sách (quy hoạch, đầu tư, tài chính công, PPP), công nghệ (số hóa quy trình, chia sẻ dữ liệu), và nguồn lực (nhân lực logistics, năng lực quản lý). Việc phân tích cơ chế tác động của các nhân tố này không chỉ giúp lý giải nguyên nhân của những tồn tại trong thực tiễn mà còn làm nền tảng cho các đề xuất giải pháp và kiến nghị.

Một khoảng trống lý luận khác là sự thiếu vắng nghiên cứu hệ thống kinh nghiệm quốc tế về quản lý logistics tại các đô thị lớn tương đồng với TP. HCM. Trong khi các thành phố như Thượng Hải, Singapore, Rotterdam, Hamburg, Tokyo đều có chiến lược và mô hình quản lý logistics tương đối thành công, việc tổng hợp kinh nghiệm và rút ra bài học cho bối cảnh thể chế Việt Nam vẫn còn hạn chế. Vì vậy, luận án sẽ lựa chọn và phân tích có hệ thống một số kinh nghiệm tiêu biểu từ các thành phố lớn trong và ngoài nước để rút ra những nguyên tắc và công cụ quản lý có thể vận dụng, điều chỉnh phù hợp với điều kiện TP. HCM.

Thứ hai, về mặt thực tiễn, theo khảo sát sơ bộ và tổng hợp tài liệu, chưa có nghiên cứu nào trong 10 năm trở lại đây đi sâu nghiên cứu tổng thể, chuyên biệt về quản lý nhà nước đối với hạ tầng logistics tại TP. HCM. Các nghiên cứu hiện có chủ yếu tập trung vào phân tích dịch vụ logistics, đánh giá hiệu suất chuỗi cung ứng hoặc phân tích phát triển hạ tầng giao thông - vận tải một cách riêng lẻ. Chưa có công trình nào tích hợp đầy đủ ba yếu tố cốt lõi: (i) đánh giá thực trạng hạ tầng logistics; (ii) phân tích cơ chế quản lý nhà nước; (iii) đề xuất giải pháp chính sách cụ thể gắn với mục tiêu phát triển dài hạn. Đồng thời, chưa có nghiên cứu nào tại TP. HCM sử dụng kết hợp phương pháp định tính (phỏng vấn chuyên gia) và định

lượng (khảo sát doanh nghiệp) để xây dựng bức tranh toàn diện về hiệu quả quản lý nhà nước đối với logistics. Đây là khoảng trống mà luận án sẽ trực tiếp bổ sung.

Cụ thể, luận án sẽ thực hiện ba nhiệm vụ thực tiễn lớn. Một là, đánh giá thực trạng hạ tầng logistics TP. HCM trên cả ba cấu phần: hạ tầng cứng (giao thông, kho bãi, trung tâm logistics, cảng biển - ICD - sân bay) - hạ tầng mềm (CNTT, số hóa dữ liệu) - hạ tầng thể chế (quy hoạch, phối hợp, chính sách). Hai là, phân tích cơ chế quản lý nhà nước về hạ tầng logistics tại Thành phố thông qua chu trình quản lý: xây dựng chính sách - tổ chức thực hiện - giám sát, đánh giá, điều chỉnh, đồng thời làm rõ vai trò của các cấp, ngành và các bên liên quan (sở ngành, địa phương, doanh nghiệp, hiệp hội...). Ba là, đề xuất hệ thống mục tiêu, phương hướng và giải pháp nhằm hoàn thiện cơ chế quản lý nhà nước về hạ tầng logistics tại TP. HCM đến năm 2030, tầm nhìn đến 2045, trong đó đặc biệt chú trọng các giải pháp đổi mới cơ chế phối hợp, thiết lập cơ chế đầu tư liên kết vùng, thúc đẩy logistics xanh, logistics số và phát triển trung tâm logistics đa chức năng.

Tóm lại, các khoảng trống lý luận và thực tiễn nêu trên chính là cơ sở hình thành định hướng nghiên cứu của luận án, khẳng định tính mới và tính cấp thiết của đề tài. Trong bối cảnh TP. HCM đang hướng tới trở thành trung tâm logistics quốc gia và khu vực, việc xây dựng mô hình quản lý nhà nước về hạ tầng logistics hiện đại, tích hợp và thích ứng là đòi hỏi tất yếu, cần được nghiên cứu bài bản, có chiều sâu và tiếp cận đa chiều như mục tiêu mà luận án hướng đến.

1.3. KHUNG PHÂN TÍCH

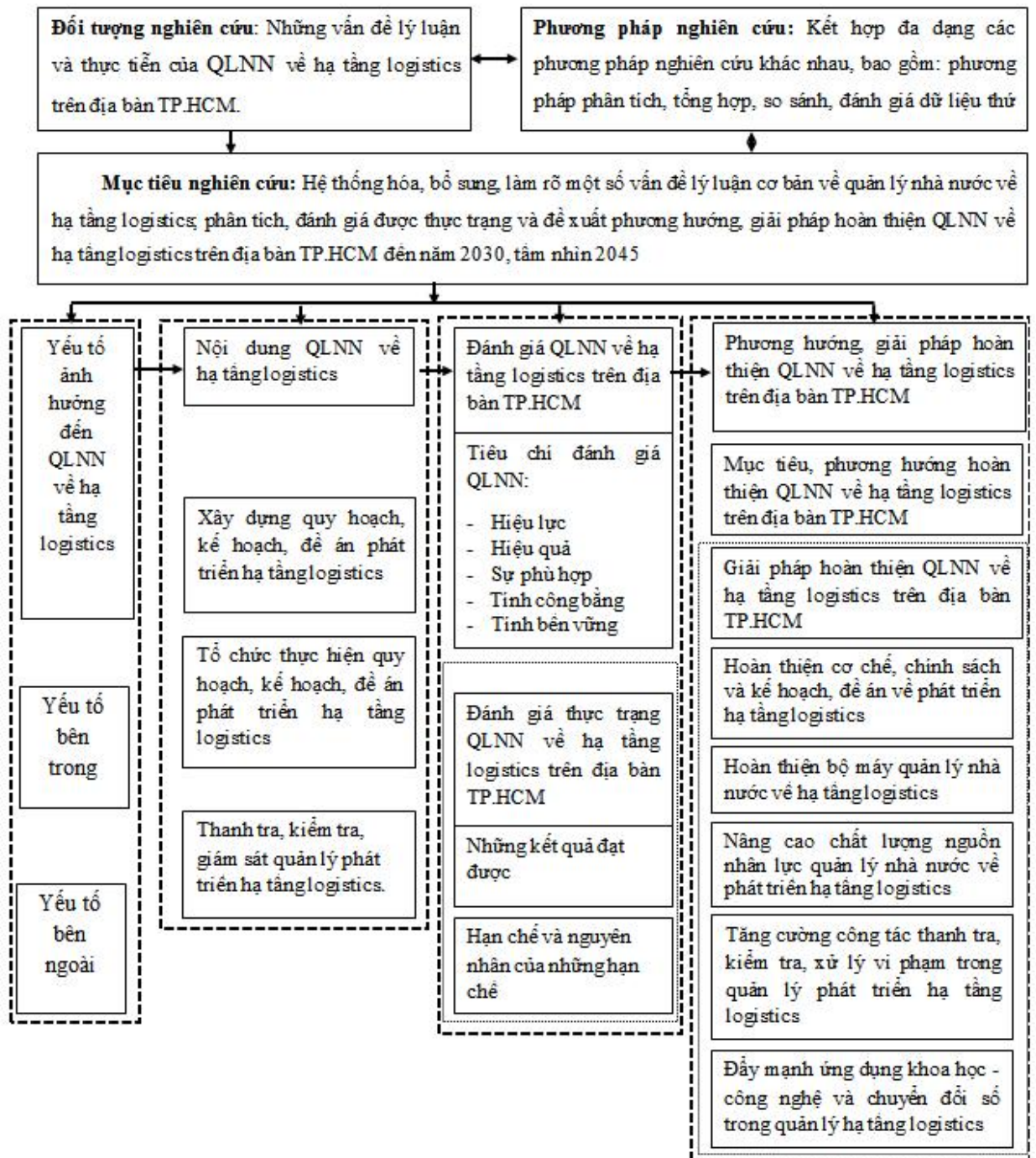
Theo đó, khung phân tích được cấu trúc theo chu trình quản lý nhà nước (hoạch định/quy hoạch – tổ chức thực hiện – giám sát/điều chỉnh) và sử dụng bộ tiêu chí đánh giá (hiệu quả, hiệu lực, phù hợp, công bằng, bền vững) làm trục đánh giá thực trạng và đề xuất giải pháp. Khung phân tích của luận án được xây dựng trên cơ sở tổng hợp lý thuyết, các nghiên cứu liên quan và định hướng xuất phát từ khoảng trống nghiên cứu thực tiễn. Trước hết, luận án xác định đối tượng nghiên cứu là vấn đề quản lý nhà nước về hạ tầng logistics tại TP. Hồ Chí Minh - một đô thị đặc biệt có vai trò đầu tàu kinh tế cả nước. Đối tượng này bao gồm cả hệ thống

khái niệm, nội dung và công cụ QLNN về hạ tầng logistics, cũng như thực tiễn tổ chức thực hiện, phối hợp thể chế, quy hoạch và giám sát tại thành phố.

Tiếp đến, mục tiêu của luận án là hệ thống hóa, bổ sung và làm rõ các vấn đề lý luận cốt lõi về QLNN đối với hạ tầng logistics; đồng thời phân tích, đánh giá thực trạng tại TP. HCM và đề xuất các phương hướng, giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý đến năm 2030, tầm nhìn 2045. Để thực hiện mục tiêu này, luận án sử dụng cách tiếp cận tổng hợp, vận dụng linh hoạt các phương pháp nghiên cứu định tính như mô tả, phân tích, tổng hợp, so sánh, đánh giá - trên cơ sở dữ liệu thứ cấp và sơ cấp thu thập từ khảo sát doanh nghiệp, phỏng vấn chuyên gia và báo cáo quản lý các cấp.

Khung nội dung phân tích của luận án bao gồm ba hợp phần lớn. Thứ nhất là hệ thống các yếu tố ảnh hưởng đến QLNN về hạ tầng logistics, bao gồm các yếu tố bên trong (thể chế, năng lực quản lý, cơ chế phối hợp, nguồn lực tài chính) và yếu tố bên ngoài (áp lực tích hợp vùng, chuyển đổi số, phát triển bền vững và nhu cầu thị trường). Thứ hai là nội dung QLNN, được phân tích theo ba trụ cột: quy hoạch, kế hoạch phát triển hạ tầng logistics; tổ chức thực hiện và điều phối; thanh tra, giám sát và điều chỉnh chính sách. Thứ ba là thiết lập bộ tiêu chí đánh giá hiệu quả QLNN, bao gồm: hiệu lực, hiệu quả, sự phù hợp, tính công bằng và tính bền vững.

Trên cơ sở đánh giá thực trạng và các yếu tố tác động, luận án đề xuất hệ thống giải pháp nhằm hoàn thiện QLNN về hạ tầng logistics tại TP. HCM. Các giải pháp tập trung vào cải cách thể chế, nâng cao năng lực quản lý, chuẩn hóa quy hoạch, đẩy mạnh số hóa và huy động hiệu quả hợp tác công-tư. Đồng thời, luận án cũng đề xuất một số kiến nghị chính sách đối với Trung ương nhằm tháo gỡ rào cản phân cấp và tạo điều kiện để TP. HCM vận hành hệ thống hạ tầng logistics hiệu quả, tích hợp và bền vững hơn trong bối cảnh mới.



Hình 1.1: Khung phân tích do tác giả đề xuất

Chương 2

CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ THỰC TIỄN VỀ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ HẠ TẦNG LOGISTICS

2.1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ LOGISTICS VÀ HẠ TẦNG LOGISTICS

2.1.1. Khái niệm và bản chất của logistics

Thuật ngữ *logistics* có nguồn gốc từ tiếng Hy Lạp *logistikos*, nghĩa là “nghệ thuật tính toán”. Trong lịch sử, logistics được sử dụng chủ yếu trong lĩnh vực quân sự để chỉ quá trình cung ứng, vận chuyển và phân phối vật tư, lương thực, khí tài nhằm đảm bảo cho các chiến dịch được thực hiện hiệu quả. Đến nửa sau thế kỷ XX, logistics được mở rộng sang lĩnh vực dân sự, thương mại và công nghiệp, trở thành một bộ phận cốt lõi của quản trị chuỗi cung ứng [10].

Theo Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD), logistics được hiểu là *“quá trình lập kế hoạch, triển khai và kiểm soát hiệu quả, tối ưu dòng chảy của hàng hóa, dịch vụ và thông tin từ điểm xuất phát đến điểm tiêu dùng cuối cùng nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng”* [70]. Hội đồng Kinh tế - xã hội khu vực châu Á - Thái Bình Dương của Liên Hợp Quốc (UNESCAP) cũng định nghĩa logistics là *“tập hợp các hoạt động bao gồm vận tải, lưu kho, xử lý hàng hóa, thông tin và dịch vụ hỗ trợ để đảm bảo dòng lưu chuyển hàng hóa thông suốt trong chuỗi cung ứng”* [71]. Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế (ISO 9001:2015) nhấn mạnh logistics như *“hệ thống quản trị tích hợp nhằm đảm bảo sự sẵn có của nguồn lực, sản phẩm và thông tin trong toàn bộ chuỗi giá trị”* [72].

Ở góc độ quản lý chuỗi cung ứng, Hội đồng Quản lý Chuỗi cung ứng Hoa Kỳ (*Council of Supply Chain Management Professionals - CSCMP*) cho rằng logistics là *“một phần của chuỗi cung ứng, bao gồm quá trình hoạch định, thực hiện và kiểm soát dòng lưu chuyển hiệu quả của hàng hóa, dịch vụ và thông tin liên quan từ điểm xuất phát đến nơi tiêu thụ nhằm đáp ứng yêu cầu của khách hàng”* [73]. Cách hiểu này được Ngân hàng Thế giới (World Bank) sử dụng làm cơ sở cho chỉ số *Logistics Performance Index - LPI*, trong đó logistics được coi là hệ thống gồm bốn dòng chảy chính: dòng hàng hóa, dòng thông tin, dòng tài chính và dòng dịch vụ [74].

Từ các phân tích trên, trong phạm vi luận án này, logistics được hiểu là:

“Quá trình lập kế hoạch, tổ chức, thực hiện và kiểm soát dòng lưu chuyển của hàng hóa, dịch vụ, thông tin và tài chính trong chuỗi cung ứng từ điểm xuất phát đến điểm tiêu dùng cuối cùng, nhằm tối ưu hóa chi phí, thời gian và chất lượng phục vụ khách hàng, góp phần nâng cao hiệu quả kinh tế - xã hội của địa phương.”

2.1.2. Khái niệm, cấu phần và vai trò của hạ tầng logistics

2.1.2.1. Khái niệm hạ tầng logistics

Theo OECD (2020), hạ tầng logistics là “tập hợp các yếu tố vật chất, công nghệ và thể chế hỗ trợ cho việc di chuyển, lưu trữ và phân phối hàng hóa trong chuỗi cung ứng, bảo đảm tính kết nối giữa các phương thức vận tải và các trung tâm sản xuất - tiêu dùng” [70]. UNESCAP (2023) mở rộng khái niệm này, coi hạ tầng logistics là “nền tảng tổng hợp gồm hệ thống giao thông, kho vận, trung tâm logistics, công nghệ thông tin và cơ chế quản trị được tích hợp để tối ưu hóa chuỗi giá trị toàn cầu” [75].

Ngân hàng Thế giới (World Bank, 2023) khi đánh giá Chỉ số Hiệu quả Logistics - LPI cũng xác định chất lượng hạ tầng thương mại - vận tải là trụ cột trung tâm quyết định hiệu suất logistics quốc gia [74]. Như vậy, có thể hiểu hạ tầng logistics không chỉ là mạng lưới vật chất hỗ trợ lưu thông hàng hóa mà còn bao gồm toàn bộ thiết chế công nghệ, dữ liệu và thể chế cho phép các chuỗi logistics hoạt động hiệu quả.

Trong phạm vi luận án này, hạ tầng logistics được hiểu là:

“Hệ thống kết cấu vật chất, công nghệ - thông tin và thể chế bảo đảm dòng lưu chuyển hàng hóa, dịch vụ và thông tin được tổ chức, kết nối và vận hành hiệu quả trong toàn bộ chuỗi cung ứng, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững của nền kinh tế.”

2.1.2.2. Cấu phần của hạ tầng logistics

Các công trình nghiên cứu gần đây thống nhất rằng hạ tầng logistics bao gồm hai nhóm cấu phần có mối quan hệ hữu cơ: (i) *phần cứng* và (ii) *phần mềm* [11], [76]. *Hạ tầng phần cứng* là toàn bộ hệ thống kết cấu vật chất bảo đảm vận chuyển, lưu trữ và xử lý hàng hóa. Thành tố trọng yếu gồm:

- Hệ thống giao thông vận tải: mạng lưới đường bộ, đường sắt, đường thủy nội địa, hàng hải và hàng không tạo nên “xương sống” cho luồng hàng hóa và chuỗi cung ứng vật lý [77].
- Hệ thống kho bãi và trung tâm logistics (bao gồm ICD): đóng vai trò “bộ nhớ” của chuỗi cung ứng, nơi thực hiện chức năng gom hàng, chia hàng, lưu trữ, bảo quản và gia tăng giá trị thông qua hoạt động đóng gói, dán nhãn, hoặc xử lý đơn hàng [78].
- Phương tiện và thiết bị vận tải: bao gồm đội xe, tàu, phương tiện chuyên dụng và các thiết bị bốc xếp, giám sát [79].

Hạ tầng phần mềm là nền tảng công nghệ và thể chế hỗ trợ quản lý, điều phối và giám sát các hoạt động logistics. Nó bao gồm:

- Hệ thống công nghệ thông tin và dữ liệu logistics: các nền tảng TMS - Transportation Management System, WMS, IoT, blockchain, EDI/API cho phép kết nối, chia sẻ và truy vết thông tin thời gian thực.
- Khung thể chế, chính sách, tiêu chuẩn kỹ thuật và năng lực quản trị logistics: bao gồm quy hoạch, quy định về đầu tư - PPP, chuẩn dữ liệu, quy trình an toàn và bảo vệ môi trường, cùng cơ chế phối hợp giữa các cơ quan quản lý nhà nước và khu vực tư nhân [75], [80], [81].

2.1.2.3. Vai trò của hạ tầng logistics

Hạ tầng logistics giữ vai trò quyết định trong việc nâng cao hiệu quả kinh tế và năng lực cạnh tranh của địa phương, vùng và quốc gia. OECD (2020) chứng minh rằng nâng cao chất lượng hạ tầng logistics giúp giảm chi phí giao dịch, tăng khả năng tiếp cận thị trường và thu hút đầu tư [70]. LPI 2023 của World Bank cho thấy các quốc gia có điểm hạ tầng logistics cao có năng suất thương mại và dòng vốn FDI lớn hơn đáng kể [74].

Ở cấp độ vi mô, hạ tầng logistics hiện đại giúp doanh nghiệp rút ngắn thời gian giao hàng, giảm chi phí tồn kho, nâng cao độ tin cậy của dịch vụ và mở rộng khả năng kết nối chuỗi cung ứng toàn cầu. Ở cấp độ vĩ mô, hạ tầng logistics đóng góp trực tiếp vào tăng trưởng GDP, tạo việc làm và thúc đẩy hội nhập quốc tế [11], [80].

Logistics và hạ tầng logistics là hai cấu phần có mối quan hệ hữu cơ, cùng tạo nên nền tảng vật chất, thể chế và công nghệ cho sự vận hành của nền kinh tế hiện đại. Logistics không chỉ là chuỗi các hoạt động vận chuyển, lưu kho hay phân phối, mà là một hệ thống quản trị tổng hợp dòng hàng hóa, thông tin, dịch vụ và tài chính trong toàn bộ chuỗi cung ứng. Hạ tầng logistics, với tư cách là “xương sống” của hệ thống đó, vừa bảo đảm điều kiện vật chất cho lưu thông hàng hóa, vừa cung cấp cơ chế thể chế - công nghệ để hoạt động logistics diễn ra trơn tru, hiệu quả và bền vững.

2.2. CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ HẠ TẦNG LOGISTICS

2.2.1. Khái niệm, chủ thể, đối tượng quản lý nhà nước về hạ tầng logistics

Quản lý nhà nước về hạ tầng logistics là quá trình tác động có định hướng, có tổ chức và hợp pháp của các cơ quan hành chính nhà nước từ trung ương đến địa phương, thông qua hệ thống chính sách, pháp luật, công cụ kinh tế - kỹ thuật và cơ chế phối hợp, nhằm xây dựng, phát triển, khai thác và điều chỉnh hệ thống hạ tầng logistics (vật chất và số hóa) phục vụ mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội bền vững.

Khái niệm này hàm chứa ba đặc trưng:

- (i) Tính công quyền - Nhà nước giữ vai trò kiến tạo thể chế và điều tiết các quan hệ logistics;
- (ii) Tính liên ngành, liên vùng - hoạt động quản lý vượt qua ranh giới hành chính, gắn kết nhiều lĩnh vực (giao thông, công thương, tài chính, môi trường, chuyển đổi số);
- (iii) Tính hợp tác công - tư và số hóa - QLNN không chỉ sử dụng mệnh lệnh hành chính mà còn phối hợp, huy động nguồn lực xã hội và ứng dụng công nghệ trong giám sát, đánh giá [82].

Chủ thể QLNN về hạ tầng logistics hình thành theo cấu trúc nhiều cấp:

- Đa quốc gia/khu vực (ví dụ tổ chức liên chính phủ) với vai trò hài hòa tiêu chuẩn, tạo thuận lợi thương mại và kết nối xuyên biên giới [74], [81];
- Quốc gia với vai trò kiến tạo thể chế, chiến lược, quy hoạch, chuẩn kỹ thuật và thiết kế các khung PPP, tài chính công [82], [83];

– Phân quyền lãnh thổ/địa phương với vai trò tổ chức thực thi, điều phối liên ngành, quản lý vận hành và giám sát hiệu quả dựa trên bối cảnh địa bàn [82], [84].

Đối tượng QLNN về hạ tầng logistics là toàn bộ hệ thống hạ tầng vật chất và phi vật chất phục vụ cho vận chuyển, lưu trữ, phân phối và quản lý dòng thông tin logistics. Bao gồm: mạng lưới giao thông đa phương thức (đường bộ, sắt, thủy nội địa, hàng hải, hàng không); hệ thống cảng, kho bãi, ICD, trung tâm logistics; cùng các nền tảng số, cơ sở dữ liệu, và khung thể chế - chính sách điều phối hoạt động logistics [11]. Đây là các yếu tố cấu thành “phần cứng” và “phần mềm” của hạ tầng logistics, được Nhà nước quản lý thống nhất nhưng phân cấp trong thực hiện.

Như vậy, QLNN về hạ tầng logistics là một hệ thống quản trị công phức hợp, đòi hỏi sự phối hợp đa cấp - đa ngành - đa chủ thể, trong đó chính quyền cấp tỉnh giữ vai trò hạt nhân trong tổ chức thực thi, kết nối giữa định hướng trung ương và thực tiễn địa phương. Đây cũng chính là nền tảng để phân tích sâu hơn nội dung, tiêu chí đánh giá và các yếu tố ảnh hưởng của QLNN đối với hạ tầng logistics ở các mục tiếp theo.

2.2.2. Mục tiêu của quản lý nhà nước về hạ tầng logistics

Quản lý nhà nước về hạ tầng logistics là một trong những công cụ cốt lõi để Nhà nước thực hiện vai trò kiến tạo, định hướng và điều phối phát triển kinh tế - xã hội trong bối cảnh toàn cầu hóa, số hóa và chuyển đổi xanh. Mục tiêu của quản lý nhà nước trong lĩnh vực này không chỉ dừng lại ở việc đầu tư xây dựng kết cấu hạ tầng, mà còn hướng đến nâng cao hiệu quả vận hành, tính kết nối, bền vững và năng lực cạnh tranh của hệ thống logistics quốc gia. Dưới góc độ lý luận quản trị công hiện đại, các mục tiêu này được cụ thể hóa như sau:

Thứ nhất, mục tiêu đầu tiên của quản lý nhà nước là xây dựng mạng lưới hạ tầng đồng bộ, tích hợp đa phương thức (đường bộ - sắt - thủy - hàng không - hạ tầng số), đảm bảo kết nối liên vùng và quốc tế [82], [85]. Việc Nhà nước thực hiện quy hoạch tích hợp, điều phối đa cấp, và thiết lập cơ chế hợp tác công - tư (PPP) là nền tảng để hình thành “hệ thống logistics kết nối và thông minh”, giảm chồng chéo và gia tăng hiệu quả sử dụng vốn đầu tư.

Thứ hai, tối ưu hóa chi phí logistics và nâng cao hiệu quả kinh tế. Theo cách tiếp cận của kinh tế học thể chế, chi phí logistics phản ánh hiệu quả của thể chế, cơ chế điều phối và năng lực hạ tầng vật chất - số hóa [86]. Do đó, Nhà nước cần thiết kế chính sách khuyến khích hiệu quả đầu tư, minh bạch quy trình, đo lường bằng KPI (thời gian lưu kho, chi phí vận tải, chỉ số độ tin cậy) theo tinh thần quản trị theo kết quả (Results-based Management) của NPM [87].

Thứ ba, thúc đẩy chuyển đổi số, đổi mới công nghệ và tự động hóa trong logistics. Mục tiêu tiếp theo của quản lý nhà nước là tạo môi trường thể chế thuận lợi cho đổi mới sáng tạo, khuyến khích doanh nghiệp ứng dụng công nghệ số như IoT, AI, blockchain, dữ liệu lớn (big data) và tự động hóa trong vận hành kho bãi và vận tải [75], [78]. Do đó, chính sách công cần đóng vai trò kích hoạt hệ sinh thái đổi mới logistics thay vì chỉ quản lý hành chính truyền thống.

Thứ tư, bảo đảm phát triển hạ tầng logistics bền vững và thân thiện với môi trường. Theo quan điểm của Ủy ban Brundtland (1987), phát triển bền vững là đáp ứng nhu cầu hiện tại mà không làm tổn hại tới khả năng của thế hệ tương lai [88]. Vận dụng vào lĩnh vực logistics, Nhà nước cần xây dựng bộ tiêu chuẩn phát thải, áp dụng cơ chế định giá carbon trong vận tải, tích hợp đánh giá vòng đời vào quy hoạch hạ tầng, và khuyến khích PPP xanh để vừa bảo vệ môi trường, vừa nâng cao khả năng cạnh tranh quốc gia.

Thứ năm, nâng cao năng lực quản trị, phối hợp và minh bạch thể chế. Hạ tầng logistics có tính liên ngành - liên vùng, nên sự phối hợp giữa các cấp chính quyền và cơ quan chuyên trách là điều kiện tiên quyết của hiệu quả chính sách. Quản lý nhà nước cần chuyển từ mô hình “hành chính mệnh lệnh” sang mô hình quản trị mạng lưới, tăng cường phối hợp giữa Nhà nước - doanh nghiệp - hiệp hội, và áp dụng các công cụ dữ liệu mở, hệ thống giám sát số hóa để đảm bảo giải trình và minh bạch [89].

Thứ sáu, phát triển nguồn nhân lực logistics chất lượng cao. Theo lý thuyết vốn nhân lực (Becker, 1964), đầu tư vào giáo dục và kỹ năng làm tăng năng suất lao động, hiệu quả tổ chức và năng lực cạnh tranh quốc gia [90]. Nhà nước có trách nhiệm xây dựng chuẩn kỹ năng nghề logistics, thúc đẩy liên kết “nhà nước - doanh

ng nghiệp - cơ sở đào tạo”, và hỗ trợ phát triển năng lực số (digital literacy) cho lao động trong ngành. Đây là điều kiện để thích ứng với chuyển đổi công nghệ và tự động hóa trong logistics toàn cầu [78], [81].

2.2.3. Nội dung của quản lý nhà nước về hạ tầng logistics

Trong luận án này, tác giả tiếp cận 03 nội dung cơ bản của quản lý nhà nước về hạ tầng logistics tại TP. HCM theo chu trình quản lý nhất quán, tương ứng với 03 bước: Quy hoạch, lập kế hoạch - Tổ chức thực hiện và điều phối - Kiểm tra, giám sát và điều chỉnh. Cách tiếp cận này cho phép liên kết chặt chẽ mục tiêu - công cụ - kết quả, bảo đảm quá trình quản lý đo lường được hiệu quả và cải tiến liên tục [91].

2.2.3.1. Hoạch định, quy hoạch và xây dựng kế hoạch quản lý nhà nước về hạ tầng logistics

Trong quản trị công hiện đại, công tác hoạch định và quy hoạch là giai đoạn nền tảng trong chu trình quản lý nhà nước về hạ tầng logistics. Theo lý thuyết PDCA (Plan-Do-Check-Act) và quan điểm của Quản lý công mới (New Public Management - NPM), Nhà nước cần chuyển từ “điều hành theo đầu vào” sang quản trị theo kết quả, tức là xác lập tầm nhìn chiến lược, mục tiêu đo lường được, và cơ chế phản hồi để cải tiến chính sách [87], [82]. Việc hoạch định và quy hoạch hạ tầng logistics không chỉ nhằm mở rộng đầu tư vật chất, mà còn hướng đến tối ưu hóa toàn bộ hệ thống logistics thông qua tích hợp đa ngành, huy động nguồn lực xã hội, và tăng cường tính minh bạch trong ra quyết định [89].

(1) Hoạch định chiến lược phát triển hạ tầng logistics

Theo OECD (2017), hoạch định hạ tầng là công cụ cốt lõi của quản trị công, trong đó Nhà nước giữ vai trò “kiến tạo luật chơi” và điều phối các bên liên quan để đảm bảo hạ tầng vận hành như một hệ thống kết nối và bền vững [85]. Hoạch định chiến lược hạ tầng logistics bao gồm:

- Xác định tầm nhìn, mục tiêu và ưu tiên đầu tư cho từng giai đoạn;
- Dự báo nhu cầu lưu chuyển hàng hóa, xu hướng công nghệ và biến động chuỗi cung ứng toàn cầu;
- Xây dựng khung thể chế, chính sách và tiêu chuẩn kỹ thuật định hướng cho quy hoạch chi tiết.

Theo World Bank (2023), chất lượng của giai đoạn hoạch định quyết định hiệu quả của cả chuỗi chính sách: các quốc gia có quy hoạch logistics tích hợp đa phương thức đạt chỉ số LPI cao hơn trung bình 20% so với nhóm chưa có [74]. Do đó, mục tiêu của Nhà nước là đưa logistics vào quy hoạch tổng thể phát triển hạ tầng kinh tế - xã hội, đảm bảo sự đồng bộ giữa các loại hình giao thông, khu công nghiệp, trung tâm logistics, và hạ tầng số.

(2) Quy hoạch tích hợp đa ngành và không gian logistics

Quy hoạch hạ tầng logistics hiện đại tuân theo nguyên tắc tích hợp không gian - đa ngành - đa cấp. OECD/ITF (2021) khẳng định rằng quản lý hạ tầng logistics phải được gắn kết với quy hoạch sử dụng đất, phát triển đô thị, môi trường và chuyển đổi năng lượng, nhằm tránh trùng lặp đầu tư và giảm chi phí xã hội [92].

Quy hoạch không gian logistics cần:

- Phân bổ hợp lý các nút logistics (cảng, ICD, trung tâm logistics, kho bãi) theo nguyên tắc “vùng chức năng - chuỗi giá trị”;
- Tối ưu hóa luồng hàng và luồng phương tiện, giảm áp lực giao thông đô thị;
- Lồng ghép quy hoạch xanh (green planning) và quy hoạch số (digital planning) để tăng khả năng kết nối, truy xuất dữ liệu và giảm phát thải CO₂ .

Ví dụ, trong mô hình quy hoạch logistics tích hợp của châu Âu, các hành lang vận tải được thiết kế gắn liền với cảng biển, đường sắt, kho bãi và trung tâm dữ liệu logistics, tạo hiệu ứng mạng lưới đa phương thức [80]. Bài học này cho thấy tính đồng bộ và khả năng kết nối liên vùng là điều kiện tiên quyết trong quy hoạch hạ tầng logistics ở mọi cấp độ.

(3) Lập kế hoạch hành động và chỉ tiêu đo lường hiệu quả

Theo cách tiếp cận quản lý theo kết quả, giai đoạn lập kế hoạch cần xác định rõ chỉ tiêu đầu ra và kết quả đầu ra, bảo đảm mỗi mục tiêu chiến lược có thước đo định lượng cụ thể [82], [74]. Các chỉ tiêu này có thể bao gồm: Giảm tỷ lệ chi phí logistics/GDP; tăng năng lực thông quan và lưu chuyển hàng hóa; mở rộng tỷ lệ vận tải đa phương thức trong tổng khối lượng hàng hóa; tăng điểm số LPI hoặc chỉ số hiệu quả đầu tư công (PIE).

Cách tiếp cận này phù hợp với khuyến nghị của World Bank (2018), nhấn mạnh rằng việc đo lường hiệu suất logistics phải dựa trên chỉ báo thực chứng và hệ

thống dữ liệu mở để đảm bảo tính minh bạch, trách nhiệm giải trình và cải tiến liên tục [93]. Như vậy, nội dung hoạch định - quy hoạch - kế hoạch phát triển hạ tầng logistics trong QLNN không chỉ là quá trình kỹ thuật, mà còn là công cụ quản trị chiến lược thể hiện vai trò kiến tạo, điều phối và dẫn dắt của Nhà nước trong hệ thống logistics quốc gia.

2.2.3.2. Tổ chức thực hiện và điều phối quản lý nhà nước về hạ tầng logistics

Tổ chức thực hiện là giai đoạn trung tâm của chu trình quản lý nhà nước, nơi các định hướng chiến lược và kế hoạch được chuyển hóa thành hành động cụ thể. Theo lý thuyết Quản lý công mới, đây là giai đoạn “thực thi theo kết quả”, trong đó Nhà nước đóng vai trò “người cầm lái”, thiết lập luật chơi, chuẩn mực và cơ chế giám sát, thay vì “chèo thuyền” trực tiếp cung ứng dịch vụ [87]. Việc tổ chức thực hiện hiệu quả đòi hỏi Nhà nước phải đảm bảo ba điều kiện: phân công - phối hợp rõ ràng, huy động nguồn lực hợp lý, và nâng cao năng lực tổ chức, điều phối.

(1) Phân công, phân cấp và cơ chế phối hợp liên ngành

Cấu trúc quản lý hạ tầng logistics có đặc điểm đa ngành và đa cấp, nên việc tổ chức bộ máy thực thi là yếu tố then chốt quyết định hiệu quả chính sách. OECD (2017) nhấn mạnh rằng “một hệ thống quản trị hạ tầng hiệu quả cần cơ chế phân cấp hợp lý, vai trò rõ ràng và kênh phối hợp chính thức giữa các cấp chính quyền” [82]. Ở cấp quốc gia, các bộ chuyên trách về giao thông, công thương, đầu tư và môi trường thường đảm nhiệm vai trò hoạch định chính sách, xây dựng tiêu chuẩn kỹ thuật và điều phối quy hoạch vùng. Ở cấp địa phương, chính quyền vùng hoặc đô thị chịu trách nhiệm triển khai, cấp phép, giám sát và quản lý vận hành, bảo đảm phù hợp với đặc thù phát triển địa bàn [82].

Theo cách tiếp cận quản trị hiện đại, sự phối hợp giữa các cơ quan công quyền, doanh nghiệp, hiệp hội và cộng đồng là điều kiện bắt buộc để các dự án hạ tầng logistics được triển khai đồng bộ [89]. Mô hình Ban điều phối logistics liên ngành - được áp dụng thành công tại Singapore, Hàn Quốc và Liên minh châu Âu - là minh chứng cho hiệu quả của quản trị đa chủ thể, giúp rút ngắn thời gian ra quyết định và tăng tính trách nhiệm giải trình của từng bên [74].

(2) Huy động và phân bổ nguồn lực tài chính cho phát triển hạ tầng

Phát triển hạ tầng logistics đòi hỏi nguồn vốn đầu tư rất lớn và dài hạn, vượt quá khả năng ngân sách nhà nước. Do đó, một mục tiêu trọng yếu của tổ chức thực hiện là huy động hiệu quả các nguồn lực xã hội thông qua cơ chế hợp tác công - tư (PPP), vốn vay ưu đãi (ODA) và đầu tư tư nhân [82]. Theo World Bank (2017), PPP trong hạ tầng chỉ thành công khi Nhà nước đảm bảo ba điều kiện: ổn định thể chế, minh bạch hợp đồng và phân bổ rủi ro hợp lý giữa các bên [83].

OECD/ITF (2021) cũng chỉ ra rằng để thu hút khu vực tư nhân, chính phủ cần ban hành các cơ chế chia sẻ rủi ro và lợi ích, bao gồm: bảo đảm doanh thu tối thiểu, hỗ trợ tín dụng, ưu đãi thuế và cho phép kéo dài thời gian nhượng quyền [85]. Đồng thời, Nhà nước phải thiết lập hệ thống định giá, nhằm bảo đảm mỗi dự án PPP thực sự mang lại lợi ích xã hội cao hơn so với đầu tư công truyền thống [82]. Bên cạnh đó, việc cải cách thủ tục đầu tư, rút ngắn thời gian phê duyệt, giải phóng mặt bằng minh bạch và ứng dụng nền tảng số trong quy trình thẩm định - giám sát là những điều kiện then chốt để “hiện thực hóa” tinh thần NPM - quản trị vì kết quả và khách hàng [83], [87].

(3) Quản lý thực thi dự án và vận hành hạ tầng logistics

Khi dự án được triển khai, trọng tâm quản lý chuyển từ “thiết kế chính sách” sang “giám sát thực thi”. OECD (2017) khuyến nghị Nhà nước cần thiết lập khung chuẩn kỹ thuật, quy trình giám sát chất lượng, và cơ chế phản hồi dữ liệu thời gian thực trong toàn bộ vòng đời dự án [82].

Cụ thể, các nội dung cốt lõi của giai đoạn này bao gồm: Ban hành chuẩn kỹ thuật và định mức kinh tế - kỹ thuật cho từng loại công trình (đường, cảng, kho, trung tâm logistics); thiết lập cơ chế giám sát tiến độ và chất lượng thi công dựa trên KPI rõ ràng (chi phí, thời gian, an toàn, phát thải); thực hiện các quy trình nghiệm thu và bàn giao minh bạch; lựa chọn mô hình vận hành phù hợp [95]. Mô hình này giúp Nhà nước giảm gánh nặng vận hành, tăng hiệu quả nhờ cạnh tranh có điều tiết và giám sát theo hợp đồng - đúng tinh thần của lý thuyết NPM [87].

(4) Phát triển nguồn nhân lực và năng lực thể chế

Theo lý thuyết vốn nhân lực, năng lực của đội ngũ công chức quyết định hiệu quả của mọi chính sách [90]. Do đó, Nhà nước cần đầu tư đào tạo chuyên sâu về

quản lý hạ tầng logistics, kinh tế vận tải, tài chính PPP và chuyển đổi số cho đội ngũ công chức, kỹ sư và chuyên gia tư vấn. Bên cạnh đó, năng lực thể chế phải được củng cố thông qua hệ thống dữ liệu, quy trình và công cụ hỗ trợ ra quyết định. Việc xây dựng cơ sở dữ liệu logistics quốc gia, bản đồ số hạ tầng và hệ thống giám sát dự án trực tuyến giúp nâng cao khả năng điều phối, dự báo và đánh giá hiệu quả đầu tư. UNESCAP (2023) nhấn mạnh rằng “dữ liệu logistics và chỉ số hiệu quả vận tải là yếu tố nền tảng cho quy hoạch thông minh và chính sách minh bạch” [75]. Ứng dụng công nghệ 4.0 trong quản lý - như Internet vạn vật (IoT), blockchain, trí tuệ nhân tạo (AI) - cho phép giám sát tiến độ, lưu lượng hàng hóa, và hiệu suất khai thác theo thời gian thực. Đây là biểu hiện của hạ tầng quản trị thông minh, phù hợp với xu hướng toàn cầu hóa và chuyển đổi số [96].

Tổ chức thực hiện QLNN về phát triển hạ tầng logistics là quá trình chuyển hóa chiến lược thành hành động thông qua phân công rõ ràng - huy động nguồn lực hiệu quả - ứng dụng công nghệ - nâng cao năng lực tổ chức. Nhà nước giữ vai trò kiến tạo, điều tiết và bảo đảm tính minh bạch của thị trường hạ tầng logistics, qua đó hiện thực hóa mục tiêu phát triển bền vững, kết nối và cạnh tranh của nền kinh tế.

2.2.3.3. Thanh tra, giám sát và điều chỉnh trong quản lý nhà nước về hạ tầng logistics

Thanh tra - giám sát - điều chỉnh là giai đoạn cuối cùng trong chu trình quản lý nhà nước (PDCA), đảm bảo quá trình phát triển hạ tầng logistics tuân thủ mục tiêu chiến lược, đúng quy định và đạt hiệu quả bền vững. Trong cách tiếp cận Quản lý công mới (NPM), giai đoạn này không chỉ mang tính kiểm soát hành chính mà còn là công cụ học tập và cải tiến chính sách dựa trên kết quả thực tiễn và phản hồi của các bên liên quan [87], [89].

(1) Thiết lập hệ thống theo dõi và đánh giá hiệu quả thực thi chính sách

Theo OECD (2017), mọi chương trình hạ tầng cần có hệ thống giám sát - đánh giá với bộ chỉ số định lượng rõ ràng để đo lường hiệu quả đầu tư và tác động xã hội [82]. Trong lĩnh vực logistics, các chỉ số giám sát cần phản ánh ba nhóm kết quả chính:

- Hiệu quả kinh tế: tỷ lệ chi phí logistics/GDP, năng suất vận tải, năng lực thông quan, tỷ lệ hàng hóa vận chuyển đa phương thức;
- Hiệu quả thể chế: mức độ hài hòa quy hoạch, thời gian cấp phép, chi phí tuân thủ hành chính;
- Hiệu quả dịch vụ và tác động xã hội - môi trường: chỉ số phát thải CO₂, độ tin cậy giao hàng, mức độ hài lòng của doanh nghiệp và người dân [11].

World Bank (2018) trong báo cáo *Connecting to Compete* nhấn mạnh rằng việc đo lường bằng Logistics Performance Index (LPI) giúp chính phủ so sánh năng lực logistics giữa các quốc gia, xác định điểm nghẽn thể chế, từ đó cải thiện chính sách [93]. Việc hình thành cơ sở dữ liệu logistics quốc gia và địa phương là điều kiện tiên quyết để giám sát và đánh giá hoạt động hiệu quả, đảm bảo các quyết định quản lý dựa trên bằng chứng [97].

(2) Thanh tra, kiểm tra việc thực hiện dự án hạ tầng logistics

Hoạt động thanh tra, kiểm tra nhằm đảm bảo tuân thủ quy định pháp luật, tiến độ và chất lượng dự án. OECD (2017) khuyến nghị cần tách biệt rõ giữa “giám sát quản lý” và “kiểm toán độc lập”, nhằm tránh xung đột lợi ích và nâng cao tính khách quan [82].

Công tác thanh tra bao gồm:

- Kiểm tra tiến độ và chất lượng thi công so với hợp đồng và tiêu chuẩn kỹ thuật;
- Đánh giá hiệu quả sử dụng vốn đầu tư, đặc biệt với dự án có vốn nhà nước hoặc mô hình PPP;
- Kiểm tra tuân thủ pháp luật về môi trường, an toàn lao động và đấu thầu;
- Xử lý vi phạm: áp dụng chế tài với nhà thầu chậm tiến độ, vi phạm kỹ thuật hoặc gian lận tài chính.

Theo OECD/ITF (2019), các dự án hạ tầng có cơ chế kiểm toán định kỳ và báo cáo công khai giúp giảm rủi ro thất thoát vốn và nâng cao niềm tin nhà đầu tư [94]. Trong xu hướng quản trị minh bạch, nhiều quốc gia đã ứng dụng giám sát điện tử và đánh giá theo thời gian thực nhằm cập nhật dữ liệu tiến độ dự án, tăng tính linh hoạt và trách nhiệm giải trình [96].

(3) Giám sát xã hội và cơ chế phản hồi đa tác nhân

NPM và lý thuyết quản trị hiện đại đều nhấn mạnh vai trò của xã hội và khu vực tư nhân trong giám sát chính sách công [98]. Trong lĩnh vực hạ tầng logistics, giám sát không chỉ giới hạn ở các cơ quan nhà nước mà còn bao gồm:

- Doanh nghiệp và hiệp hội logistics: phản ánh thực tiễn triển khai, các điểm nghẽn hạ tầng, chi phí phát sinh hoặc bất cập trong thủ tục;
- Người dân và cộng đồng địa phương: giám sát tác động môi trường, giải tỏa mặt bằng, an toàn giao thông;
- Cơ quan nghiên cứu, báo chí và tổ chức xã hội dân sự: đóng vai trò trung gian giám sát độc lập, cung cấp thông tin phản biện.

Theo OECD (2020), sự tham gia của xã hội vào giám sát không chỉ tăng tính minh bạch mà còn nâng cao chất lượng ra quyết định, vì thông tin thực địa giúp cơ quan quản lý điều chỉnh chính sách linh hoạt hơn [70]. Do đó, Nhà nước cần xây dựng cơ chế phản hồi công khai, như cổng dữ liệu mở về logistics, hội nghị đối thoại định kỳ giữa chính quyền và doanh nghiệp, hoặc khảo sát đánh giá độc lập về mức độ hài lòng dịch vụ hạ tầng.

(4) Đánh giá, tổng kết và điều chỉnh chính sách

Theo mô hình PDCA của Deming (1986), giai đoạn “Check” và “Act” là bước cải tiến liên tục giúp hệ thống quản lý thích ứng với biến động [99]. Kết quả giám sát - kiểm tra phải được tổng hợp định kỳ (hàng năm, trung hạn, dài hạn) để đánh giá:

- Mức độ hoàn thành mục tiêu kế hoạch;
- Nguyên nhân của sai lệch hoặc chậm tiến độ;
- Hiệu quả xã hội, môi trường, năng suất đầu tư.

Trên cơ sở đó, Nhà nước tiến hành điều chỉnh quy hoạch, kế hoạch, hoặc phân bổ lại nguồn lực. Việc này phải dựa trên phân tích dữ liệu, tránh cảm tính. OECD/ITF (2021) khuyến nghị áp dụng phản hồi theo vòng lặp chính sách, trong đó kết quả đánh giá được chuyển hóa thành hành động điều chỉnh trong chu kỳ quản lý tiếp theo [85]. Đối với hạ tầng logistics, điều chỉnh chính sách không chỉ nhằm khắc phục điểm nghẽn (ví dụ, quá tải cảng hoặc thiếu đường kết nối) mà còn hướng tới đổi mới mô hình phát triển, như tích hợp logistics xanh, đô thị thông minh, và hạ tầng số hóa.

Thanh tra, giám sát, đánh giá và điều chỉnh không chỉ là giai đoạn “kết thúc” mà là cơ chế phản hồi và cải tiến liên tục trong quản lý nhà nước về hạ tầng logistics. Thông qua việc thiết lập hệ thống giám sát khoa học, đo lường minh bạch, huy động giám sát xã hội và lồng ghép yếu tố bền vững, Nhà nước có thể đảm bảo rằng hạ tầng logistics không chỉ được mở rộng về quy mô mà còn được quản trị theo hướng hiệu quả, minh bạch và bền vững.

2.2.4. Tiêu chí đánh giá quản lý nhà nước về hạ tầng logistics

Việc đánh giá QLNN đối với hạ tầng logistics cần dựa trên một bộ tiêu chí rõ ràng, đo lường được và có cơ sở khoa học vững chắc. Các tổ chức quốc tế và nghiên cứu về quản trị công (OECD, World Bank) gợi ý các tiêu chí trọng tâm để đánh giá kết quả QLNN gồm: (i) tính hiệu quả (efficiency), (ii) tính hiệu lực (effectiveness), (iii) tính phù hợp (relevance), (iv) tính công bằng (equity), (v) tính bền vững (sustainability). Đây là bộ tiêu chí phù hợp để phân tích toàn diện năng lực quản lý, từ hiệu suất sử dụng nguồn lực đến khả năng duy trì tác động lâu dài [74] [82]. Trong phạm vi luận án này, bộ 5 tiêu chí nói trên sẽ được sử dụng làm khung đánh giá chính, bởi chúng vừa phản ánh đầy đủ các khía cạnh cốt lõi của quản trị công hiện đại, vừa có khả năng vận dụng linh hoạt vào bối cảnh phát triển hạ tầng logistics tại TP. Hồ Chí Minh. Việc áp dụng bộ tiêu chí này sẽ giúp đảm bảo tính so sánh với các nghiên cứu quốc tế, đồng thời cung cấp căn cứ khoa học để đề xuất các giải pháp quản lý phù hợp và khả thi.

2.2.4.1. Tiêu chí hiệu quả

Hiệu quả phản ánh mức độ tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực để đạt được kết quả mong muốn với chi phí thấp nhất [101]. Trong quản lý hạ tầng logistics, tiêu chí này nhấn mạnh tới mối tương quan giữa kết quả đạt được và nguồn lực tiêu hao. Đánh giá hiệu quả QLNN về hạ tầng logistics tập trung vào:

- *Chi phí - lợi ích trong logistics*: Mức độ hạ tầng logistics góp phần giảm chi phí logistics trong nền kinh tế. Chẳng hạn, nếu hệ thống hạ tầng được cải thiện, chi phí logistics (hiện chiếm khoảng 25% GDP ở Việt Nam, cao hơn nhiều so với mức 10-12% của thế giới) sẽ giảm xuống, qua đó nâng cao hiệu quả chung của quản lý và năng lực cạnh tranh.

- *Chất lượng quy hoạch và giám sát:* Mức độ chất lượng trong quy hoạch, quản lý, giám sát các dự án phát triển hạ tầng. Quy hoạch tốt, thủ tục thông thoáng và giám sát chặt chẽ giúp nguồn lực được sử dụng đúng mục đích, tránh lãng phí, từ đó nâng cao hiệu quả quản lý.

- *Thu hút đầu tư:* Khả năng thu hút vốn đầu tư trong và ngoài nước vào hạ tầng logistics. Nếu QLNN hiệu quả, môi trường đầu tư sẽ hấp dẫn hơn, thể hiện qua số lượng dự án và quy mô vốn đầu tư tư nhân, đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) vào hạ tầng logistics tăng lên.

- *Ứng dụng công nghệ và đổi mới:* Mức độ ứng dụng công nghệ mới và sáng tạo trong QLNN về hạ tầng logistics. QLNN hiệu quả thể hiện ở việc nhanh chóng áp dụng các công nghệ (như hệ thống quản lý kho bãi thông minh, giao thông thông minh, số hóa thủ tục) nhằm tối ưu hóa vận hành hệ thống logistics.

Bên cạnh các khía cạnh trên, hiệu quả QLNN còn thể hiện qua mức độ tác động tích cực đến chất lượng hạ tầng logistics. Cụ thể, một hệ thống quản lý hiệu quả sẽ góp phần nâng cao chất lượng của từng cấu phần hạ tầng logistics, bao gồm hạ tầng phần cứng, hạ tầng phần mềm và tính kết nối đồng bộ giữa các loại hình hạ tầng. Việc đánh giá hiệu quả quản lý cần xem xét sự cải thiện về chất lượng và tính đồng bộ của những hạ tầng này theo thời gian. Chẳng hạn, hạ tầng giao thông được mở rộng và kết nối tốt hơn sẽ giảm ùn tắc và chi phí vận tải; ngược lại, nếu hạ tầng thiếu liên kết (ví dụ: các tuyến đường vành đai triển khai chậm, thiếu trung tâm logistics) sẽ dẫn tới ùn tắc, chi phí cao, cho thấy hiệu quả quản lý chưa cao.

2.2.4.2. Tiêu chí hiệu lực

Theo OECD, hiệu lực phản ánh mức độ hiện thực hóa mục tiêu quản lý và đảm bảo chính sách tạo ra thay đổi như mong muốn [102]. Với hạ tầng logistics, tiêu chí này đánh giá khả năng thực thi và hoàn thành các mục tiêu đề ra.

- *Mức độ đạt được mục tiêu phát triển hạ tầng:* Đánh giá mức độ thực hiện các mục tiêu trong chiến lược, quy hoạch phát triển hạ tầng logistics. Nếu hạ tầng logistics được mở rộng về số lượng, nâng cấp về chất lượng đúng kế hoạch thì chứng tỏ QLNN có hiệu lực cao.

- *Tăng trưởng hoạt động logistics*: Kết quả QLNN thể hiện qua tăng trưởng doanh thu của các doanh nghiệp đầu tư, khai thác hạ tầng logistics và doanh thu dịch vụ logistics tại. Nếu doanh thu và thị phần logistics tăng đều đặn, điều đó cho thấy các chính sách quản lý đã phát huy tác dụng thúc đẩy ngành phát triển.

- *Đóng góp vào GRDP của logistics*: Tỷ trọng đóng góp của lĩnh vực logistics vào GRDP địa phương được dùng để đánh giá hiệu lực quản lý. Nếu tỷ trọng đóng góp và tốc độ tăng trưởng của logistics đạt hoặc vượt mục tiêu đề ra, có thể kết luận QLNN đã có hiệu lực tốt trong việc phát triển ngành.

- *Đóng góp ngân sách*: Mức đóng góp vào ngân sách địa phương của các doanh nghiệp hạ tầng logistics. Khi hiệu lực quản lý cao, các doanh nghiệp hoạt động hiệu quả và tuân thủ nghĩa vụ tài chính, từ đó nguồn thu ngân sách (thuế, phí) từ khu vực logistics tăng lên.

- *Phát triển nguồn nhân lực logistics*: Hiệu lực QLNN còn thể hiện ở việc phát triển số lượng và chất lượng nguồn nhân lực cho lĩnh vực logistics. Các mục tiêu về đào tạo nhân lực logistics (cả về số lượng lao động và trình độ chuyên môn) cần được đáp ứng.

- *Tạo việc làm và thu nhập*: Cuối cùng, hiệu lực quản lý thể hiện qua số lượng việc làm và mức thu nhập do ngành logistics mang lại. Khi QLNN thúc đẩy hạ tầng logistics phát triển, ngành logistics sẽ tạo thêm nhiều việc làm mới, thu hút lao động và nâng cao thu nhập bình quân trong lĩnh vực. Việc làm và thu nhập gia tăng góp phần ổn định kinh tế - xã hội, phản ánh thành công của hoạt động quản lý nhà nước.

2.2.4.3. Tiêu chí phù hợp

Tính phù hợp phản ánh mức độ mà chính sách, quy định và hoạt động quản lý đáp ứng nhu cầu của các bên liên quan, phù hợp với bối cảnh và tiêu chuẩn hiện hành [103]. Trong quản lý hạ tầng logistics, tiêu chí này được xác định khi các biện pháp quản lý được thiết kế và triển khai sát với yêu cầu của nền kinh tế - xã hội và đặc thù địa phương. Luận án này tiếp cận việc đánh giá tính phù hợp thông qua đo lường mức độ hài lòng của các bên liên quan (doanh nghiệp logistics, nhà đầu tư, người dân thụ hưởng dịch vụ), nhằm phản ánh trực tiếp cảm nhận của đối tượng thụ hưởng về mức độ đáp ứng của chính sách và kiểm

chúng sự tương thích với chuẩn mực quốc gia, quốc tế, cũng như khả năng điều chỉnh linh hoạt theo bối cảnh.

Những chỉ tiêu trên phản ánh sự phù hợp của quản lý dưới góc độ cảm nhận của đối tượng thụ hưởng. Khi phần lớn các bên liên quan hài lòng, nghĩa là chính sách quản lý đã đáp ứng đúng mong đợi và điều kiện thực tế; ngược lại, mức độ hài lòng thấp cho thấy cần điều chỉnh chính sách để phù hợp hơn với yêu cầu thực tiễn.

2.2.4.4. Tiêu chí công bằng

Tính công bằng trong QLNN về hạ tầng logistics thể hiện ở chỗ các chính sách quản lý đảm bảo sự phân bổ lợi ích và chi phí một cách công bằng giữa các nhóm đối tượng, các khu vực. Cơ sở lý thuyết cho tiêu chí này xuất phát từ quan điểm của H. George Frederickson (1990), người nhấn mạnh tính công bằng trong quản lý công, cho rằng công bằng xã hội phải được coi là nguyên tắc cốt lõi, ngang hàng với hiệu quả và kinh tế trong mọi hoạt động quản lý [104]. Quản lý được coi là công bằng nếu không thiên vị hoặc gây bất lợi cho bất kỳ bên liên quan nào: mọi doanh nghiệp, người dân đều có cơ hội tiếp cận hạ tầng logistics và dịch vụ như nhau; các khu vực trong thành phố đều được quan tâm đầu tư hạ tầng một cách hợp lý, hạn chế chênh lệch khu vực.

Tiêu chí công bằng được đánh giá dựa trên: (i) sự hợp lý trong phân bổ nguồn lực phát triển hạ tầng giữa các quận/huyện (tránh tình trạng chỉ tập trung đầu tư một số khu vực trung tâm mà bỏ quên vùng ven); (ii) sự bình đẳng trong tiếp cận dịch vụ logistics (các doanh nghiệp vừa và nhỏ có được tạo điều kiện sử dụng cơ sở hạ tầng như doanh nghiệp lớn hay không); (iii) sự minh bạch và nhất quán trong chính sách (mọi thành phần kinh tế đều tuân theo một khung quy định chung, giảm thiểu đặc quyền). Tính công bằng cũng liên hệ mật thiết với tính hợp lý trong quản lý- nghĩa là bộ máy quản lý được tổ chức cân đối, không trùng lắp chức năng và hành vi quản lý dựa trên nguyên tắc pháp luật và lý tính thay vì cảm tính hay lợi ích nhóm.

2.2.4.5. Tiêu chí bền vững

Tính bền vững là tiêu chí đánh giá liệu hoạt động quản lý nhà nước về hạ tầng logistics có đảm bảo được kết quả lâu dài, ổn định, không gây tác động tiêu cực về

sau hay không. Quản lý bền vững nghĩa là các chính sách hạ tầng logistics không chỉ hiệu quả trước mắt mà còn duy trì lợi ích kinh tế xã hội trong dài hạn, hạn chế ảnh hưởng xấu tới môi trường và thế hệ tương lai [105]. Đánh giá tính bền vững trên các khía cạnh gồm:

- *Hiệu quả dài hạn của dự án hạ tầng*: Các dự án hạ tầng logistics được quản lý tốt sẽ hoạt động ổn định, phát huy công suất thiết kế và đóng góp lâu dài vào lưu thông hàng hóa. Ngược lại, dự án đầu tư ngắn hạn, kém chất lượng dẫn đến xuống cấp nhanh, hiệu quả suy giảm chứng tỏ quản lý thiếu bền vững.

- *Cân bằng kinh tế - môi trường - xã hội*: Chính sách quản lý bền vững đòi hỏi sự hài hòa giữa mục tiêu kinh tế với bảo vệ môi trường và tiến bộ xã hội. Nếu những yếu tố này được đảm bảo, dự án hạ tầng sẽ nhận được sự ủng hộ rộng rãi và bền vững.

- *Khả năng thích ứng và linh hoạt*: Tính bền vững còn thể hiện ở khả năng hệ thống quản lý thích ứng với thay đổi (như biến đổi khí hậu, thay đổi công nghệ, biến động kinh tế) [103]. Hạ tầng logistics là hệ thống động; do đó, quản lý bền vững cần có tầm nhìn dài hạn, chủ động điều chỉnh quy hoạch khi điều kiện thay đổi, đảm bảo hạ tầng luôn đáp ứng nhu cầu tương lai.

Tóm lại, khung tiêu chí đánh giá QLNN về hạ tầng logistics bao gồm nhiều mặt từ hiệu quả, hiệu lực cho tới tính phù hợp, công bằng và bền vững. Bộ tiêu chí này tạo thành một thước đo toàn diện: vừa đánh giá hiệu suất sử dụng nguồn lực, mức độ đạt mục tiêu, vừa xem xét sự phù hợp với nhu cầu thực tiễn, tính công bằng xã hội và tính bền vững lâu dài. Việc xây dựng và áp dụng khung tiêu chí nêu trên sẽ giúp phân tích một cách có hệ thống thực trạng quản lý nhà nước về hạ tầng logistics tại TP. HCM, từ đó rút ra những điểm mạnh cần phát huy và điểm yếu cần khắc phục trong thời gian tới.

2.2.5. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nhà nước về hạ tầng logistics

Quản lý nhà nước về hạ tầng logistics chịu tác động từ nhiều yếu tố khác nhau, cả bên trong lẫn bên ngoài hệ thống. Những yếu tố này ảnh hưởng đến khả năng xây dựng, phát triển và vận hành hiệu quả hệ thống hạ tầng logistics quốc gia.

2.2.5.1. Yếu tố bên trong

Hiệu quả của quản lý nhà nước về hạ tầng logistics không chỉ phụ thuộc vào mục tiêu và công cụ chính sách, mà còn bị chi phối mạnh mẽ bởi các yếu tố nội sinh trong hệ thống quản lý công. Theo cách tiếp cận thể chế và quản trị công hiện đại, nhóm yếu tố bên trong (hay chủ quan) phản ánh năng lực tổ chức, cơ chế vận hành và mức độ thích ứng của bộ máy nhà nước đối với yêu cầu phát triển logistics trong kỷ nguyên số [87], [106]. Các yếu tố này có thể được phân tích theo năm nhóm cơ bản sau:

(1) Năng lực, tổ chức bộ máy và nguồn nhân lực quản lý nhà nước

Theo lý thuyết quản trị hành chính của Fayol (1949) và các cải cách theo hướng New Public Management (NPM), năng lực của bộ máy hành chính là điều kiện tiên quyết để đảm bảo hiệu quả quản lý công [82]. Cấu trúc tổ chức QLNN về hạ tầng logistics càng rõ ràng, phân quyền càng hợp lý thì hiệu lực điều hành càng cao. Trong lĩnh vực logistics, tính liên ngành và liên cấp đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các cơ quan như Bộ Giao thông Vận tải, Bộ Công Thương, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, cùng với chính quyền địa phương [89]. Việc thiếu cơ chế điều phối thống nhất dễ dẫn đến trùng lặp, chồng chéo và lãng phí nguồn lực. OECD (2017) khuyến nghị các chính phủ nên thiết lập cơ chế phối hợp thể chế liên ngành để tăng cường kết nối giữa hoạch định chính sách, quy hoạch hạ tầng và thực thi dự án [107].

Song song, chất lượng nguồn nhân lực quản lý đóng vai trò quyết định. Theo Becker (1993), năng lực con người là “vốn nhân lực” tạo ra hiệu quả vượt trội cho hệ thống [90]. Cán bộ QLNN về hạ tầng logistics cần được trang bị kiến thức liên ngành về quy hoạch, tài chính PPP, kinh tế vận tải, chuyển đổi số và quản trị rủi ro. Nhiều quốc gia như Singapore và Hàn Quốc đã triển khai chương trình đào tạo logistics công cho công chức nhằm chuẩn hóa năng lực quản lý logistics đô thị.

(2) Hệ thống chính sách, quy hoạch và khung pháp lý

Thể chế và chính sách công là “hạ tầng mềm” quyết định hiệu quả vận hành của “hạ tầng cứng” [86]. Một khung pháp lý minh bạch, ổn định và nhất quán sẽ giúp định hướng phát triển, giảm rủi ro đầu tư và tạo lòng tin cho doanh nghiệp. OECD (2017) khẳng định, quốc gia có chính sách hạ tầng logistics đồng bộ và cơ

chế quy hoạch tích hợp đạt hiệu suất đầu tư cao hơn 30-40% so với những nước có quy hoạch phân tán [107]. Đối với địa phương, việc nội luật hóa chiến lược quốc gia vào quy hoạch đô thị - vùng - khu công nghiệp là yếu tố then chốt để đảm bảo sự đồng bộ.

Khung pháp lý về đầu tư công, đất đai, môi trường, và PPP ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng phát triển hạ tầng logistics. Khi các quy định thiếu rõ ràng hoặc thay đổi thường xuyên, rủi ro thể chế tăng cao, dẫn đến sự thận trọng trong đầu tư của khu vực tư nhân [83]. Do đó, việc cải thiện chất lượng thể chế và tăng cường tính dự đoán của chính sách là một yếu tố nội sinh quan trọng giúp QLNN vận hành hiệu quả hơn.

(3) Nguồn lực tài chính và cơ chế hợp tác công - tư (PPP)

Nguồn lực tài chính là “động năng” của quản lý hạ tầng logistics. Khả năng huy động và phân bổ ngân sách hợp lý quyết định mức độ triển khai các kế hoạch đã được phê duyệt. Tuy nhiên, theo OECD/ITF (2019), ngân sách nhà nước thường chỉ đủ đáp ứng khoảng 60-70% nhu cầu đầu tư hạ tầng vận tải và logistics [94]. Do đó, mô hình hợp tác công - tư (PPP) trở thành công cụ trọng yếu để thu hút nguồn lực xã hội hóa. World Bank (2017) nhấn mạnh rằng hiệu quả của PPP phụ thuộc vào “sự cân bằng lợi ích giữa Nhà nước và nhà đầu tư”, cùng với các cơ chế đảm bảo minh bạch và phân chia rủi ro hợp lý [108].

Ngoài ra, việc quản lý tài chính công cũng cần tuân theo nguyên tắc “giá trị đồng tiền”, tức là mọi khoản chi cho hạ tầng phải được đo lường bằng hiệu quả đầu ra chứ không chỉ bằng quy mô đầu tư. Để làm được điều đó, hệ thống kiểm toán công và giám sát tài chính phải được hiện đại hóa, gắn với cơ sở dữ liệu mở về chi tiêu đầu tư công.

(4) Năng lực điều phối, văn hóa hành chính và trách nhiệm giải trình

Một trong những rào cản phổ biến của QLNN ở cấp địa phương là tình trạng hành chính phân tán, thiếu điều phối liên cơ quan. Lý thuyết quản trị mạng lưới của Torfing và cộng sự (2012) cho rằng, trong môi trường phức tạp, Nhà nước cần đóng vai trò “điều phối viên” thay vì “điều khiển viên” [89]. Việc thiết lập cơ chế phối

hợp chính sách đa ngành, ban điều phối logistics hoặc tổ công tác liên sở giúp giảm thiểu mâu thuẫn lợi ích và nâng cao hiệu quả thực thi.

Bên cạnh đó, văn hóa hành chính và tinh thần trách nhiệm là yếu tố mềm nhưng có ảnh hưởng sâu sắc. OECD (2020) chỉ ra rằng niềm tin và trách nhiệm giải trình trong khu vực công là điều kiện tiên quyết để đảm bảo chất lượng quản trị hạ tầng [109]. Cơ chế đánh giá theo kết quả, công khai thông tin và khen thưởng - kỷ luật minh bạch sẽ củng cố tính chuyên nghiệp và đạo đức công vụ trong QLNN về logistics.

(5) Hệ thống thông tin, dữ liệu công và chuyển đổi số trong quản lý

Trong kỷ nguyên số, dữ liệu là “hạ tầng của hạ tầng” [110]. Khả năng thu thập, chia sẻ và phân tích dữ liệu logistics giúp Nhà nước ra quyết định nhanh hơn và chính xác hơn. Việc thiếu một hệ thống dữ liệu tích hợp liên ngành khiến công tác giám sát và quy hoạch logistics thiếu nhất quán.

World Bank (2021) và UNESCAP (2023) đều nhấn mạnh rằng quản trị dữ liệu số và cơ sở hạ tầng thông tin quốc gia là điều kiện then chốt để tối ưu hóa đầu tư logistics và nâng cao chỉ số LPI [75], [111]. Các chính phủ tiên tiến đã triển khai cổng dữ liệu logistics quốc gia (National Logistics Data Hub), giúp kết nối thông tin từ hải quan, giao thông, cảng, kho bãi đến quy hoạch đô thị.

Bên cạnh đó, công nghệ như IoT, AI, Blockchain và GIS hỗ trợ giám sát thời gian thực, dự báo tắc nghẽn và quản lý phát thải carbon. Đối với Việt Nam, việc hình thành bản đồ số logistics và kho dữ liệu tập trung không chỉ giúp cải thiện năng lực quản lý, mà còn thể hiện xu hướng hội nhập với mô hình chính phủ số và logistics thông minh (Smart Logistics Governance).

Như vậy, các yếu tố bên trong của QLNN về hạ tầng logistics không chỉ dừng ở tổ chức bộ máy hay nguồn lực, mà còn bao gồm năng lực điều phối, thể chế, công nghệ và văn hóa quản trị. Một hệ thống QLNN hiệu quả đòi hỏi năng lực thể chế mạnh, cơ chế phối hợp linh hoạt, tài chính bền vững, nhân lực chuyên nghiệp và nền tảng dữ liệu số hiện đại. Đây là nền tảng nội sinh giúp Nhà nước “cầm lái” hiệu quả trong quá trình phát triển hạ tầng logistics quốc gia và địa phương.

2.2.5.2. Yếu tố bên ngoài

Các yếu tố bên ngoài (khách quan) là nhóm điều kiện nằm ngoài phạm vi kiểm soát trực tiếp của cơ quan quản lý, nhưng có ảnh hưởng sâu sắc đến hiệu quả và định hướng của quản lý nhà nước (QLNN) về hạ tầng logistics. Theo cách tiếp cận quản trị thể chế mở và lý thuyết phụ thuộc bối cảnh, chính sách công luôn chịu sự chi phối của các biến động môi trường quốc tế, kinh tế - xã hội, công nghệ và tự nhiên [86], [87]. Nhận diện và dự báo đúng các yếu tố này giúp Nhà nước chủ động điều chỉnh chiến lược phát triển hạ tầng logistics phù hợp với xu thế toàn cầu và nhu cầu nội địa.

(1) Chính sách và khung pháp lý ở cấp trung ương và quốc tế

Khung chính sách quốc gia, cùng với các quy định quốc tế, tạo nên “môi trường thể chế bên ngoài” định hình phạm vi hoạt động của hạ tầng logistics. OECD (2017) chỉ ra rằng sự ổn định chính trị, chất lượng điều hành công và tính nhất quán của chính sách vĩ mô là điều kiện tiên quyết để thu hút đầu tư hạ tầng dài hạn [82]. Các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới như CPTPP, EVFTA, RCEP hay WTO Trade Facilitation Agreement đã mở rộng phạm vi hợp tác logistics xuyên biên giới, nhưng đồng thời cũng đặt ra yêu cầu cao về hài hòa thể chế, chuẩn mực kỹ thuật và an toàn chuỗi cung ứng [112]. Do đó, Nhà nước phải thường xuyên cập nhật và đồng bộ hóa khung pháp lý quốc gia với các chuẩn mực quốc tế (ISO 28000:2022, UN/CEFACT, WCO SAFE Framework) để đảm bảo khả năng kết nối và hội nhập.

(2) Bối cảnh xã hội, đô thị hóa và dân số

Tốc độ tăng quy mô dân số và mức độ đô thị hóa tác động trực tiếp đến nhu cầu logistics và áp lực hạ tầng. World Bank (2023) cho thấy tỷ lệ đô thị hóa tăng 1% kéo theo nhu cầu logistics hàng hóa tăng trung bình 2,5% [74]. Đối với các đô thị lớn như TP. Hồ Chí Minh, sự gia tăng nhanh dân số và nhu cầu vận chuyển nội đô đã dẫn tới tắc nghẽn hạ tầng giao thông, quá tải kho bãi và thiếu quỹ đất logistics, đòi hỏi Nhà nước phải đổi mới công tác quy hoạch không gian, phân luồng giao thông và tổ chức trung tâm logistics vệ tinh. Mặt khác, thay đổi trong hành vi tiêu dùng (mua sắm trực tuyến, nhu cầu giao hàng nhanh) khiến chính quyền phải thích ứng bằng các chính sách hỗ trợ logistics đô thị, như phát triển mạng lưới giao hàng xanh và kho dữ liệu thương mại điện tử [85].

(3) Trình độ khoa học - công nghệ và chuyển đổi số

Cách mạng công nghiệp lần thứ tư (CMCN 4.0) đang tái định hình toàn bộ hệ sinh thái logistics toàn cầu. Theo UNESCAP (2023), việc ứng dụng Internet vạn vật (IoT), trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (Big Data), blockchain và tự động hóa đã giúp các quốc gia giảm trung bình 15-25% chi phí logistics và rút ngắn 30% thời gian vận chuyển [75]. Nhà nước phải đóng vai trò kiến tạo hạ tầng số và ban hành khung pháp lý điều chỉnh công nghệ mới, đặc biệt về bảo mật dữ liệu, quản lý nền tảng logistics trực tuyến và giao dịch xuyên biên giới. World Bank (2021) khuyến nghị chính phủ cần xây dựng hệ sinh thái dữ liệu mở và cổng dữ liệu logistics quốc gia để hỗ trợ ra quyết định dựa trên dữ liệu thực chứng [111]. Khả năng tiếp nhận công nghệ của doanh nghiệp cũng là nhân tố ngoại sinh quyết định tốc độ chuyển đổi số của toàn hệ thống; do đó, QLNN cần có chính sách khuyến khích đổi mới sáng tạo và đào tạo nguồn nhân lực số trong lĩnh vực logistics.

(4) Hội nhập quốc tế và tình hình bất ổn định chính trị thế giới

Hội nhập kinh tế quốc tế không chỉ mở rộng thị trường mà còn tạo áp lực nâng cao chất lượng thể chế và hạ tầng logistics. Các hiệp định thương mại và cơ chế khu vực (ASEAN Connectivity, APEC Supply Chain Initiative, BRI, GMS) yêu cầu các quốc gia tham gia liên kết hạ tầng xuyên biên giới và hài hòa tiêu chuẩn kỹ thuật vận tải đa phương thức [113]. Cùng với đó, các cam kết toàn cầu về an ninh, địa chính trị đang có nguy cơ bị đảo vỡ bởi tình hình chính trị phức tạp - buộc chính phủ phải có những dự báo và kịch bản đáp ứng quản lý hạ tầng logistics. Như vậy, xu hướng “logistics hiện đại - logistics thông minh - logistics kết nối khu vực” trở thành khung tham chiếu mới cho QLNN trong bối cảnh hội nhập toàn cầu, đòi hỏi Nhà nước vừa thúc đẩy đầu tư, vừa đảm bảo linh hoạt thích nghi với tình hình mới.

(5) Bối cảnh kinh tế, nhu cầu của ngành công nghiệp, thương mại điện tử và hành vi thị trường

Bối cảnh ổn định kinh tế vĩ mô, tăng trưởng kinh tế, cấu trúc thị trường, mức độ phát triển của hành vi người tiêu dùng đều có tác động rất lớn đối với các chủ thể của nền kinh tế, đặc biệt là hạ tầng logistics. Theo OECD (2022), sự mở rộng nhanh

của chuỗi cung ứng sản xuất toàn cầu (GVCs) và bùng nổ thương mại điện tử đang làm thay đổi cấu trúc nhu cầu hạ tầng logistics [109]. Doanh nghiệp và người tiêu dùng đòi hỏi dịch vụ giao nhận nhanh, chi phí thấp, độ tin cậy cao và khả năng truy xuất thời gian thực. Những yêu cầu này tác động trực tiếp đến công tác QLNN: Nhà nước phải phát triển mạng lưới trung tâm logistics, kho lạnh, hạ tầng thương mại điện tử và điều chỉnh chính sách quy hoạch đất, quy chuẩn giao thông đô thị để thích ứng. Đồng thời, quản lý phải cập nhật khung pháp lý cho nền tảng số và doanh nghiệp logistics công nghệ nhằm đảm bảo cạnh tranh công bằng và an toàn dữ liệu.

(6) Yếu tố môi trường và biến đổi khí hậu

Các yếu tố tự nhiên và biến đổi khí hậu là nhân tố ngoại sinh có ảnh hưởng ngày càng lớn đến quản lý hạ tầng logistics. Báo cáo *Decarbonising Transport: Pathways to Zero CO₂ Emissions* của OECD/ITF (2021) khẳng định rằng chính phủ cần xây dựng hệ thống đánh giá rủi ro khí hậu cho hạ tầng vận tải (climate-resilient logistics infrastructure) để bảo vệ chuỗi cung ứng trước rủi ro thiên tai và nước biển dâng [92]. Song song, các cam kết quốc tế về giảm phát thải buộc QLNN phải áp dụng các tiêu chuẩn xanh (ESG, ISO 14001, ISO 50001) trong quy trình phê duyệt, đầu tư và vận hành dự án logistics. Điều này đòi hỏi chính phủ vừa là người giám sát tuân thủ, vừa là người dẫn dắt chuyển đổi xanh, đảm bảo hạ tầng logistics phát triển hài hòa với mục tiêu tăng trưởng bền vững.

Như vậy, nhóm yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến QLNN về hạ tầng logistics phản ánh mối quan hệ tương tác giữa các yếu tố của mô hình PESTEL (thể chế - kinh tế - xã hội - công nghệ - pháp lý - môi trường). Nhà nước cần liên tục thích ứng, đổi mới và tích hợp các xu hướng toàn cầu, đồng thời củng cố năng lực nội sinh để đảm bảo hệ thống hạ tầng logistics phát triển hiệu quả, bền vững và hội nhập sâu rộng vào chuỗi giá trị toàn cầu.

2.3. KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ TRONG NƯỚC VỀ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ HẠ TẦNG LOGISTICS VÀ BÀI HỌC THAM KHẢO CHO THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

2.3.1. Kinh nghiệm quản lý nhà nước về hạ tầng logistics ở một số thành phố trên thế giới

2.3.1.1. Kinh nghiệm từ Singapore

Singapore là trung tâm trung chuyển hàng hải–hàng không hàng đầu khu vực, có cấu trúc hạ tầng logistics nổi bật ở cảng biển quy mô lớn, sân bay phục vụ logistics hàng hóa, và hệ thống điều phối số hóa. Những đặc điểm này tương đồng với TP.HCM ở vai trò cửa ngõ giao thương quốc tế và yêu cầu điều phối liên ngành–dữ liệu dùng chung, vì vậy kinh nghiệm của Singapore có giá trị tham khảo trực tiếp.

(1) Quy hoạch dài hạn và tích hợp không gian - logistics

Ngay từ năm 1971, Singapore đã ban hành quy hoạch dài hạn, tầm nhìn 50 năm cho sử dụng đất và hạ tầng, được cập nhật mỗi thập kỷ. Song song là quy hoạch ngắn hạn (5 năm) - công cụ cụ thể hóa định hướng phát triển trung hạn, tích hợp quy hoạch giao thông, logistics và đô thị nhằm đảm bảo kết nối liên thông và tối ưu hóa không gian [114]. Nhờ quỹ đất hạn chế, Singapore áp dụng tư duy “tăng trưởng theo chiều sâu”- phát triển cả hệ thống logistics ngầm để lưu trữ và vận chuyển hàng hóa. Chính phủ xây dựng quy hoạch logistics dưới lòng đất với tầm nhìn 15 năm, rà soát mỗi 5 năm, bảo đảm tính linh hoạt và thích ứng với nhu cầu tương lai [115].

(2) Cơ chế tổ chức và huy động nguồn lực đa tác nhân

Singapore vận hành mô hình “Nhà nước kiến tạo - thị trường vận hành”. Cơ quan chủ lực gồm:

- Economic Development Board (EDB) - hoạch định chiến lược đầu tư, thu hút doanh nghiệp logistics toàn cầu;
- JTC Corporation - quy hoạch khu công nghiệp và trung tâm logistics;
- Maritime and Port Authority (MPA) - quản lý, đầu tư, vận hành cảng biển.

Các tổng công ty nhà nước như PSA International (cảng biển) và Changi Airport Group (hàng không) hoạt động theo cơ chế doanh nghiệp tự chủ, chịu giám sát bởi các chỉ tiêu hiệu quả (KPI) cụ thể [116]. Việc phối hợp chặt chẽ giữa cơ quan công quyền và doanh nghiệp nhà nước giúp Singapore duy trì tính đồng bộ, minh bạch và hiệu quả đầu tư.

Bên cạnh đó, Singapore triển khai các dự án hạ tầng “đón đầu tương lai”, tiêu biểu là: Tuas Mega Port - cảng tự động lớn nhất thế giới (công suất 65 triệu

TEU/năm, hoàn thành toàn phần vào 2040); Changi Airport Terminal 5 - tăng công suất thêm 50 triệu hành khách/năm; Nền tảng Just-in-Time Coordination Platform (2023) - đồng bộ lịch tàu và dịch vụ cảng theo thời gian thực, giảm đáng kể thời gian chờ đợi [116], [117]. Tất cả dự án đều tích hợp công nghệ số, tự động hóa và phân tích dữ liệu lớn (Big Data), giúp tối ưu vận hành và giảm phát thải.

(3) Hệ thống giám sát, đánh giá theo dữ liệu và cải tiến liên tục

Nguyên tắc quản trị của Singapore nhấn mạnh: “Dữ liệu là nền tảng của ra quyết định công” [118]. Mỗi kế hoạch hạ tầng đều có bộ KPI cụ thể (thời gian quay vòng tàu, hiệu suất kho bãi, xếp hạng LPI, chỉ số môi trường) và cơ chế đánh giá định kỳ. Các kế hoạch dài hạn được rà soát mỗi 10 năm, quy hoạch chuyên biệt (ví dụ logistics ngầm) mỗi 5 năm, bảo đảm điều chỉnh linh hoạt. Việc kết nối dữ liệu giữa các cơ quan (EDB - MPA - URA - JTC) giúp phát hiện nhanh các điểm nghẽn và chủ động điều chỉnh. Chính phủ cũng gắn mục tiêu phát triển logistics với Sáng kiến Quốc gia Thông minh (2014), thúc đẩy tích hợp công nghệ số và tính bền vững môi trường trong toàn hệ thống.

Singapore thành công nhờ sự kết hợp giữa tầm nhìn chiến lược - cơ chế tổ chức hiệu quả - công nghệ quản trị hiện đại - đánh giá bằng dữ liệu. Mô hình này cho thấy QLNN về hạ tầng logistics hiệu quả không chỉ nằm ở đầu tư vật chất, mà ở năng lực điều phối và tính minh bạch thể chế.

2.3.1.2. Kinh nghiệm từ Thượng Hải, Trung Quốc

Thượng Hải là đô thị cửa ngõ và trung tâm công nghiệp–thương mại quy mô lớn, với hạ tầng logistics nổi bật ở cụm cảng biển–cảng sông, kết nối đa phương thức và hệ thống ICD/kho bãi vệ tinh. Đây là bối cảnh gần với TP.HCM về áp lực lưu chuyển hàng hóa lớn, nhu cầu kết nối liên vùng và tối ưu không gian logistics đô thị, nên kinh nghiệm của Thượng Hải rất phù hợp để đối chiếu.

(1) Quy hoạch tích hợp trong chiến lược phát triển đô thị - vùng

Thượng Hải được định hướng trong *Master Plan 2017-2035* là “thành phố toàn cầu nổi trội”, trung tâm quốc tế về kinh tế, tài chính, thương mại và logistics [119]. Hạ tầng logistics được đặt trong tổng thể quy hoạch vùng Dương Tử và chiến lược quốc gia “Vành đai và Con đường”. Thành phố tập trung đầu tư các “trục

logistics chiến lược” gồm cảng nước sâu Dương Sơn, sân bay Phố Đông, mạng đường sắt - cao tốc kết nối các tỉnh vệ tinh.

(2) Mô hình điều phối tập trung và giám sát đa cấp

Chính quyền Thượng Hải áp dụng cơ chế “Ban chỉ đạo cấp cao” do lãnh đạo thành phố đứng đầu để điều phối toàn bộ dự án hạ tầng trọng điểm. Sở Giao thông Vận tải là cơ quan nòng cốt, chịu trách nhiệm quy hoạch vận tải và giám sát hoạt động logistics. Trong giai đoạn “hạ tầng mới” (2020-2022), thành phố triển khai 26 nhiệm vụ trọng tâm, bao gồm phát triển 88.000 trạm 5G và mạng dữ liệu logistics đô thị phục vụ vận hành chuỗi cung ứng [120]. Cơ chế phối hợp này đảm bảo tính nhất quán từ quy hoạch đến thực thi, giảm thiểu chồng chéo giữa các sở ngành.

Các doanh nghiệp nhà nước giữ vai trò chủ lực trong đầu tư và vận hành. Tập đoàn Cảng quốc tế Thượng Hải (*SIPG*) và các doanh nghiệp logistics lớn như *COSCO* hay *Lingang Group* được giao phát triển cảng, kho bãi và khu logistics thông minh. Đặc biệt, Thượng Hải là thành phố tiên phong về cảng thông minh (Smart Port) - Dương Sơn giai đoạn IV vận hành 100% tự động, có khả năng xử lý trên 47 triệu TEU/năm, dẫn đầu thế giới. Ngoài ra, thành phố triển khai một cửa điện tử hải quan tích hợp hơn 20 cơ quan quản lý, giảm thời gian thông quan xuống còn dưới 24 giờ [121].

(3) Quản lý bằng dữ liệu và giám sát thời gian thực

Thượng Hải phát triển nền tảng “Urban Brain” - hệ thống quản trị đô thị sử dụng dữ liệu lớn và AI để theo dõi vận tải, kho bãi, ùn tắc và phát thải theo thời gian thực [74]. Quốc vụ viện Trung Quốc định kỳ kiểm tra, đánh giá tiến độ các dự án trọng điểm và công khai kết quả trên cổng thông tin quốc gia. Sau đại dịch COVID-19, chính quyền điều chỉnh *Kế hoạch phát triển hạ tầng 2023-2026*, ưu tiên logistics số, chuỗi cung ứng số và quy hoạch bền vững. Các kênh tham vấn cộng đồng và doanh nghiệp được mở rộng nhằm giảm tác động xã hội và môi trường.

Thượng Hải thể hiện mô hình quản lý tập trung nhưng linh hoạt, kết hợp hiệu quả giữa quy hoạch đô thị, đầu tư nhà nước và chuyển đổi số. Bài học chính là cần: (i) quy hoạch logistics tích hợp vùng; (ii) cơ chế phối hợp đa cấp, đa tác nhân và ứng dụng dữ liệu lớn trong quản trị dự án; và (iii) chú trọng logistics xanh và đô thị thông minh.

2.3.1.3. Kinh nghiệm từ Rotterdam, Hà Lan

(1) Quy hoạch & vai trò chính quyền đô thị

Rotterdam là đô thị cảng cửa ngõ với hệ thống hạ tầng logistics phát triển theo mô hình cảng biển trung chuyển gắn mạng lưới đường thủy nội địa–đường sắt–đường bộ, và các trung tâm logistics hậu phương. Điểm tương đồng với TP.HCM là vai trò cửa ngõ hàng hải và yêu cầu kết nối hậu phương/giảm tải đường bộ, do đó kinh nghiệm Rotterdam có ý nghĩa tham khảo trực tiếp cho định hướng hạ tầng và quản trị kết nối. Thành phố triển khai chiến lược hai tầng:

- Thứ nhất, tầm nhìn cảng - vùng (Port Vision), kế thừa và cập nhật từ Port Vision 2030, được xây dựng trên cơ sở liên minh năm bên gồm Thành phố Rotterdam, Chính phủ Hà Lan, Tỉnh South-Holland, Cảng Rotterdam và hiệp hội doanh nghiệp Deltalinqs. [122].
- Thứ hai, chiến lược logistics đô thị do chính quyền thành phố trực tiếp quản lý, nổi bật với lộ trình *Zero-Emission City Logistics 2025* và việc thiết lập *vùng phát thải bằng 0* dành cho xe tải và xe van trong nội đô [123].

Rotterdam chú trọng triển khai mô hình “stadslogistiek” - tức là tổ chức không gian logistics trong đô thị, ưu tiên dành không gian và thời gian hợp lý cho phương tiện vận tải hàng hóa, phát triển các trung tâm logistics vệ tinh ở khu vực ngoại vi, và lập kế hoạch logistics cho cả giai đoạn thi công lẫn khai thác nhằm giảm lưu lượng xe vào trung tâm thành phố [124]. Chính sách này hướng đến mục tiêu điện hóa đội xe giao nhận và tối ưu hóa logistics chặng cuối bằng phương tiện thân thiện môi trường như xe điện, xe hydro và xe đạp chở hàng [123].

(2) Tổ chức thực thi và huy động nguồn lực

Rotterdam vận hành theo mô hình “Nhà nước kiến tạo - thị trường vận hành”, trong đó vai trò của Nhà nước thể hiện ở hoạch định, điều phối và thiết lập quy tắc, còn thị trường đảm nhiệm vận hành và đầu tư. Cơ quan Cảng Rotterdam, với 70% vốn thuộc thành phố và 30% thuộc Chính phủ, chịu trách nhiệm phát triển hạ tầng cửa ngõ, hệ thống logistics liên vùng và cảng nước sâu như dự án *Maasvlakte 2*. Trong khi đó, chính quyền thành phố tập trung vào chính sách tiếp cận đô thị, quy hoạch vùng phát thải thấp, tổ chức vận tải thông minh và quản lý hạ tầng logistics

đô thị. Hai cấp chính sách này được kết nối thông qua hệ thống chỉ số hiệu quả (KPI) chung và cơ chế báo cáo định kỳ theo Port Vision, bảo đảm sự đồng bộ giữa chiến lược quốc gia và hành động địa phương [122].

(3) Giám sát và điều chỉnh dựa trên dữ liệu

Rotterdam sở hữu một hệ sinh thái số toàn diện cho quản lý hạ tầng logistics. Hệ thống dữ liệu cộng đồng (*Port Community System*) và mạng giám sát lưu thông cho phép cập nhật, phân tích và ra quyết định theo thời gian thực. Port Vision cũng quy định cơ chế “tái hiệu chỉnh chiến lược” định kỳ, giúp thành phố kịp thời điều chỉnh chính sách phù hợp với xu hướng chuyển đổi năng lượng, số hóa và nhu cầu thị trường [122].

Từ kinh nghiệm của Rotterdam có thể thấy, một đô thị cảng hiện đại cần song hành hai trục phát triển: (i) trục “cửa ngõ quốc tế” do cảng và doanh nghiệp dẫn dắt, và (ii) trục “logistics đô thị xanh - số” do chính quyền địa phương định hướng. Sự liên kết giữa hai trục được duy trì thông qua hệ thống KPI thống nhất và cơ chế đối tác công - tư - vùng chặt chẽ.

2.3.1.4. Kinh nghiệm từ Hamburg (Cộng hòa Liên bang Đức)

(1) Chiến lược logistics cấp đô thị

Hamburg là thành phố cảng lớn của châu Âu, có cấu trúc hạ tầng logistics nổi bật ở cảng biển gắn với hành lang logistics nội địa, kết nối đường sắt–đường thủy và quản trị cảng theo chuẩn hiệu quả–môi trường. Những đặc điểm này tương đồng với TP.HCM về mục tiêu nâng cao năng lực cảng cửa ngõ và tối ưu kết nối đa phương thức, nên kinh nghiệm Hamburg có giá trị tham khảo rõ rệt.

Năm 2025, Thành phố Hamburg công bố “Logistics Strategy Hamburg 2035”, được xem là chiến lược logistics đô thị đầu tiên của Đức, với sự tham gia của hơn 150 tổ chức gồm doanh nghiệp, hiệp hội và cơ quan nhà nước. Chiến lược này bổ sung và đồng bộ với các kế hoạch lớn như Port Development Plan 2040 và Urban Logistics/Last-Mile Strategy, nhằm đảm bảo kết nối giữa hạ tầng cảng và mạng lưới logistics đô thị [125]. Ở cấp đô thị, Hamburg cũng ban hành kế hoạch “Gesamtstädtisches Konzept Letzte Meile Logistik” - Kế hoạch tổng thể giao hàng chặng cuối, do Sở Kinh tế và Sáng tạo (BWI) chủ trì, tập trung phát triển các trung

tâm phân phối nhỏ, mô hình giao hàng xanh và khu logistics gần dân cư nhằm giảm lượng xe tải vào trung tâm.

(2) Tổ chức quản lý và phối hợp đa cấp

Hamburg vận hành theo mô hình “Thượng viện định hướng - cơ quan chuyên trách thực thi”. Hamburg Port Authority (HPA) là cơ quan chịu trách nhiệm về hạ tầng cảng và các dự án ven sông Elbe, trong khi Thượng viện thành phố chịu trách nhiệm phê duyệt các kế hoạch chiến lược như Port Development Plan 2040. Ngoài khu vực cảng, Hamburg phát triển mạng lưới sáng kiến logistics đô thị thông minh (SMILE) và Sáng kiến Logistics Hamburg (LIHH) - nền tảng hợp tác giữa chính quyền, doanh nghiệp và viện nghiên cứu nhằm thử nghiệm các giải pháp giao hàng bền vững, phát triển *micro-hub*, hành lang đường thủy và phương tiện vận tải sạch.

(3) Giám sát và điều chỉnh chính sách

Chiến lược 2035 được công bố công khai và gắn kết chặt chẽ với các kế hoạch phát triển cảng (Hafenentwicklungsplan 2040), nhằm đảm bảo liên kết giữa mục tiêu môi trường, kết nối và số hóa. Cơ chế giám sát được thực hiện định kỳ, đồng thời có thể cập nhật linh hoạt khi bối cảnh thay đổi. Port Development Plan 2040 nhấn mạnh tầm nhìn “Hafen 2040 - Cảng đổi mới và trung hòa carbon”, phản ánh rõ định hướng phát triển logistics bền vững của Hamburg. Thành phố cũng duy trì cơ chế tham vấn xã hội và doanh nghiệp nhằm bảo đảm các chính sách vừa khả thi vừa tạo đồng thuận rộng rãi.

Từ kinh nghiệm Hamburg cho thấy, việc xây dựng chiến lược logistics cấp đô thị độc lập nhưng liên kết với chiến lược cảng quốc gia là chìa khóa để đồng bộ hóa “cửa ngõ quốc tế” với hệ thống logistics đô thị - vùng, trên cơ sở quản trị minh bạch và hợp tác đa tác nhân.

2.3.1.5. Kinh nghiệm từ Tokyo (Nhật Bản)

(1) Tầm nhìn dài hạn và lồng ghép logistics trong phát triển đô thị

Tokyo là siêu đô thị với nhu cầu logistics khổng lồ, nổi bật ở các giải pháp logistics đô thị, điều tiết luồng vận tải hàng hóa nội đô và tổ chức phân phối cuối chặng trên nền tảng quản trị hiện đại. TP.HCM có điểm tương đồng lớn về ùn tắc,

hạn chế quỹ đất và áp lực phân phối nội đô, vì vậy kinh nghiệm Tokyo đặc biệt hữu ích cho quản lý hạ tầng logistics theo hướng “đô thị vận hành hiệu quả”.

Chính quyền Thủ đô Tokyo (Tokyo Metropolitan Government - TMG) đã ban hành “Future Tokyo: Tokyo’s Long-Term Strategy”, định hướng đến 2040, lộ trình hành động đến 2030. Chiến lược này tích hợp chính sách giao thông, quy hoạch đô thị, môi trường và logistics - coi logistics là một hạ tầng thiết yếu phục vụ cho phát triển bền vững [126]. Ở cấp kỹ thuật, TMG thực hiện chuỗi khảo sát hàng hóa đô thị quy mô lớn, cung cấp dữ liệu chi tiết về dòng hàng, hành vi vận tải và phân bố kho bãi, từ đó làm cơ sở cho các chính sách quy hoạch logistics và hạ tầng giao thông liên vùng [127].

(2) Quản trị đa tầng và phối hợp cảng - đô thị

TMG là cơ quan trực tiếp quản lý Cảng Tokyo, chịu trách nhiệm lập kế hoạch, đầu tư, duy tu và khai thác cảng, đồng thời điều phối hoạt động logistics trong khu vực đô thị. Cảng Tokyo nằm trong cụm Keihin (Tokyo - Kawasaki - Yokohama), được Bộ Đất đai, Hạ tầng, Giao thông và Du lịch Nhật Bản (MLIT) xác định là “Cảng cửa ngõ quốc tế” và là mô hình thí điểm Cảng trung hòa carbon [128]. TMG có nhiệm vụ “nội địa hóa khung chính sách quốc gia” vào quy hoạch và đầu tư hạ tầng địa phương, bảo đảm sự thống nhất giữa mục tiêu quốc gia và nhu cầu đô thị, đồng thời thúc đẩy hợp tác với khu vực tư nhân trong vận hành logistics.

(3) Ứng dụng dữ liệu, công nghệ và cơ chế điều chỉnh

Tokyo vận hành hệ thống quản lý dựa trên dữ liệu - từ kết quả khảo sát hàng hóa, thành phố tái cấu trúc mạng lưới kho bãi, trạm trung chuyển (*Urban Consolidation Centers*) và hệ thống giao hàng chặng cuối phù hợp với sự phát triển của thương mại điện tử. Các trung tâm phân phối lớn được quy hoạch ở vùng ven, kết nối với lõi đô thị bằng mạng lưới vận tải thân thiện môi trường như tàu điện hoặc xe điện [126]. TMG cũng công khai dữ liệu giám sát qua Policy Dashboard, cho phép người dân, doanh nghiệp và các sở, ngành cùng theo dõi tiến độ thực hiện chiến lược “Future Tokyo”. Các chỉ tiêu như giảm ùn tắc, mở rộng hạ tầng logistics xanh hay cải thiện năng suất vận chuyển đều được cập nhật và điều chỉnh định kỳ.

Kinh nghiệm của Tokyo cho thấy, một cơ chế quản trị logistics đô thị mạnh ở cấp metropolitan là yếu tố quyết định để gắn kết cửa ngõ cảng - sân bay với mạng lưới logistics nội đô. Chính sách cần dựa trên dữ liệu thực chứng, được cập nhật theo chu kỳ và luôn đặt trong mối quan hệ hài hòa giữa phát triển kinh tế, chất lượng sống và bảo vệ môi trường.

2.3.2. Kinh nghiệm quản lý nhà nước về hạ tầng logistics ở một số địa phương trong nước

2.3.2.1. Kinh nghiệm từ Thành phố Hải Phòng

(1) Quy hoạch và định hướng phát triển logistics

Hải Phòng là địa phương cửa ngõ cảng biển của miền Bắc, có hạ tầng logistics nổi bật ở cụm cảng biển, khu logistics hậu cảng và kết nối với hành lang kinh tế-khu công nghiệp. Những đặc điểm này tương đồng với TP.HCM ở vai trò cửa ngõ hàng hải và yêu cầu đồng bộ kết nối cảng-hậu phương, nên kinh nghiệm Hải Phòng có giá trị tham khảo trực tiếp. Theo quy hoạch, Hải Phòng đặt mục tiêu tốc độ tăng trưởng dịch vụ logistics đạt 30 - 35 %/năm và đóng góp 25 - 30 % GRDP vào 2030, đồng thời tận dụng hệ thống giao thông “5 trong 1” gồm đường biển, sông, bộ, sắt và hàng không [129], [130]. Theo Sở Giao thông Vận tải Hải Phòng, quy hoạch phát triển logistics đến 2025, định hướng 2030, tập trung vào việc hình thành các khu và trung tâm logistics quy mô lớn gắn với khu công nghiệp và cảng biển như Nam Đình Vũ, Lạch Huyện, VSIP, Trảng Duệ và khu vực sân bay Cát Bi. Các trung tâm này dự kiến đáp ứng 60 - 70 % nhu cầu logistics của thành phố vào 2030, đồng thời hỗ trợ các ngành công nghiệp chế biến, xuất khẩu và thương mại điện tử [130]. Quy hoạch logistics được tích hợp với *Quy hoạch hệ thống cảng biển Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, tầm nhìn 2050* (nhóm cảng biển số 1), trong đó Hải Phòng được xác định là cửa ngõ hàng hải quốc tế trọng yếu ở phía Bắc, hướng tới sản lượng hàng hóa thông qua 175 - 215 triệu tấn/năm vào 2030 [131].

(2) Tổ chức thực thi và điều phối

Thành phố đã triển khai đồng bộ nhiều dự án hạ tầng trọng điểm. Tiêu biểu là dự án mở rộng Cảng cửa ngõ quốc tế Lạch Huyện, nơi hai bến container đầu tiên

(bến 1 và 2) hoàn thành giai đoạn 2018 - 2021, và đang xây dựng bến 3, 4, chuẩn bị đầu tư bến 5, 6, với tổng công suất kỳ vọng đạt khoảng 8 triệu TEU/năm vào 2025 [132]. Song song, thành phố đã di dời cảng sông Cấm, quy hoạch các bến mới tại Nam Đồ Sơn và Văn Úc, mở rộng tuyến cao tốc, nâng cấp sân bay Cát Bi và nghiên cứu sân bay mới tại Tiên Lãng. Các dự án này được thực hiện theo mô hình huy động nguồn lực hỗn hợp (PPP): ngân sách nhà nước đầu tư hạ tầng hàng hải công cộng, còn doanh nghiệp đầu tư cầu bến, thiết bị và vận hành.

(3) Giám sát và điều chỉnh

Bộ Giao thông Vận tải chịu trách nhiệm theo dõi khai thác cảng, lập quy hoạch chi tiết nhóm cảng 1 và điều chỉnh kế hoạch khi nhu cầu vận tải vượt dự báo. UBND thành phố Hải Phòng theo dõi tốc độ tăng trưởng logistics (hiện đạt khoảng 20 - 23 %/năm) và mức đóng góp GRDP (13 - 15 %), đồng thời nhận diện các hạn chế như chi phí logistics cao, kết nối hạ tầng chưa đồng bộ và chuyển đổi số còn chậm [129]. Các sở ngành được giao nhiệm vụ rõ ràng: Sở GTVT kiểm tra tiến độ hạ tầng kết nối, Sở Công Thương giám sát hoạt động logistics doanh nghiệp, Sở Tài nguyên & Môi trường giám sát sử dụng đất logistics, dự kiến mở rộng quỹ đất lên 1.700 - 2.000 ha đến 2030 [133]. Nhờ cơ chế giám sát đa cấp và điều chỉnh linh hoạt, sản lượng hàng qua cảng Hải Phòng tăng trung bình ~ 15 %/năm, các tuyến vận tải quốc tế liên tục được mở mới, từng bước hiện thực hóa mục tiêu xây dựng trung tâm logistics hiện đại, kết nối nội địa và quốc tế [129], [131].

2.3.2.2. Kinh nghiệm từ Thành phố Đà Nẵng

(1) Quy hoạch và định hướng phát triển

Đà Nẵng là đô thị trung tâm vùng với vai trò dịch vụ—du lịch—công nghiệp, có cấu trúc hạ tầng logistics nổi bật ở cảng biển, sân bay, và tổ chức không gian logistics gắn quy hoạch đô thị. TP.HCM tương đồng về nhu cầu tích hợp quy hoạch hạ tầng—đô thị và nâng chất lượng điều phối liên ngành, do đó kinh nghiệm Đà Nẵng hữu ích để tham chiếu về cách tổ chức quản lý và phối hợp. Với vị trí chiến lược là cửa ngõ biển của Hành lang kinh tế Đông - Tây (EWEC), Đà Nẵng được xác định là trung tâm logistics trọng điểm vùng Duyên hải miền Trung trong *Chiến lược phát triển dịch vụ logistics Việt Nam đến 2025, định hướng 2035* của Thủ tướng

Chính phủ [134]. Quy hoạch đặt mục tiêu đến năm 2025, các trung tâm logistics của thành phố đảm nhận 30% hàng hóa qua cảng Đà Nẵng, 15% hàng không; đến 2030 các tỷ lệ này lần lượt đạt 35% và 20%; đến 2045 là 55% và 40%. Tổng nhu cầu vốn đầu tư khoảng 13.695 tỷ đồng, sử dụng 312 ha đất logistics, đồng thời nhấn mạnh yêu cầu kết nối đồng bộ đa phương thức và liên kết vùng giữa Đà Nẵng - Quảng Nam - Thừa Thiên Huế [135].

(2) Tổ chức thực thi và huy động nguồn lực

Để thực hiện quy hoạch, UBND TP. Đà Nẵng thành lập Ban Chỉ đạo phát triển logistics do Phó Chủ tịch UBND đứng đầu, chịu trách nhiệm điều phối các sở ngành và kêu gọi đầu tư [136].

- Sở Giao thông Vận tải (GTVT) được giao làm đầu mối triển khai quy hoạch, công bố thông tin và theo dõi tiến độ;
- Sở Công Thương phụ trách phát triển dịch vụ logistics và hệ thống kho bãi vệ tinh;
- Sở Tài nguyên & Môi trường (TN&MT) bố trí quỹ đất, giám sát môi trường và giải phóng mặt bằng.

Thành phố huy động nguồn lực hỗn hợp gồm: Ngân sách trung ương cho các dự án hạ tầng chiến lược như cảng Liên Chiểu, đường sắt vào cảng; Ngân sách địa phương cho hạ tầng kết nối nội đô; Vốn xã hội hóa/PPP cho trung tâm logistics và dịch vụ vận hành. Dự án Cảng Liên Chiểu - giai đoạn 1 (tổng vốn ~ 3.400 tỷ đồng, trong đó 75 % từ ngân sách trung ương) đã khởi công tháng 12/2022, dự kiến hoàn thành năm 2025, tạo điều kiện giảm tải cho cảng Tiên Sa và mở rộng năng lực logistics vùng [137]. Bên cạnh đó, Đà Nẵng xúc tiến 10 trung tâm logistics mới, trong đó Liên Chiểu (~30 ha) và Hòa Nhơn (phục vụ Khu công nghệ cao) đã có nhà đầu tư quan tâm. Thành phố đồng thời đơn giản hóa thủ tục đầu tư, thành lập Trung tâm Xúc tiến Đầu tư Logistics, tổ chức hội nghị thu hút doanh nghiệp lớn như Tân Cảng Sài Gòn, Gemadept, và Vinalines [138].

(3) Giám sát và điều chỉnh quy hoạch

Ban Chỉ đạo phát triển logistics họp định kỳ hàng quý để rà soát tiến độ, xử lý vướng mắc và kiến nghị điều chỉnh. Sở GTVT giám sát toàn bộ quá trình thi công

và vận hành hạ tầng logistics, kịp thời tham mưu giải pháp như đẩy nhanh tiến độ Liên Chiêu khi Tiên Sa quá tải hoặc mở rộng bãi container tạm thời [137]. Sở TN&MT thực hiện giám sát môi trường, kiên quyết xử lý vi phạm trong sử dụng đất và xả thải. Thành phố áp dụng cơ chế giám sát dựa trên chỉ tiêu định lượng (khối lượng hàng hóa qua cảng, tiến độ trung tâm logistics, tỷ lệ giải ngân, chỉ số môi trường) và công khai trên cổng thông tin điện tử. Khi phát sinh nhu cầu mới, Đà Nẵng chủ động điều chỉnh quy hoạch - ví dụ đề xuất trung tâm logistics Hòa Vang gắn với cao tốc Đà Nẵng - Quảng Ngãi để mở rộng không gian logistics vùng.

Nhờ cơ chế điều phối và giám sát linh hoạt, hạ tầng logistics Đà Nẵng phát triển đúng hướng: sản lượng hàng qua cảng năm 2022 đạt khoảng 13 triệu tấn (tăng ~ 20 % so với 2018); nhiều tuyến giao thông huyết mạch hoàn thành; quỹ đất logistics sẵn sàng và một số dự án đầu tư đã thu hút thành công. Tất cả tạo nền tảng cho mục tiêu đưa Đà Nẵng trở thành trung tâm logistics cấp vùng vào năm 2030, gắn với chiến lược “logistics xanh và số hóa” của quốc gia [135], [137], [138].

2.3.2.3. Kinh nghiệm từ Thành phố Hà Nội

(1) Quy hoạch và định hướng phát triển

Hà Nội là đô thị đặc biệt với đặc trưng logistics nội địa và phân phối đô thị, nổi bật ở nhu cầu kết nối liên vùng, quản lý vận tải hàng hóa nội đô và phát triển các nút logistics/ICD-kho bãi vệ tinh. Sự tương đồng với TP.HCM nằm ở áp lực đô thị hóa nhanh, ùn tắc và điều phối đa sở ngành, vì vậy kinh nghiệm Hà Nội có thể đối chiếu trực tiếp để rút ra bài học cho mô hình quản lý của TP.HCM. Thủ đô Hà Nội định hướng phát triển hạ tầng logistics như một mắt xích chủ chốt trong quy hoạch tổng thể thời kỳ 2021-2030, tầm nhìn 2050 đây là khung tích hợp giữa không gian đô thị, công nghiệp, thương mại dịch vụ và hạ tầng giao thông-logistics ở cấp vùng và liên vùng. Về kế hoạch hằng năm, UBND TP Hà Nội đã ban hành Kế hoạch phát triển dịch vụ logistics năm 2025, nhấn mạnh hoàn thiện cơ chế-chính sách, nâng cấp hạ tầng phục vụ logistics, xúc tiến đầu tư và nâng cao năng lực doanh nghiệp; nội dung tóm tắt được công bố công khai trên Cổng thông tin điện tử thành phố.

(2) Tổ chức thực thi và điều phối

Ở lớp dự án cụ thể, Hà Nội trong năm 2024 xác định mục tiêu khởi công 2 cảng cạn (ICD) tại Cổ Bi - Gia Lâm và Đức Thượng - Hoài Đức; đồng thời làm rõ vị trí, ranh giới 2 trung tâm logistics tại Phú Xuyên và Sóc Sơn, và chuẩn bị thủ tục cho một cảng container nội địa ở khu vực Gia Lâm. Song song, danh mục dự án hạ tầng logistics Hà Nội từng được tổng hợp trên Cổng thông tin logistics quốc gia cho thấy các dự án ICD Cổ Bi ($\approx 19,2$ ha) và ICD Đức Thượng ($\approx 23,2$ ha) đã có quyết định chủ trương đầu tư từ giai đoạn trước, làm nền cho việc tái khởi động trong giai đoạn mới [139].

(3) Giám sát và điều chỉnh

Tuy nhiên, thực thi còn thách thức: năm 2025 còn hai dự án ICD lớn (Mỹ Đình/Đức Thượng và Cổ Bi) chậm tiến độ, “mắc cạn” trong thời gian dài, cho thấy yêu cầu tăng cường điều phối, giải phóng mặt bằng và mô hình huy động vốn phù hợp. Ở chiều tích cực của hạ tầng “phần mềm” và logistics chặng cuối, khu vực tư nhân đã đầu tư trung tâm trung chuyển quy mô lớn tại Mê Linh (J&T Express, khánh thành 09/01/2025), với diện tích khoảng 38.000 m², 23 cổng vào-150 cổng ra, hệ thống DWS/cross-belt và công suất nêu trong thông cáo, góp phần nâng năng lực xử lý đơn hàng phía Bắc [140].

Nhìn tổng thể, Hà Nội đang vận hành cách tiếp cận “kế hoạch khung cấp Thủ đô + chương trình năm + danh mục dự án ưu tiên”, đồng thời tăng cường truyền thông và theo dõi tiến độ trên các kênh chính thức của thành phố. Hướng đi này phù hợp với yêu cầu liên kết quy hoạch-đầu tư-giám sát, nhưng cần tiếp tục giải quyết các điểm nghẽn triển khai ở những dự án ICD trọng điểm để đạt mục tiêu hình thành mạng lưới trung tâm logistics theo đúng kỳ vọng quy hoạch.

2.3.3. Bài học tham khảo cho Thành phố Hồ Chí Minh

Nghiên cứu kinh nghiệm quản lý nhà nước về hạ tầng và phát triển hạ tầng logistics ở các thành phố trong và ngoài nước có thể rút ra một số bài học tham khảo cho TP. HCM trên các nội dung quản lý như sau:

(i) Lập quy hoạch, kế hoạch

- *Tích hợp quy hoạch logistics với quy hoạch tổng thể phát triển đô thị:* Kinh nghiệm từ Singapore, Rotterdam và Thượng Hải cho thấy quy hoạch hạ tầng

logistics cần được tích hợp chặt chẽ với quy hoạch sử dụng đất, giao thông và phát triển công nghiệp. Điều này giúp bảo đảm tính đồng bộ giữa hạ tầng logistics với các khu công nghiệp, cảng, kho bãi và hệ thống giao thông kết nối đa phương thức. Đối với TP. HCM, việc xây dựng quy hoạch logistics nên được đặt trong mối quan hệ liên vùng, đặc biệt với các tỉnh thuộc Vùng kinh tế trọng điểm phía Nam.

- *Xác định rõ mục tiêu và ưu tiên chiến lược*: Các thành phố thường xác định rõ các mục tiêu dài hạn, đồng thời lựa chọn một số ưu tiên chiến lược phù hợp với lợi thế cạnh tranh và điều kiện nguồn lực. Chẳng hạn, Singapore ưu tiên phát triển logistics dựa trên công nghệ cao và dịch vụ giá trị gia tăng; Rotterdam tập trung vào logistics xanh và kết nối nội địa bằng đường thủy. TP. HCM có thể ưu tiên phát triển logistics gắn với thương mại điện tử, dịch vụ logistics xuyên biên giới và tối ưu hóa vận tải đa phương thức.

- *Ưu tiên theo loại hình hạ tầng cửa ngõ và đa phương thức*: Kinh nghiệm các đô thị cảng và trung tâm trung chuyển cho thấy cần xác định rõ các hạ tầng “xương sống” tạo năng lực cạnh tranh dài hạn. Đối với TP.HCM, các ưu tiên cần nhấn mạnh gồm: (1) năng lực cảng biển/cảng sông cửa ngõ và kết nối hậu phương; (2) phát triển hàng không logistics (cargo, kho lạnh, trung tâm phân phối liên quan sân bay); (3) thúc đẩy đường sắt và kết nối đường sắt–cảng–ICD để giảm tải đường bộ và nâng hiệu quả đa phương thức; đồng thời phát triển mạng lưới trung tâm logistics/ICD vệ tinh gần vành đai và cao tốc.

- *Dự báo nhu cầu và xu hướng phát triển*: Việc lập kế hoạch cần dựa trên hệ thống dữ liệu dự báo đáng tin cậy, bao gồm dự báo tăng trưởng hàng hóa, biến động chuỗi cung ứng và tác động của các xu hướng như số hóa logistics, chuyển đổi xanh, và hội nhập kinh tế quốc tế. Các thành phố đi đầu đã thiết lập các trung tâm phân tích dữ liệu logistics phục vụ công tác quy hoạch. Đây là hướng mà TP. HCM nên xem xét áp dụng.

(ii) *Tổ chức thực hiện và điều phối*

- *Cơ chế phối hợp liên ngành và liên vùng*: Kinh nghiệm từ Thượng Hải và Singapore cho thấy, để triển khai hiệu quả các kế hoạch phát triển hạ tầng logistics,

cần có cơ chế phối hợp chặt chẽ giữa các sở, ngành liên quan (giao thông, công thương, xây dựng, tài nguyên - môi trường, quy hoạch - kiến trúc) và giữa TP. HCM với các địa phương lân cận. Cơ chế này nên được thể chế hóa thông qua ban điều phối liên ngành, có quyền hạn và trách nhiệm rõ ràng.

- *Huy động và sử dụng hiệu quả nguồn lực*: Nhiều thành phố đã kết hợp hiệu quả nguồn vốn công và tư (PPP) để phát triển hạ tầng logistics. Từ kinh nghiệm của Thành phố Đà Nẵng cho thấy TP. HCM cần xây dựng các chính sách ưu đãi, khuyến khích đầu tư vào lĩnh vực logistics, đồng thời minh bạch quy trình lựa chọn và giám sát dự án PPP. Ngoài vốn, nguồn lực con người cũng là yếu tố then chốt: cần đào tạo và thu hút đội ngũ nhân lực logistics chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số và logistics xanh.

- *Ứng dụng công nghệ trong quản lý và vận hành*: Bài học từ Singapore và Rotterdam nhấn mạnh vai trò của công nghệ số (IoT, AI, blockchain) trong tối ưu hóa quy trình logistics, giảm chi phí và nâng cao năng lực cạnh tranh. TP. HCM có thể xây dựng các nền tảng chia sẻ dữ liệu logistics, kết nối doanh nghiệp, cơ quan quản lý và khách hàng, qua đó tăng tính minh bạch và hiệu quả vận hành.

(iii) *Thanh tra, giám sát và điều chỉnh*

- *Thiết lập hệ thống giám sát minh bạch, dựa trên dữ liệu*: Các thành phố được nghiên cứu thường sử dụng hệ thống giám sát số hóa, cho phép theo dõi tiến độ dự án hạ tầng logistics theo thời gian thực. Điều này giúp cơ quan quản lý nhanh chóng phát hiện và xử lý các vấn đề phát sinh. TP. HCM có thể áp dụng cơ chế báo cáo định kỳ kết hợp với hệ thống dashboard dữ liệu công khai để nâng cao tính minh bạch.

- *Đảm bảo tuân thủ tiêu chuẩn và quy định*: Kinh nghiệm từ Rotterdam cho thấy việc áp dụng và giám sát tuân thủ các tiêu chuẩn kỹ thuật, môi trường và an toàn trong hoạt động logistics là yếu tố then chốt để duy trì chất lượng dịch vụ và uy tín quốc tế. TP. HCM cần hoàn thiện khung pháp lý và tăng cường năng lực thanh tra chuyên ngành logistics, đồng thời khuyến khích doanh nghiệp áp dụng tiêu chuẩn quốc tế (ISO, LEED, v.v.).

- *Cơ chế phản hồi và cải thiện liên tục*: Một số thành phố đã thiết lập kênh phản hồi hai chiều giữa doanh nghiệp và cơ quan quản lý, nhằm kịp thời điều chỉnh chính sách và quy trình. TP. HCM có thể xây dựng cơ chế “hội đồng tư vấn logistics” gồm đại diện doanh nghiệp, hiệp hội ngành và cơ quan quản lý để trao đổi thường xuyên, bảo đảm chính sách phù hợp thực tiễn và có tính khả thi cao.

Từ kinh nghiệm quốc tế và trong nước, có thể thấy rằng việc phát triển hạ tầng logistics hiệu quả đòi hỏi một quy trình quản lý nhà nước đồng bộ, từ khâu lập kế hoạch (chiến lược) dựa trên dữ liệu và ưu tiên phù hợp, đến tổ chức thực hiện với cơ chế phối hợp và huy động nguồn lực tối ưu và cuối cùng là hệ thống thanh tra, kiểm tra, giám sát minh bạch, có khả năng cải thiện liên tục. Việc áp dụng linh hoạt những bài học này, gắn với điều kiện đặc thù của Thành phố Hồ Chí Minh, sẽ góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh logistics, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và phát triển đô thị bền vững.

Chương 3

THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ HẠ TẦNG LOGISTICS Ở THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

3.1. KHÁI QUÁT VỀ HẠ TẦNG LOGISTICS Ở THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

3.1.1. Điều kiện đặc thù ảnh hưởng đến quản lý nhà nước về hạ tầng logistics tại

3.1.1.1. Điều kiện tự nhiên và địa lý

Thành phố Hồ Chí Minh nằm ở khu vực Đông Nam Bộ, có vị trí địa lý chiến lược với tọa độ khoảng 10.76° độ vĩ Bắc và 106.66° độ kinh Đông. Thành phố nằm trên bờ sông Sài Gòn, cách Biển Đông khoảng 60 km về phía Đông. Vị trí này giúp thành phố trở thành một điểm giao thương quan trọng trong khu vực. TP. HCM trước khi sáp nhập có phía Bắc giáp tỉnh Bình Dương, Tây Bắc giáp tỉnh Tây Ninh, Đông và Đông Bắc giáp tỉnh Đồng Nai, Đông Nam giáp tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu, Tây và Tây Nam giáp tỉnh Long An và Tiền Giang (*xem Hình 3.1*).



Hình 3.1: Bản đồ Thành phố Hồ Chí Minh (trước khi sáp nhập)

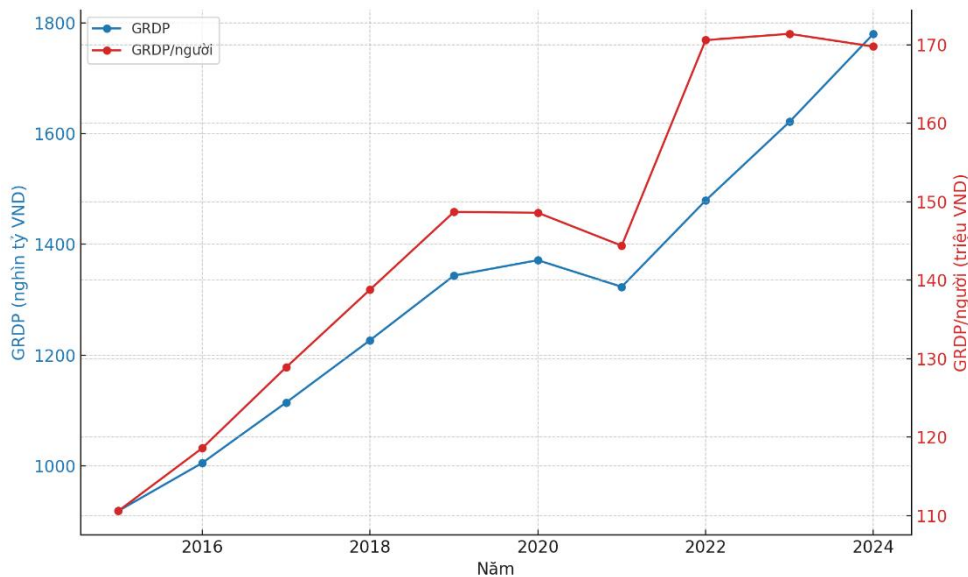
Nguồn: Cổng thông tin TP Hồ Chí Minh

Thành phố Hồ Chí Minh có diện tích khoảng 2.061 km² với địa hình chủ yếu là đồng bằng, có độ cao trung bình từ 0,5 đến 2 mét so với mực nước biển. Điều này

dẫn đến Thành phố thường xuyên phải chịu ảnh hưởng của lũ lụt trong mùa mưa, đặc biệt là các quận nội thành và các khu vực gần sông, kênh, rạch. Thành phố có khí hậu nhiệt đới gió mùa với hai mùa rõ rệt: mùa mưa từ tháng 5 đến tháng 11 và mùa khô từ tháng 12 đến tháng 4 năm sau. Nhiệt độ trung bình hàng năm dao động từ 26°C đến 28°C, với lượng mưa hàng năm khoảng 1.800 mm.

3.1.1.2. Tình hình phát triển kinh tế - xã hội

- *Tổng sản phẩm quốc nội tại (GRDP):* Hình 3.2 minh họa sự thay đổi của GRDP và GRDP/người của TP.HCM giai đoạn 2015-2024. Cả hai chỉ số nhìn chung đều tăng liên tục qua các năm, phản ánh sự mở rộng quy mô kinh tế cũng như cải thiện mức thu nhập bình quân đầu người. Tuy nhiên, giai đoạn 2020-2021 ghi nhận sự sụt giảm rõ rệt ở cả hai chỉ số, chủ yếu do tác động tiêu cực của đại dịch Covid-19 tới hoạt động sản xuất, thương mại và dịch vụ. Sau giai đoạn này, cả GRDP và GRDP/người nhanh chóng phục hồi, tiếp tục duy trì xu hướng tăng [155]. Điều này đặt ra yêu cầu cao hơn đối với năng lực hạ tầng và chất lượng dịch vụ logistics nhằm đáp ứng kịp thời nhu cầu của nền kinh tế đang tăng trưởng.

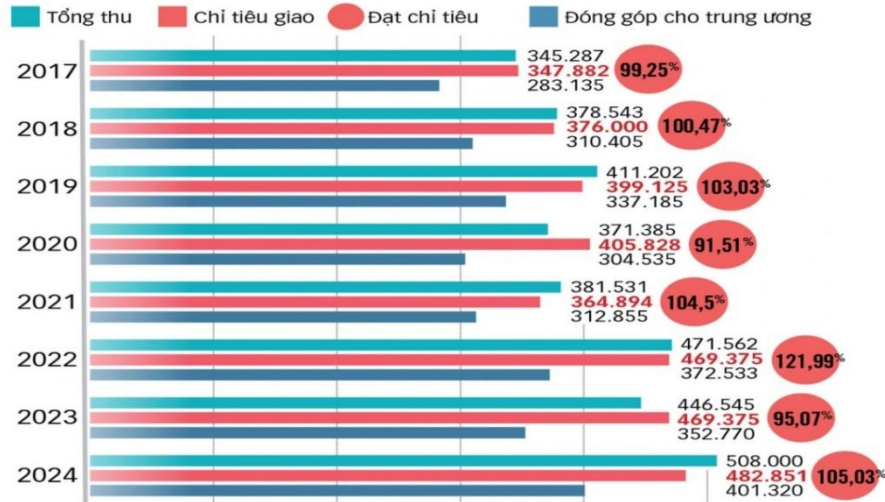


Hình 3.2. GRDP và GRDP/người của TP. HCM giai đoạn 2015-2024

Nguồn: Tổng hợp và minh họa của tác giả từ Niên giám Thống kê hàng năm của Cục Thống kê TP. HCM

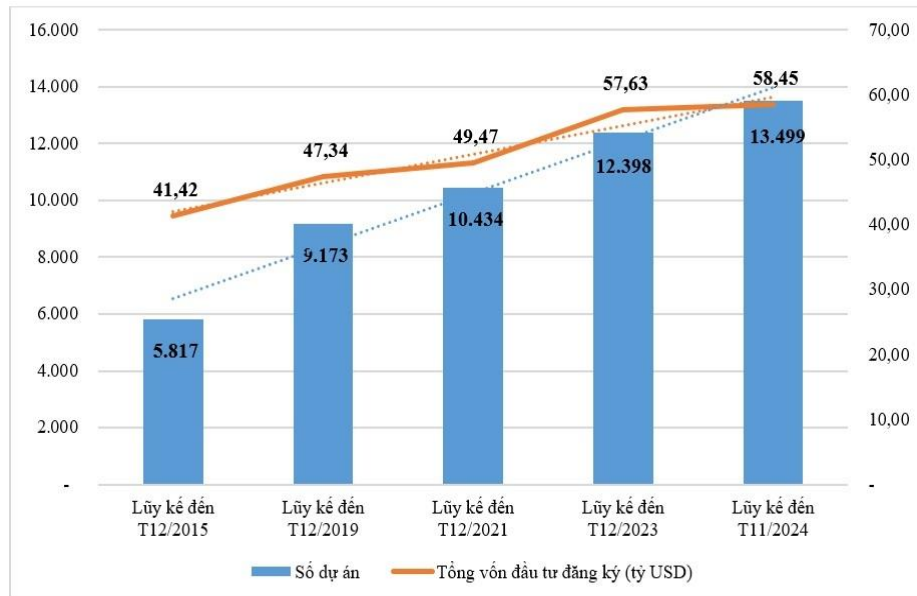
- *Thu, chi ngân sách nhà nước:* Theo số liệu thống kê, giai đoạn 2017-2024, thu ngân sách TP. HCM nhìn chung tăng, từ khoảng 345 nghìn tỉ đồng năm 2017

lên 508 nghìn tỉ đồng năm 2024, dù có những năm chững lại (2020 và 2023) khi chưa đạt chỉ tiêu. Với tỉ lệ điều tiết 79% nộp về ngân sách trung ương, mức đóng góp của TP. HCM vào ngân sách quốc gia là rất lớn. (xem Hình 3.3).



Hình 3.3. Tổng thu ngân sách tại TP. HCM

Nguồn: Báo tuổi trẻ [156]



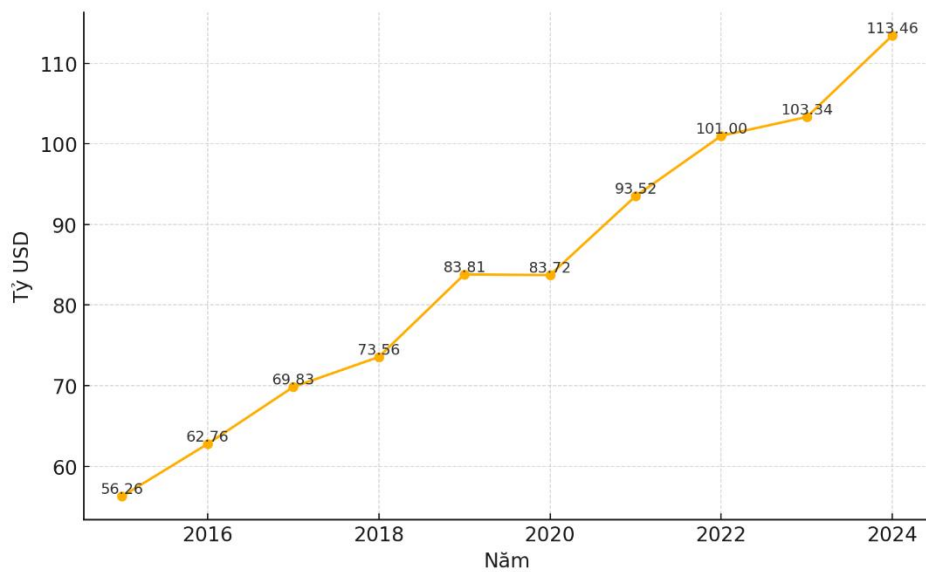
Hình 3.4. Đầu tư trực tiếp nước ngoài tại TP. HCM, giai đoạn 2015-2024

Nguồn: Cục Đầu tư nước ngoài, Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2024) [157]

- *Đầu tư*: Trong giai đoạn 2015-2024, dòng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) vào TP. HCM tăng đều, thể hiện ở việc cả số dự án lẫn tổng vốn đăng ký đều gia tăng qua từng năm. Tính lũy kế, số dự án FDI đã tăng từ 5.817 dự án (năm

2015) lên 13.499 dự án (đến tháng 11/2024), tương đương gấp 2,32 lần; vốn đăng ký cũng tăng từ 41,42 tỷ USD (2015) lên 58,45 tỷ USD (11/2024), tức gấp 1,41 lần (xem Hình 3.4).

- *Xuất nhập khẩu hàng hoá*: Hình 6 cho thấy tổng kim ngạch xuất nhập khẩu của TP. HCM giai đoạn 2015-2024 tăng đều từ 56,26 lên 113,46 tỷ USD, tức gần gấp đôi sau 10 năm. Sau thời kỳ chững lại 2019-2020 phần nào do tác động đại dịch Covid-19, kim ngạch xuất nhập khẩu của Thành phố phục hồi mạnh, vượt mốc 100 tỷ USD từ 2022 và đạt mức cao nhất 113,46 tỷ USD vào năm 2024.



Hình 3.5. Tổng kim ngạch xuất nhập khẩu của TP. HCM

Nguồn: Niên giám Thống kê hàng năm của Cục Thống kê TP. HCM

3.1.2. Hạ tầng ga cảng, kho bãi

Thành phố Hồ Chí Minh là địa phương có quy mô cảng biển, cảng container lớn nhất cả nước, đóng vai trò là cửa ngõ xuất nhập khẩu hàng hóa với thế giới của khu vực Đông Nam Bộ và Đồng bằng sông Cửu Long. Quy hoạch chi tiết theo Quyết định số 3655/QĐ-BGTVT ngày 27/12/2017 của Bộ Giao thông vận tải Phê duyệt quy hoạch chi tiết nhóm cảng biển Đông Nam Bộ giai đoạn đến năm 2020, định hướng đến năm 2030 thì khu vực TP. HCM là cảng tổng hợp quốc gia, đầu mối khu vực (loại I), gồm các khu bến chính trên sông Sài Gòn, sông Đồng Nai, sông Nhà Bè, sông Soài Rạp với 41 cảng.

**Bảng 3.1. Năng lực kỹ thuật của các cảng container
tại TP. HCM**

TT	Thông số	Tổng diện tích (ha)	Năng lực cảng (TEUs/năm)	Trọng tải tàu tối đa có thể cập (DWT)	Chiều dài bến (m)	Độ sâu trước bến (m)
1.	Tân Cảng Cát Lái	160	5.500.000	45.000	2.040 (09 bến tàu + 01 bến xà lan)	- 12,5
2.	Tân Cảng Phú Hữu	24	109.500	30.000	540	-12
3.	Tân Cảng Hiệp Phước	15,4	8.700.000	50.000	420 (02 bến chính) 312 (04 bến xà lan)	- 9
4.	Tân cảng Tân Thuận	14	1.500.000	45.000	935	NA
5.	Cảng Container quốc tế VN (VICT)	0,62	800.000	25.000	152,5 - 192	NA
6.	Cảng Sài Gòn Premier Container Terminal (SPCT)	40	NA	50.000	500	NA
7.	Cảng Container quốc tế SP-ITC	NA	900.000	60.000	90-400	-12,1
8.	Cảng Bến Nghé	32	550.000	45.000	175-288	-12

Nguồn: Hiệp hội Cảng biển Việt Nam

Trong số 13 cảng container tại TP. HCM, Tân cảng Cát Lái là cảng có lượng hàng hoá thông qua lớn nhất, cao hơn vượt trội so với các cảng còn lại, đạt mức hơn 82 triệu tấn với 3.872 chuyến tàu ra vào cảng trong năm 2022. Tiếp đến là cảng Sài Gòn, cảng ITC Phú Hữu và cảng VICT với lần lượt 9,1 triệu tấn, 8,8 triệu tấn và 8,4 triệu tấn hàng hoá được thông qua các cảng này (xem Bảng 3.2).

Tại khu vực miền Nam, ICD Tân Cảng Long Bình (Đồng Nai), ICD Tân Cảng Nhơn Trạch (Đồng Nai) và ICD Phú Mỹ (Bà Rịa-Vũng Tàu) là 3 cảng cạn mới nhất được đưa vào hoạt động chính thức từ tháng 10/2023. Cùng với mạng lưới các ICD đã hình thành từ khá lâu ở khu vực Đông Nam bộ như ICD Biên Hoà (1999), ICD Đồng Nai (1998), ICD Tân Cảng Sóng Thần (2001)... sự bổ sung ba cảng cạn nói trên giúp nâng cao đáng kể năng lực hỗ trợ, tạo thuận lợi thương mại của các ICD. Cụ thể, tổng công suất khai thác hàng hóa xuất nhập khẩu qua các cảng cạn ICD ở khu vực miền Nam lên khoảng 3,65 triệu TEU/năm, chiếm 35-40% lưu lượng hàng hóa xuất nhập khẩu bằng container của cả nước [158].

TP. HCM có khu cụm ICD Trường Thọ gồm 5 cảng cạn bao gồm: ICD Phước Long, ICD Transimex, ICD Sotrans, ICD Phúc Long và ICD Tanamexco với tổng diện tích hơn 63 ha và năng lực thông qua lớn nhất cả nước - khoảng 2 triệu TEUs/năm; và cảng cạn ICD Tân Tạo nằm ở quận Bình Tân. Ủy ban nhân dân TP. HCM đã phê duyệt quy hoạch đầu tư xây dựng cụm cảng cạn ICD Long Bình nhằm dần thay thế cụm cảng Trường Thọ theo hình thức PPP. Cụm cảng mới có diện tích 670.871m², nằm tại phường Long Bình, Thành phố Thủ Đức. Cụm cảng ICD Long Bình có chức năng trung tâm tiếp nhận, xử lý, bảo quản, đóng gói, phân phối hàng hóa... phục vụ các cảng biển nhóm 5 và các khu công nghiệp, khu chế xuất ở khu vực Đông Nam bộ và Tây nguyên [159][160].

Trung tâm logistics Geodis Wilson Cát Lái là trung tâm logistics nằm trong khu vực cảng Cát Lái thuộc Thành phố Thủ Đức, TP. HCM, được thành lập vào tháng 6/2023 với diện tích 250ha. Trung tâm này hiện có khả năng xử lý hơn 2 triệu món hàng mỗi năm, cung cấp dịch vụ lưu trữ, logistics giá trị gia tăng, trang bị và lắp ráp sơ bộ hàng hóa [161]. Với vị trí nằm ngay trong khu vực cảng Cát Lái và diện tích rộng giúp tạo thuận lợi cho việc kết nối với các phương thức vận tải khác, thuận tiện cho việc luân chuyển và lưu kho hàng hóa đi và đến cảng Cát Lái.

Bảng 3.2. Tổng hợp sản lượng thông qua các cảng biển tại TP.HCM năm 2022

STT	Cảng	Tàu	HÀNG HOÁ THÔNG QUA (MT) 2022			Container		
		(Chuyến)	Tổng	Nhập	Xuất	Trung chuyển	Nội Địa	TEUs
1	ITC- Phú Hữu	943	8.797.561	3.693.862	5.103.699	204.600	904.005	588.659
2	Tân Cảng Cát Lái	3.872	82.229.252	44.978.331	37.250.921	0	0	5.481.950
3	Sài Gòn	1.396	9.134.680	2.830.863	6.303.817	-	4.091.969	132.651
4	Tân Thuận Đông	94	180.380	180.380	0	-	-	-
5	Bến Nghé	601	7.036.676	1.348.340	5.688.336	-	5.677.352	394.004
6	VICT	558	8.437.897	512.459	7.925.438	-	6.275.370	562.526
7	Rau Quả	94	146.672	136.357	10.315	-	0	-
8	Bông Sen (Lotus)	50	361.893	2.734	359.159	-	340.809	29.269
9	Phước Long ICD	45	249.485	108.925	140.560	-	51.705	16.632
10	Xã Lộ Nhà Bè	360	4.000.000	4.000.000	0	-	-	-
11	SPCT	93	166.075	166.075	0	-	-	-
12	Sài Gòn Hiệp Phước	-	0	0	0	-	0	-
13	Tân Cảng Hiệp Phước	318	2.614.185	921.180	1.693.005	308.835	-	192.027

Nguồn: Hiệp hội Cảng biển Việt Nam

3.1.3. Hạ tầng giao thông vận tải

TP. HCM là một trong những đô thị có mạng lưới giao thông đường bộ phát triển hàng đầu của cả nước với khả năng kết nối với các tỉnh, vùng lân cận cũng như với trục dọc giao thông Bắc - Nam. Theo thống kê của Sở Giao thông vận tải TP. HCM, tổng chiều dài toàn tuyến đường bộ ở Thành phố là 4.155km với khoảng 3.800 tuyến đường, có quy mô lớn nhất trong số các đô thị ở Việt Nam. Trong đó, diện tích đất dành cho giao thông đạt 78,4km², mật độ đường/diện tích đất toàn Thành phố đạt 1,98km/km² [160].

Về các tuyến lộ giới dẫn vào trung tâm Thành phố có Xa lộ Hà Nội – Điện Biên Phủ - đường Nguyễn Hữu Cánh ở phía Đông, Đại lộ Nguyễn Văn Linh ở phía Nam, tuyến Kinh Dương Vương – Hồng Bàng ở phía Tây, Trường Chinh ở phía Bắc và Phạm Văn Đồng và Quốc lộ 13 ở phía Đông Bắc. Trong khi đó, Đại lộ Đông – Tây hay Đại lộ Võ Văn Kiệt – Mai Chí Thọ là trục giao thông quan trọng kết nối hai bờ Đông – Tây của Thành phố chạy từ nút giao Cát Lái thuộc Thành phố Thủ Đức đến điểm cuối là nút giao Tân Kiên thuộc huyện Bình Chánh với tổng chiều dài toàn tuyến là 21,9 km. Đại lộ Đông – Tây là tuyến đường huyết mạch giúp kết nối TP. HCM với các tỉnh miền Đông, miền Tây và các tỉnh trong vùng Kinh tế trọng điểm phía Nam mà không phải qua trung tâm Thành phố. Hiện nay, các tuyến đường kết nối trực tiếp đến khu cảng Cát Lái có đường Nguyễn Thị Định, cảng Phú Hữu là đường 990, cảng Hiệp Phước là đường Nguyễn Hữu Thọ. Các đường này đóng vai trò kết nối trực tiếp với các tuyến Vành đai 2,3,4, đường cao tốc và trục giao thông chính của Thành phố.

Về vận tải hàng hóa đường bộ, năm 2019, khối lượng hàng hóa chuyên chở bằng hình thức này đạt 9.030.950 TEU, cao nhất trong các phương thức vận tải, cao hơn cả tổng sản lượng cộng gộp của vận tải đường biển, đường sông và đường hàng không (xem Bảng 3.3).

Bảng 3.3. Sản lượng hàng hoá vận chuyển tại TP. HCM

Phân theo ngành vận tải	Năm 2019		Năm 2025		Năm 2030	
	Khối lượng hàng hoá vận chuyển (TEU)	Tỷ trọng (%)	Khối lượng hàng hóa vận chuyển (TEU)	Tỷ trọng (%)	Khối lượng hàng hóa vận chuyển (TEU)	Tỷ trọng (%)
Đường bộ	9.030.950	64,43	13.134.750	64,46	16.852.250	64,2
Đường sông	2.546.900	18,17	3.744.050	18,37	4.917.300	18,73
Đường biển	2.404.500	17,15	3.438.450	16,87	4.373.950	16,66
Đường hàng không	35.146	0,25	60.579	0,3	105.863	0,41
Tổng	14.017.496	100	20.377.829	100	26.249.363	100

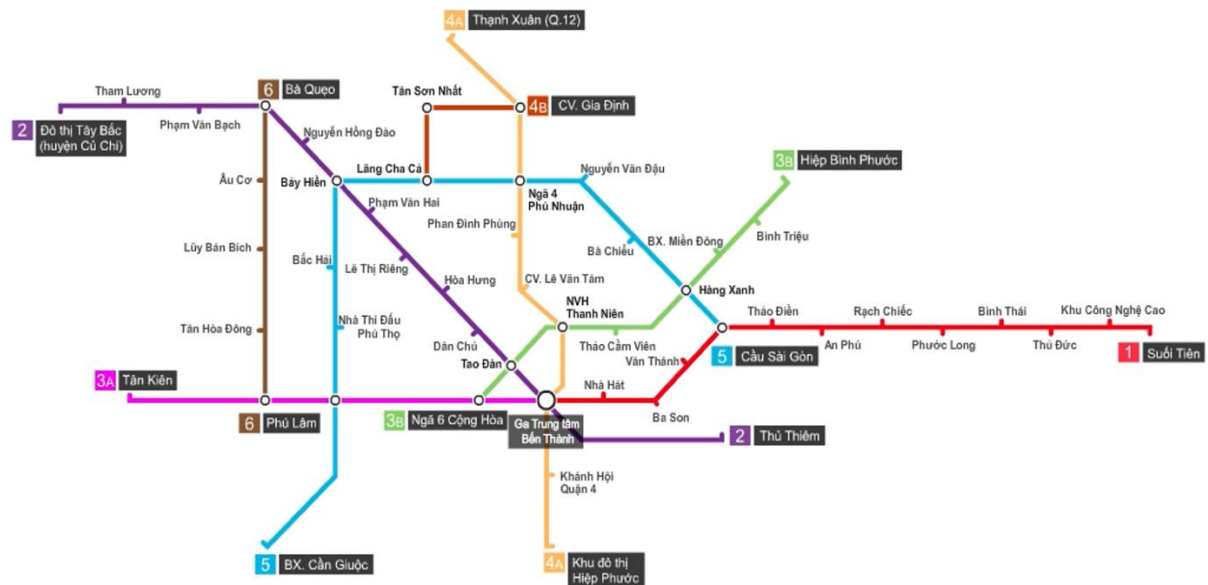
Nguồn: Báo cáo đề án logistics TP. HCM 2023 [162]

Về hạ tầng giao thông đường sắt, ga Sài Gòn được Pháp hoàn thành vào năm 1885 là ga đường sắt chính của và là điểm cuối cùng của tuyến đường sắt Bắc - Nam. Đặt tại số 1 Nguyễn Thông, Quận 3, ga Sài Gòn có vị trí nằm ngay trong lòng Thành phố khi chỉ cách trung tâm Quận 1 khoảng 1km, thuận tiện cho việc di chuyển của phần đông người dân nơi đây. Hiện tại, ba tuyến đường sắt vận tải xuất phát từ ga Sài Gòn gồm có: Sài Gòn-Hà Nội, Sài Gòn - Lộc Ninh và Sài Gòn - Mỹ Tho. Ngoài ga Sài Gòn, tại Thành phố còn có một số ga nhỏ khác như ga Thủ Đức, Gò Vấp, Bình Triệu nằm trên tuyến đường sắt Sài Gòn - Hà Nội.

Trong những năm qua, thị phần vận tải hàng hóa cũng như hành khách bằng đường sắt ở Sài Gòn hiện nay đang ngày càng giảm sút, chiếm tỷ trọng nhỏ trong tổng khối lượng vận tải của toàn ngành. Hạ tầng lạc hậu và kém đồng bộ (chủ yếu do khổ đường ray hẹp cỡ 1.000mm, đội tàu cũ và tốc độ vận chuyển thấp) đi kèm với năng lực phục vụ còn nhiều hạn chế khiến phương thức vận tải này đang dần mất đi vị thế vốn có trong bối cảnh các phương thức khác có sự đổi mới nhanh chóng.

Bên cạnh đó, khả năng kết nối từ vận chuyển bằng đường sắt với các hạ tầng vận tải khác như cảng hàng không, cảng biển, kho bãi, trung tâm logistics... và kết nối liên vùng, quốc tế cũng còn nhiều hạn chế. Để góp phần giải quyết tình trạng này, Thành phố đã lên kế hoạch nâng cấp, mở rộng ga Sài Gòn nhưng chỉ phục vụ mục đích trung chuyển hành khách, kết nối với hệ thống đường sắt cao tốc (dự kiến), xe buýt và metro. Ngoài ra, 3 nhà ga vệ tinh bao gồm ga Bình Triệu, Tân Kiên và Thủ thiêm sẽ có chức năng tập trung khách cùng với bảo trì, sửa chữa đầu máy, toa xe. Trong số đó, chỉ có ga Tân Kiên có thêm nhiệm vụ là đầu mối vận chuyển hàng hóa.

Thành phố Hồ Chí Minh đã xây dựng đề án quy hoạch 08 tuyến đường sắt đô thị, 03 tuyến xe điện mặt đất (Tramway) hoặc đường sắt đường ray đơn (Monorail) với tổng chiều dài dự kiến 220km nhằm tăng cường khả năng vận chuyển trong phạm vi Thành phố cũng như kết nối với các tỉnh lân cận như Long An, Đồng Nai, Bình Dương. Phát triển đường sắt đô thị được xem là một giải pháp nhằm giảm tải tình trạng ách tắc, tai nạn giao thông hiện nay tại Thành phố.



*Hình 3.6. Quy hoạch mạng lưới đường sắt đô thị
Thành phố Hồ Chí Minh giai đoạn 2020-2035*

Nguồn: Sở Giao thông vận tải TP. HCM

Trong đó, hiện nay 2 tuyến Bến Thành - Suối Tiên (chiều dài 19,7 km) và Bến Thành - Tham Lương (chiều dài 19,8 km) đã được khởi công xây dựng, đặc biệt

tuyến Metro Bến Thành - Suối Tiên hiện với tổng mức đầu tư 43.700 tỷ đồng với 14 nhà ga (11 ga trên cao và 3 ga ngầm) đã đưa vào hoạt động từ 22/12/2024 tháng sau hơn 15 năm thi công.

Vận tải đường thủy đóng một vai trò quan trọng đối với phát triển kinh tế và giao thương đi lại của TP. HCM. Theo thống kê của Sở Giao thông Vận tải, Thành phố có mạng lưới 2.953 km sông ngòi, kênh, rạch các loại với tổng chiều dài 4.368 km. Nếu chỉ xét riêng các tuyến có chức năng giao thông, hiện TP. HCM có 92 tuyến đường thủy nội địa với tổng chiều dài 598,7km, 05 tuyến thủy quốc gia dài 131,1 km và 02 tuyến chuyên dụng với 2,6 km. Các tuyến đường thủy nội địa này giúp kết nối Thành phố với các tỉnh trong vùng Đông Nam bộ, vùng Đồng bằng sông Cửu Long cũng như hướng ra biển Đông và các khu cảng [160]. Kết nối với các tỉnh miền Đông (Đồng Nai, Bình Dương) thông qua sông Sài Gòn - Đồng Nai, hướng Tây Bắc theo tuyến sông Sài Gòn - rạch Tra - kênh Thầy Cai - sông Vàm Cỏ Đông, miền Tây qua các tuyến kênh Tẻ, kênh Đôi đến kênh Ba Hòn, thị trấn Kiên Lương và nhánh kênh Ba Thê, kênh Tám Ngàn.

Về số lượng bến, Thành phố hiện nay có 383 cảng, bến thủy nội địa đang hoạt động, bố trí trải rộng khắp các khu vực trên toàn địa bàn, thuận lợi cho việc đi lại và vận chuyển hàng hóa bằng đường thủy, góp phần giảm tải áp lực cho giao thông đường bộ. Dự kiến quy hoạch số lượng bến thủy nội địa sẽ tăng lên 411 trong giai đoạn đến năm 2030. Về vận tải hàng hóa, tổng sản lượng hàng hóa thông qua đường thủy nội địa năm 2022 ước đạt 65,7 triệu tấn, giảm 6,77% so với năm 2021. Song nếu so sánh với năm 2019, mức hàng hóa thông qua tăng 52,1% (năm 2019 đạt 31,5 triệu tấn).

Về giao thông đường không, cảng Hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất là sân bay quốc tế lớn nhất của khu vực Đông Nam bộ cũng như cả nước. Với diện tích lên đến hơn 850ha và tổng lượng hành khách khai thác đạt trung bình trên 30 triệu lượt hành khách mỗi năm (mức cao kỷ lục là 41,2 triệu lượt vào năm 2019), Cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất đóng vai trò là cửa ngõ quan trọng kết nối giao thương và du lịch của Việt Nam với khu vực và thế giới. Về kết cấu hạ tầng, hiện sân bay quốc tế Tân Sơn Nhất có 2 đường băng cất và hạ cánh với kích thước lần lượt là

3.048m×45m và 3.800m×45m. Trung bình mỗi ngày có khoảng 948 chuyến bay/ngày cất, hạ cánh tại đây. Sân đỗ tàu bay hiện nay có tổng cộng 86 vị trí cho các tàu bay thương mại, 26 vị trí không phục vụ thương mại, 02 vị trí đỗ khẩn cấp với diện tích 42.26 ha, phục vụ việc dùng đỗ 24/24 giờ. Các vị trí đỗ có thể tiếp nhận từ các loại máy bay thân hẹp, cỡ nhỏ như Boeing 737, ATR 72, Airbus A321 đến các dòng máy bay cỡ lớn như Boeing 787 hay Airbus A350/A380.

Nhà ga hành khách của Sân bay quốc tế Tân Sơn Nhất được chia thành 02 khu vực: nhà ga quốc nội (T1) và nhà ga quốc tế (T2) với diện tích sàn tương ứng lần lượt là 41,684m² và 115.834 m². Với cấu trúc tương tự như nhiều sân bay trên thế giới hiện nay, tầng 1 của mỗi nhà ga sẽ là sảnh đến và khu vực nhận hành lý ký gửi trong khi tầng 2 là khu vực ga đi dành cho hành khách làm thủ tục check-in và thủ tục an ninh cần thiết trước khi lên tàu bay. Công suất khai thác thiết kế của Cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất hiện nay là 28 triệu lượt khách/năm, trong đó phục vụ 15 triệu khách quốc nội và 13 triệu khách quốc tế. Dịch vụ vận tải hàng hóa qua sân bay quốc tế Tân Sơn Nhất chủ yếu do 2 đơn vị là Công ty TNHH Dịch vụ hàng hóa Tân Sơn Nhất (TCS) và Công ty Cổ phần dịch vụ hàng hóa Sài Gòn (SCSC) thực hiện. Các dịch vụ đang được cung ứng bao gồm thông quan hàng hóa, cân trọng lượng, soi chiếu, niêm phong, bốc dỡ, lưu kho, giao nhận và vận chuyển hàng hóa...

Để giải quyết tình trạng quá tải của cảng hàng không, Tổng công ty Cảng hàng không Việt Nam (ACV) đã tổ chức khởi công gói thầu xây dựng nhà ga hành khách T3 - Cảng hàng không quốc tế Tân Sơn Nhất. Nhà ga có tổng vốn đầu tư 11.000 nghìn tỷ đồng với hai luồng đi và đến riêng biệt, 90 quầy thủ tục, 20 quầy thả hành lý tự động và 42 ki-ốt check-in, 27 cửa lên máy bay, 10 đảo trả hành lý đến và 6 đảo xử lý hành lý đi và 25 cửa kiểm soát an ninh hàng không [163]. Mặc dù dự án khởi công chậm hơn so với tiến độ nhưng đã được hoàn thành đưa vào sử dụng từ 19/4/2025. Bên cạnh đó, Thành phố cũng đang nghiên cứu phát triển mô hình ga hàng hóa hàng không nối dài tại các trung tâm logistics lân cận nhằm giảm tải bớt áp lực cho cảng hàng không Tân Sơn Nhất đã quá tải từ lâu như hiện nay, đồng thời tăng tính kết nối giữa vận tải đường hàng không với các phương thức khác.

3.1.4. Hạ tầng công nghệ thông tin (CNTT)

Trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 đang diễn ra mạnh mẽ trên hầu khắp các lĩnh vực của đời sống kinh tế - xã hội, ngành logistics Việt Nam cũng như logistics TP. HCM đang có những bước chuyển mình mạnh mẽ. Ứng dụng công nghệ số, CNTT hiện đại giúp các doanh nghiệp tối ưu hóa quy trình vận hành, quản lý chuỗi cung ứng, lập kế hoạch nhu cầu nguyên vật liệu, quản lý kho hàng và hệ thống phân phối,... từ đó kéo giảm chi phí logistics, nâng cao hiệu quả kinh doanh và sức cạnh tranh trên thị trường. Theo khảo sát của Viện nghiên cứu logistics Việt Nam, công nghệ trao đổi dữ liệu điện tử EDI (Electronic Data Interchange) là công nghệ đang được áp dụng rộng rãi nhất trong các doanh nghiệp logistics hiện nay, với tỷ lệ sử dụng 72,4% doanh nghiệp được hỏi. Các công nghệ mã vạch và công nghệ định danh sử dụng tần số radio có tỷ lệ sử dụng lần lượt là 41,4% và 10,3%. Trong khi đó, công nghệ điện toán đám mây là ít phổ biến nhất (24,1%) [160].

Hiện nay, công nghệ truyền tải dữ liệu không dây thông qua các thiết bị điện tử 3G, 4G, thậm chí 5G đã trở thành một phần không thể thiếu trong đời sống sinh hoạt hàng ngày của người dân cũng như hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp vận tải logistics tại TP.HCM. Bên cạnh đó, công nghệ định vị toàn cầu GPS cho phép doanh nghiệp theo dõi và nắm bắt chính xác vị trí, tình trạng của đơn hàng, phương tiện vận tải theo thời gian thực thông qua hình ảnh và video được truyền tải.

Một số công nghệ mới nổi như IoT, công nghệ chuỗi khối (blockchain), AI, công nghệ điện toán đám mây, công nghệ tự động hóa... hiện vẫn còn khá mới mẻ đối với nhiều doanh nghiệp cung ứng dịch vụ logistics tại Thành phố. Mặc dù, tiềm năng các công nghệ này được cho là rất lớn, tuy nhiên việc nghiên cứu ứng dụng các công nghệ nói trên vào thực tiễn hoạt động kinh doanh đòi hỏi sự đầu tư bài bản về nguồn lực tài chính cũng như con người.

Sàn giao dịch logistics là một ứng dụng khác của CNTT trong lĩnh vực thương mại và logistics. Có nguyên lý hoạt động tương tự như các ứng dụng gọi xe trực tuyến hiện nay như Grab hay Gojek, sàn giao dịch logistics giúp kết nối chủ hàng có nhu cầu vận chuyển hàng hóa và chủ phương tiện có khả năng chuyên chở, từ đó đáp ứng nhu cầu của đôi bên với hiệu quả về mặt chi phí, thời gian và lộ trình vận

chuyển. Hiện nay, hầu hết các sàn giao dịch logistics đều được phát triển trên các nền tảng ứng dụng di động, bên cạnh phương thức truyền thống là trang web. Trong đó, tiên phong về sàn giao dịch logistics quốc tế ở Việt Nam có thể kể đến Phaata, nơi có sự hiện diện của hơn 1.300 gian hàng của các nhà cung ứng dịch vụ logistics và khách hàng có cả những tập đoàn đa quốc gia lớn trên thế giới.

Hệ thống quản lý vận tải (TMS) là một phần mềm được xây dựng dựa trên công nghệ đám mây nhằm tối ưu hóa quá trình lập kế hoạch, xác định lộ trình và thực hiện vận chuyển hàng hóa. Toàn bộ thông tin về hàng hóa, nhà vận chuyển được tập hợp và lưu trữ tại TMS, từ đó cho phép doanh nghiệp phân tích, đối chiếu thông tin làm cơ sở cho việc tối ưu hóa quy trình vận chuyển và theo dõi tiến độ đơn hàng. Đồng thời việc cài đặt hệ thống còn gặp nhiều khó khăn do vấn đề đồng bộ hóa dữ liệu với các hãng tàu, hải quan, cảng biển, cảng hàng không và trong nội bộ các công ty logistics là quá phức tạp. Tỷ lệ ứng dụng TMS trong quản lý vận tải đường bộ là hơn 50%, trong khi sử dụng trong quản lý vận tải quốc tế đạt dưới 30% [160].

3.2. THỰC TRẠNG QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ HẠ TẦNG LOGISTICS tại THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

3.2.1. Hoạch định, quy hoạch và xây dựng kế hoạch quản lý nhà nước về hạ tầng logistics

3.2.1.1. Hoạch định chiến lược phát triển hạ tầng logistics

Trong giai đoạn 2015-2024, chính quyền TP.HCM đã từng bước hình thành nhận thức và định vị tương đối rõ vai trò của logistics trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của Thành phố. Logistics được xác định là một trong các ngành dịch vụ trọng yếu, có khả năng tạo dư địa tăng trưởng mới và nâng cao năng lực cạnh tranh tổng thể của nền kinh tế đô thị. Mục tiêu phát triển logistics được Thành phố đặt ra ở mức tương đối tham vọng, với định hướng đưa logistics đóng góp trên 10% GRDP và từng bước đưa TP.HCM trở thành trung tâm logistics của khu vực phía Nam và Đông Nam Á [164].

Ở cấp độ chiến lược, Thành ủy và UBND TP.HCM đã chỉ đạo lồng ghép nội dung phát triển logistics, trong đó có hạ tầng logistics, vào các định hướng phát triển kinh tế - xã hội của Thành phố, đồng thời nhấn mạnh yêu cầu tăng cường liên

kết vùng trong tổ chức không gian logistics [164]. Định hướng này thể hiện sự chuyển biến từ cách tiếp cận logistics như một lĩnh vực hỗ trợ sang coi logistics là ngành dịch vụ nền tảng, có tác động lan tỏa mạnh đến các ngành sản xuất, thương mại và xuất nhập khẩu. [164].

Trên cơ sở thực hiện Quyết định số 200/QĐ-TTg ngày 14/02/2017 của Thủ tướng Chính phủ về nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển dịch vụ logistics quốc gia đến năm 2025, UBND TP.HCM đã giao Sở Công Thương chủ trì phối hợp với Viện Nghiên cứu và Phát triển Logistics Việt Nam (VLI) xây dựng *Đề án phát triển ngành logistics TP.HCM đến năm 2025, định hướng đến năm 2030* [165]. Đây là văn bản có ý nghĩa chiến lược đầu tiên của Thành phố tiếp cận logistics một cách tương đối toàn diện. Quá trình xây dựng đề án diễn ra trong các năm từ 2018-2020, có sự tham gia của nhiều sở, ngành và chuyên gia. Đề án này xác định 06 nhóm nhiệm vụ trọng tâm gồm: (i) Hoàn thiện cơ chế, chính sách pháp luật về logistics; (ii) Phát triển kết cấu hạ tầng logistics; (iii) Nâng cao năng lực doanh nghiệp dịch vụ logistics; (iv) Phát triển thị trường dịch vụ logistics; (v) Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; (vi) Nâng cao nhận thức và vai trò của các bên liên quan [165]. Đề án nhấn mạnh yêu cầu phát triển hệ thống trung tâm logistics, tăng cường kết nối đa phương thức và gắn phát triển hạ tầng logistics với quy hoạch giao thông và không gian đô thị. Việc UBND TP.HCM phê duyệt Đề án theo Quyết định số 4432/QĐ-UBND ngày 02/12/2020 đã tạo ra khung định hướng chiến lược tương đối rõ ràng cho quản lý nhà nước về hạ tầng logistics trong giai đoạn tiếp theo. [165] [166].

Tuy nhiên, xét dưới góc độ quản lý nhà nước, công tác hoạch định chiến lược phát triển hạ tầng logistics của TP.HCM trong giai đoạn này vẫn mang tính định hướng chung, chưa cụ thể hóa đầy đủ các mục tiêu chiến lược thành các ưu tiên phát triển hạ tầng logistics theo từng giai đoạn và chưa làm rõ mối quan hệ giữa phát triển hạ tầng logistics với các mục tiêu chiến lược khác như phát triển đô thị bền vững, giảm ùn tắc giao thông và giảm phát thải.

3.2.1.2. Quy hoạch tích hợp đa ngành và không gian logistics

Trên nền tảng định hướng chiến lược đã được xác lập, TP.HCM từng bước triển khai công tác quy hoạch hạ tầng logistics theo hướng tích hợp với quy hoạch giao thông, quy hoạch sử dụng đất và quy hoạch phát triển kinh tế - xã hội. Nội

dung logistics được lồng ghép vào các quy hoạch tổng thể của Thành phố, đồng thời gắn với yêu cầu hợp tác và liên kết vùng trong tổ chức không gian logistics [165]. Ngoài ra, chính quyền TP.HCM cũng đã phê duyệt một số văn bản khác mang tính định hướng về phát triển dịch vụ logistics, quy hoạch mạng lưới kho bãi, cảng cạn ICD tại. Những văn bản này thể hiện sự chủ động của Thành phố trong việc xác định logistics là ngành dịch vụ trọng điểm, gắn với mục tiêu đóng góp trên 10% GRDP và trở thành trung tâm logistics của khu vực Đông Nam Á.

Một thành phần cốt lõi của quy hoạch hạ tầng logistics TP.HCM giai đoạn 2015-2024 là xác định và phát triển các trung tâm logistics quy mô lớn. Trên cơ sở nghiên cứu của VLA và VLI, TP.HCM đã định hướng hình thành 7-8 trung tâm logistics tại đến năm 2030, tổng quỹ đất khoảng 700-750 ha [164]. Các trung tâm này bố trí tại các vị trí chiến lược, gắn với đầu mối giao thông quan trọng, gồm: Cát Lái (cảng container quốc tế lớn nhất), Linh Trung, Long Bình (liên kết vùng Đông Nam Bộ), Khu Công nghệ cao (ICD gắn với hàng không), Tân Kiên (cảng cạn ở phía Tây Nam, kết nối ĐBSCL), Hiệp Phước (gần cụm cảng Hiệp Phước - Nhà Bè), Củ Chi (cảng cạn phía Bắc Thành phố) [167]. Quy hoạch cũng tính đến sau 2030 sẽ bổ sung trung tâm logistics tại Tân Hiệp (Hóc Môn) và Bình Khánh (Cần Giờ), phục vụ cảng trung chuyển quốc tế tương lai [167]. Mục tiêu của mạng lưới này là nâng cao năng lực kho bãi, phân phối, trung chuyển hàng hóa liên vùng, qua đó đưa TP.HCM trở thành “hub” logistics tầm cỡ khu vực Đông Nam Á [168].

Cách tiếp cận quy hoạch này cho thấy nỗ lực của chính quyền TP.HCM trong việc tổ chức không gian logistics theo hướng phân tán - kết nối, giảm áp lực cho khu vực nội đô, đồng thời tăng cường khả năng trung chuyển và phân phối hàng hóa liên vùng. Quy hoạch mạng lưới trung tâm logistics được thiết kế gắn với các đầu mối giao thông quan trọng như cảng biển, cảng hàng không, đường vành đai, cao tốc và hành lang logistics kết nối vùng Đông Nam Bộ và Đồng bằng sông Cửu Long [166]. Bên cạnh đó, TP.HCM cũng chú trọng tích hợp quy hoạch hạ tầng logistics với quy hoạch hạ tầng giao thông thông qua việc ưu tiên các dự án kết nối cảng biển, cảng cạn và trung tâm logistics, như các tuyến Vành đai 3, Vành đai 4, cao tốc TP.HCM - Trung Lương mở rộng, các tuyến đường kết nối cảng Cát Lái và

cụm cảng Hiệp Phước. Một số dự án cải thiện luồng tuyến đường thủy, tiêu biểu là dự án nạo vét luồng Soài Rạp, đã góp phần nâng cao khả năng tiếp nhận tàu trọng tải lớn và giảm áp lực cho giao thông đường bộ.

Tuy nhiên, qua phân tích thực tiễn cho thấy, công tác quy hoạch hạ tầng logistics của TP.HCM vẫn còn bộc lộ những hạn chế nhất định. Quy hoạch logistics tuy đã được tích hợp vào các quy hoạch ngành và quy hoạch tổng thể, song mức độ đồng bộ giữa quy hoạch hạ tầng logistics và quy hoạch giao thông, sử dụng đất vẫn chưa cao. Một số quy hoạch trung tâm logistics chưa bám sát đầy đủ nhu cầu thực tiễn của doanh nghiệp, dẫn đến nguy cơ quy hoạch thiếu tính khả thi hoặc khó triển khai trên thực tế. Các ý kiến chuyên gia cũng chỉ ra rằng quá trình lập quy hoạch còn thiếu sự tham vấn rộng rãi từ khu vực doanh nghiệp và hiệp hội, khiến tiếng nói của thị trường chưa được phản ánh đầy đủ (Trích Biên bản PVS số 01; số 03).

3.2.1.3. Lập kế hoạch hành động và chỉ tiêu đo lường hiệu quả

Song song với công tác hoạch định chiến lược và quy hoạch, TP.HCM đã triển khai lập các kế hoạch hành động nhằm cụ thể hóa các mục tiêu phát triển hạ tầng logistics. Tháng 10/2021, UBND TP.HCM ban hành *Kế hoạch tổng thể phát triển ngành logistics đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030* theo Quyết định số 3517/QĐ-UBND ngày 11/10/2021 [166]. Kế hoạch này đóng vai trò là công cụ điều hành quan trọng, xác định lộ trình triển khai các nhiệm vụ, phân công trách nhiệm cho các sở, ngành và xác lập các chỉ tiêu phát triển chủ yếu.

Hằng năm, Thành phố tiếp tục ban hành các kế hoạch phát triển logistics nhằm cụ thể hóa nhiệm vụ theo từng giai đoạn. Kế hoạch số 1476/KH-UBND năm 2022, chẳng hạn, đã đề ra nhiều nhiệm vụ cụ thể như lựa chọn nhà đầu tư Trung tâm logistics Khu Công nghệ cao, nghiên cứu tiền khả thi các trung tâm logistics Cát Lái, Linh Trung và Long Bình (TP. Thủ Đức), khảo sát quỹ đất kho bãi, đồng thời đẩy mạnh đầu tư các công trình giao thông kết nối phục vụ logistics [166].

Đáng chú ý, TP.HCM phê duyệt *Kế hoạch chuyển đổi số ngành logistics 2022-2025* để ứng dụng CNTT vào quản lý và vận hành logistics, trong đó trọng tâm là đào tạo, bồi dưỡng nhân lực số, xây dựng bản đồ số logistics tích hợp dữ liệu

đa ngành và nền tảng giao dịch số cho dịch vụ logistics [165] [168] . Cụ thể, Thành phố đặt mục tiêu:

- (i) Mỗi năm tổ chức ít nhất 02 lớp đào tạo đào tạo, bồi dưỡng kiến thức triển khai chuyển đổi số ngành logistics cho doanh nghiệp và công chức tại Thành phố;
- (ii) Mỗi năm tổ chức ít nhất 02 hội nghị, hội thảo nhằm chia sẻ kinh nghiệm triển khai chuyển đổi số trong lĩnh vực logistics;
- (iii) Đến năm 2025, hoàn thành việc thiết lập bản đồ số logistics, kho dữ liệu tập trung, tạo ra các nền tảng số kết nối dịch vụ vận tải đa phương thức;
- (iv) Đến năm 2030, hoàn thành việc xây dựng phiên bản số của hệ thống logistics, diễn đạt được trạng thái thực của các luồng di chuyển, lưu trữ hàng hóa trong nước và xuất nhập khẩu qua địa bàn Thành phố.

Trên thực tế, việc lập kế hoạch và xác lập chỉ tiêu đã giúp TP.HCM có căn cứ để huy động nguồn lực, theo dõi tiến độ và đánh giá kết quả phát triển hạ tầng logistics [169]. Một số kết quả bước đầu có thể ghi nhận như việc chuẩn bị khởi công Trung tâm logistics Khu Công nghệ cao, bước đầu xây dựng bản đồ số logistics tích hợp dữ liệu liên ngành (giao thông, kho bãi, cảng, cơ sở dịch vụ,...). Bản đồ số này cho phép doanh nghiệp và cơ quan quản lý truy cập thông tin trực quan về mạng lưới hạ tầng logistics - vị trí cảng, trung tâm phân phối, kho hàng, tuyến vận tải, v.v... - từ đó tối ưu hóa lựa chọn tuyến đường và kết nối dịch vụ [168]. Dự kiến đến năm 2025, bản đồ số logistics và kho dữ liệu tập trung sẽ hoàn thiện, tạo nền tảng cho nền tảng số kết nối dịch vụ vận tải đa phương thức tại [170]. Bên cạnh đó, ngành Hải quan TP.HCM đã triển khai *Đề án tạo thuận lợi thương mại tại cảng Cát Lái* (từ cuối 2019), áp dụng mô hình thủ tục hải quan điện tử khép kín trong hoạt động logistics. Kết quả rất tích cực: đến giữa 2020, đã có 1.709 doanh nghiệp tham gia, gần 21.860 tờ khai với 27.770 container hàng hóa XNK được thông quan nhanh, rút ngắn thời gian thông quan luồng vàng chỉ còn khoảng 8 phút, luồng đỏ khoảng 15 phút, tổng thời gian tiết kiệm cho doanh nghiệp khoảng

700 giờ làm thủ tục [171]. Việc này giúp giảm ùn tắc tại cảng, tiết kiệm chi phí và nâng cao mức độ hài lòng của doanh nghiệp với dịch vụ công [171].

Tuy nhiên, hiệu quả thực hiện kế hoạch hành động về hạ tầng logistics vẫn chưa tương xứng với mục tiêu đề ra. Tính đến cuối năm 2024, phần lớn các trung tâm logistics mới dừng ở giai đoạn chuẩn bị đầu tư, chưa có dự án nào hoàn thành xây dựng. Hạ tầng giao thông kết nối, đặc biệt là các tuyến vành đai và cao tốc liên vùng, triển khai chậm, tiếp tục là “nút thắt cổ chai” làm giảm hiệu quả logistics. Điều này cho thấy khoảng cách đáng kể giữa kế hoạch và thực thi, đặt ra yêu cầu phải hoàn thiện hơn nữa công tác quản lý nhà nước trong việc lựa chọn ưu tiên, điều phối nguồn lực và giám sát thực hiện các kế hoạch phát triển hạ tầng logistics.

Các ý kiến chuyên gia cho rằng tính khả thi và mức độ đáp ứng nhu cầu thực tiễn của các quy hoạch logistics vẫn còn hạn chế. Một chuyên gia nhận định rằng: *“Quy hoạch logistics hiện nay vẫn còn manh mún, thiếu tính đồng bộ; quy hoạch trung tâm logistics chưa bám sát nhu cầu thực tế của doanh nghiệp, dẫn đến tình trạng nơi cần thì không có, nơi quy hoạch lại ít phát huy hiệu quả”* (Trích Biên bản PVS số 01). Một chuyên gia khác nhấn mạnh rằng: *“Quá trình lập quy hoạch thiếu sự tham vấn rộng rãi từ phía cộng đồng doanh nghiệp và hiệp hội, khiến tiếng nói của khu vực tư nhân chưa được phản ánh đầy đủ trong kế hoạch phát triển hạ tầng logistics”* (Trích Biên bản PVS số 03). Các nhận định này cho thấy mặc dù TP. HCM đã chủ động trong việc ban hành kế hoạch và xây dựng quy hoạch logistics, song khâu dự báo nhu cầu và huy động nguồn lực xã hội vẫn còn là thách thức lớn.

3.2.2. Tổ chức thực hiện và điều phối quản lý nhà nước về hạ tầng logistics

3.2.2.1. Về phân công trách nhiệm quản lý và cơ chế phối hợp liên ngành

Logistics là lĩnh vực mang tính liên ngành cao, do đó TP.HCM đã sớm thiết lập cơ chế phối hợp giữa nhiều cơ quan quản lý nhằm triển khai hiệu quả các nhiệm vụ phát triển hạ tầng logistics. Trước hết, UBND TP.HCM đã thành lập Hội đồng Phát triển ngành dịch vụ vận tải, kho bãi, hệ thống cảng, logistics (gọi tắt là Hội đồng logistics) với sự tham gia của các sở ngành liên quan [172]. Hội đồng này đóng vai trò điều phối các hoạt động triển khai Đề án logistics, bảo đảm phân công

rõ ràng trách nhiệm cho từng cơ quan và gắn kết chặt chẽ giữa các đơn vị. Thực tế, cơ cấu tổ chức và quy chế hoạt động của Hội đồng đã được xây dựng hợp lý, khoa học và liên tục kiện toàn, giúp Hội đồng vận hành khá hiệu quả trong việc tham mưu cho UBND TP cũng như hỗ trợ các sở, ngành xây dựng kế hoạch công tác hàng năm sát với nhu cầu doanh nghiệp [173]. Một nhà quản lý đánh giá *“Chúng tôi nhận thấy cơ chế Hội đồng Logistics TP.HCM đã tạo dựng sự phối hợp liên ngành khá chặt chẽ, phân định trách nhiệm rõ ràng cho từng đơn vị. Nhờ vậy, công tác xây dựng quy hoạch và kêu gọi đầu tư các trung tâm logistics có sự kết nối tốt hơn, tiến độ triển khai cũng được cải thiện rõ rệt”* (Trích Biên bản PVS số 06). Nhờ sự chỉ đạo quyết liệt của lãnh đạo Thành phố và phối hợp chặt chẽ giữa các sở ban ngành trong khuôn khổ Hội đồng logistics, TP.HCM bước đầu đạt một số kết quả nhất định trong triển khai Đề án logistics - tiêu biểu là việc hoàn tất thủ tục đầu tư cho 1/8 trung tâm logistics (tại Khu Công nghệ cao) và tiến hành quy hoạch, kêu gọi đầu tư đối với các trung tâm còn lại [173].

Từ năm 2024, TP.HCM tiếp tục tăng cường vai trò điều phối liên ngành. Phó Chủ tịch UBND TP. HCM Nguyễn Văn Dũng đã giao Sở Nội vụ chủ trì phối hợp với Sở Công Thương và các cơ quan liên quan rà soát, kiện toàn lại Hội đồng logistics, phân định rõ chức trách, nhiệm vụ của từng thành viên [172]. Song song đó, Sở Kế hoạch và Đầu tư được giao xây dựng quy trình phối hợp giữa các sở ngành trong việc triển khai thành lập các trung tâm logistics đến năm 2025 [172]. Thực tế triển khai cho thấy TP.HCM phân công đầu mối rất cụ thể cho từng dự án hạ tầng logistics. Chẳng hạn, dự án Trung tâm logistics Khu Công nghệ cao được giao cho Ban Quản lý Khu Công nghệ cao chủ trì, phối hợp các sở (Công Thương, Giao thông Vận tải, Quy hoạch-Kiến trúc, Kế hoạch-Đầu tư...) và UBND TP. Thủ Đức tháo gỡ các vướng mắc [173]. Tương tự, dự án Trung tâm logistics Cát Lái do Sở Công Thương làm đầu mối, cùng nhiều đơn vị như Sở TN&MT, Sở GTVT, Thanh tra Thành phố, Công an TP, UBND TP. Thủ Đức phối hợp rà soát các khó khăn về đất quốc phòng, pháp lý dự án... [173]. Việc “chia việc” rõ ràng như vậy giúp huy động chuyên môn của từng ngành và địa phương, đồng thời tạo cơ chế

phối hợp liên thông ngay từ khâu quy hoạch, chuẩn bị đầu tư cho đến khâu giải phóng mặt bằng, xây dựng dự án.

Ngoài ra, TP.HCM cũng chú trọng kênh đối thoại với doanh nghiệp và chuyên gia để phối hợp đa chiều. Định kỳ, lãnh đạo thành phố và các sở ngành tổ chức gặp gỡ, đối thoại nhằm chủ động nắm bắt khó khăn, vướng mắc của doanh nghiệp logistics để kịp thời chỉ đạo giải quyết [171]. Điều này giúp chính quyền và doanh nghiệp phối hợp nhịp nhàng, vừa tháo gỡ nút thắt thực tế vừa hoàn thiện cơ chế quản lý. Gần đây, Sở Công Thương TP.HCM còn đề xuất thành lập “tổ đặc nhiệm logistics” với sự tham gia của chuyên gia, hiệp hội, doanh nghiệp và các sở ngành nhằm rà soát nhanh các điểm nghẽn và kiến nghị giải pháp đột phá lên lãnh đạo Thành phố [174]. Theo Phó Giám đốc Sở Công Thương Nguyễn Nguyên Phương, đây là cách thức “xử lý tận gốc” các vấn đề, giúp TP.HCM như “chiếc máy công suất lớn” vận hành trơn tru hơn, thay vì để “dây curoa cũ” kìm hãm hiệu quả [174]. Đề xuất này cho thấy TP.HCM quyết tâm cải thiện cơ chế phối hợp liên ngành - không chỉ giữa các cơ quan nhà nước với nhau mà còn mở rộng tới cộng đồng chuyên gia, doanh nghiệp.

Nhờ những nỗ lực trên, công tác tổ chức thực hiện Đề án logistics tại TP.HCM đã có chuyển biến tích cực. Hội đồng logistics của Thành phố hoạt động ngày càng thực chất, hỗ trợ kịp thời việc lập quy hoạch, kế hoạch và triển khai đầu tư các trung tâm logistics và các dự án hạ tầng liên quan [171]. Một số vướng mắc lớn cũng đang được tháo gỡ thông qua phối hợp liên ngành: chẳng hạn vướng mắc pháp lý tại dự án Trung tâm logistics Cát Lái (60-100 ha) được UBND TP.HCM chỉ đạo Thanh tra Thành phố và các sở ngành hướng dẫn doanh nghiệp thực hiện kết luận thanh tra liên quan, nếu khó khăn thì báo cáo UBND để chỉ đạo tiếp [172]. Dự án Trung tâm logistics Khu Công nghệ cao, Phó Chủ tịch UBND Thành phố Nguyễn Văn Dững giao Ban Quản lý Khu Công nghệ cao chủ trì, phối hợp Sở Công Thương, Sở Quy hoạch - Kiến trúc, Sở Giao thông vận tải, Sở Kế hoạch và Đầu tư, Sở Xây dựng, UBND thành phố Thủ Đức rà soát lại các nội dung khó khăn, vướng mắc trong triển khai đầu tư Dự án Trung tâm logistics Khu Công nghệ cao và phối hợp Văn phòng UBND Thành phố sắp xếp lịch làm việc, khảo sát thực tế vị trí Trung tâm logistics

Khu Công nghệ cao của Thường trực UBND Thành phố. Hay với dự án Trung tâm logistics Tân Kiên (60 ha), Sở Công Thương đã lập tổ công tác phối hợp cùng chính quyền địa phương khảo sát thực tế khu đất, thu thập thông tin để đẩy nhanh việc lập quy hoạch 1/2000 vốn đang ách tắc [175]. Đối với Dự án Trung tâm logistics Long Bình, Sở Kế hoạch và Đầu tư chủ trì, phối hợp Sở Giao thông vận tải rà soát, báo cáo tham mưu UBND Thành phố về thủ tục, hiệu lực pháp lý của việc thực hiện hợp đồng BT; giải quyết vấn đề chồng lấn lên các dự án khác; đồng thời tham mưu các phương án, giải pháp, thủ tục liên quan để tiếp tục triển khai đầu tư dự án. Với Dự án Trung tâm logistics Hiệp Phước, Sở Quy hoạch - Kiến trúc chủ trì, phối hợp UBND huyện Nhà Bè và Ban Quản lý các Khu chế xuất và công nghiệp khẩn trương rà soát tham mưu phương án thực hiện điều chỉnh Quy hoạch Khu công nghiệp Hiệp Phước giai đoạn 3 theo Văn bản số 1300/TTg-KTN ngày 24/7/2014 của Thủ tướng Chính phủ về việc điều chỉnh quy hoạch phát triển các Khu Công nghiệp TP. HCM. Đối với các dự án Trung tâm logistics còn lại (Linh Trung, Tân Kiên, Củ Chi), UBND thành phố Thủ Đức, UBND các huyện: Bình Chánh, Củ Chi chủ trì, phối hợp Sở Công Thương, Sở Quy hoạch - Kiến trúc và các đơn vị tiếp tục theo dõi tiến độ triển khai các Trung tâm logistics nêu trên. Có thể thấy, TP.HCM đã và đang huy động sức mạnh tổng hợp của cả bộ máy chính quyền và các bên liên quan nhằm đảm bảo các mục tiêu phát triển hạ tầng logistics được triển khai đúng tiến độ và đồng bộ. Tuy vẫn còn không ít trở ngại, việc phân công trách nhiệm rõ ràng và cơ chế phối hợp liên ngành chặt chẽ chính là nền tảng cần thiết giúp TP.HCM từng bước hiện thực hóa tham vọng trở thành trung tâm logistics hàng đầu cả nước.

3.2.2.2. Về huy động và phân bổ nguồn lực tài chính, vốn đầu tư cho quản lý hạ tầng logistics

Phát triển hạ tầng logistics đòi hỏi nguồn vốn đầu tư rất lớn, trong khi ngân sách nhà nước có hạn nên bài toán huy động và quản lý tài chính là thách thức không nhỏ đối với TP.HCM. Mặc dù là địa phương có số thu ngân sách hàng lớn nhất cả nước, chẳng hạn năm 2023 đạt 446.500 tỷ đồng, đạt 95% dự toán và chiếm hơn 20% tổng thu ngân sách cả nước. Tuy nhiên với nhu cầu chi ngân sách hàng năm lớn, Thành phố vẫn rất cần đa dạng hóa nguồn vốn đầu tư cho việc xây dựng

mới, nâng cấp, mở rộng mạng lưới hạ tầng giao thông hiện nay. Theo Chủ tịch UBND Thành phố Phan Văn Mãi dự kiến từ nay đến 2030 TP. HCM cần hơn 96.000 tỷ đồng vốn đầu tư cơ sở hạ tầng giao thông [176]. Do đó, hiện nay Thành phố đang triển khai nhiều giải pháp nhằm thu hút tối đa các nguồn lực tài chính cho hạ tầng logistics, kết hợp giữa nguồn vốn ngân sách, vốn doanh nghiệp trong nước, vốn FDI và mô hình PPP.

Trước hết, TP.HCM đã chủ động tạo thêm nguồn thu ngân sách phục vụ đầu tư hạ tầng logistics. Từ tháng 4/2022, Thành phố bắt đầu thu phí sử dụng công trình hạ tầng cảng biển đối với hàng hóa xuất nhập khẩu. Đây là chính sách đột phá giúp TP.HCM có nguồn “quỹ chung” để tái đầu tư cho giao thông kết nối cảng và các công trình logistics công cộng. Thống kê cho thấy từ khi triển khai (1/4/2022) đến hết tháng 5/2024, TP.HCM đã thu được khoảng 4.717 tỷ đồng từ phí hạ tầng cảng biển - tương đương gần 6 tỷ đồng mỗi ngày [177]. Toàn bộ khoản thu này được Thành phố ưu tiên phân bổ cho 27 dự án hạ tầng giao thông, đặc biệt là các tuyến đường kết nối cảng Cát Lái, cảng Hiệp Phước, các nút giao thông trọng điểm nhằm gỡ điểm nghẽn logistics [178]. Song song đó, TP.HCM triển khai Đề án hỗ trợ lãi suất cho các dự án đầu tư hạ tầng logistics: theo Nghị quyết 09/2023/NQ-HĐND, các dự án phục vụ phát triển hạ tầng logistics được ngân sách Thành phố hỗ trợ 50% lãi suất vay vốn thông qua Quỹ Đầu tư tài chính nhà nước (HIFU) [179]. Chính sách này giúp giảm chi phí vốn cho nhà đầu tư tư nhân tham gia các dự án kho bãi, trung tâm logistics, qua đó khuyến khích khu vực tư nhân mạnh dạn rót vốn. Ngoài ra, Thành phố cũng tích cực khai thác nguồn lực đất đai: đẩy nhanh giải phóng mặt bằng, tạo quỹ “đất sạch” và tổ chức đấu giá đất ở những khu vực phù hợp, lấy tiền thu được tái đầu tư cho hạ tầng logistics [179]. Đây là cách huy động nguồn lực gián tiếp thông qua giá trị đất, vừa hỗ trợ ngân sách vừa chuẩn bị sẵn mặt bằng cho các dự án logistics mới. *“Chúng tôi vẫn còn lo ngại về khả năng huy động vốn đầu tư cho hạ tầng logistics. Mặc dù TP.HCM đã tạo nguồn thu mới như phí hạ tầng cảng biển và có các chính sách hỗ trợ lãi suất, nhưng nhu cầu đầu tư quá lớn trong khi ngân sách địa phương có hạn, nên nhiều dự án logistics vẫn gặp khó khăn*

về vốn, đặc biệt các dự án quy mô lớn”, một chuyên gia bày tỏ (Trích Biên bản PVS số 07).

Bên cạnh nỗ lực từ phía chính quyền, TP.HCM cũng kêu gọi mạnh mẽ sự tham gia của doanh nghiệp và vốn đầu tư xã hội hóa. Đề án phát triển logistics của Thành phố đến 2025 đặt mục tiêu hình thành 8 trung tâm logistics lớn, trong đó phần lớn dự kiến do doanh nghiệp đầu tư theo hình thức PPP hoặc đầu tư tự nhân hoàn toàn. Hiện Thành phố đã hoàn tất thủ tục và cấp giấy chứng nhận đăng ký đầu tư cho Trung tâm logistics Khu Công nghệ cao Thủ Đức (quy mô 5-6 ha), lựa chọn được nhà đầu tư chiến lược để triển khai dự án. Đối với 7 trung tâm logistics còn lại, UBND TP đã chỉ đạo công bố danh mục dự án, lập quy hoạch phân khu và tiến hành thủ tục kêu gọi đầu tư rộng rãi [171]. Các địa phương như TP. Thủ Đức, huyện Nhà Bè, Bình Chánh, Củ Chi... được giao chịu trách nhiệm lập quy hoạch và phối hợp xúc tiến tìm nhà đầu tư cho trung tâm logistics tại mình [172]. Mục tiêu của Thành phố là ít nhất khởi công được một trung tâm logistics tầm cỡ khu vực trong năm 2025 [28], qua đó tạo cú hích thu hút thêm dòng vốn cho các dự án tiếp theo. Song song với trung tâm logistics, TP.HCM cũng thu hút đầu tư vào hạ tầng kho bãi, cảng cạn (ICD) và các công trình giao thông kết nối (như đường Vành đai 3, 4, cao tốc, đường sắt kết nối cảng). Đây đều là những dự án cần vốn rất lớn, nên Thành phố chủ trương sử dụng vốn ngân sách làm “vốn mồi” kết hợp linh hoạt với PPP để lôi kéo các doanh nghiệp tham gia [181]. Chẳng hạn, dự án đường Vành đai 3 (76 km qua TP.HCM và các tỉnh lân cận) đang được triển khai với hình thức ngân sách trung ương, địa phương và vốn đối tác cùng đóng góp, dự kiến hoàn thành năm 2026 giúp giảm đáng kể chi phí vận tải vùng.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng, việc huy động vốn cho hạ tầng logistics tại TP.HCM vẫn đối mặt không ít trở ngại. Trước hết, các dự án quy mô lớn như cảng biển, trung tâm logistics đòi hỏi vốn đầu tư hàng tỷ USD và thời gian thu hồi rất dài, khiến nhiều nhà đầu tư tư nhân e ngại. Ví dụ, dự án Cảng trung chuyển quốc tế Cần Giờ (dự kiến là cảng trung chuyển quốc tế đầu tiên của Việt Nam) có tổng mức đầu tư khoảng 129 nghìn tỷ đồng (~5,4 tỷ USD), dự kiến chỉ 71% là vốn liên danh giữa

MSC và Cảng Sài Gòn, 29% còn lại là vốn ngân sách, gây áp lực tài chính cực lớn [182]. Hơn nữa, khu vực Cần Giờ hiện thiếu hạ tầng hậu cần đồng bộ (như trung tâm logistics, ICD, depot) và chưa có đường bộ kết nối trực tiếp, khiến việc thu hút khách hàng và khai thác cảng gặp khó khăn. Trường hợp này cho thấy hạn chế về nguồn lực công và tư: ngân sách Thành phố không đủ sức tự đầu tư những dự án “khổng lồ”, còn tư nhân thì cần cơ chế hỗ trợ mạnh hơn mới dám tham gia. Theo HLA, điểm nghẽn lớn nhất hiện nay chính là thiếu cơ chế, chính sách đủ hấp dẫn để lôi kéo vốn tư nhân vào hạ tầng logistics, dẫn đến lĩnh vực này chưa thu hút được nhiều nhà đầu tư chiến lược. Các chuyên gia cũng chỉ ra rằng khung pháp lý PPP của Việt Nam còn thiếu ổn định, thường xuyên thay đổi, làm nhà đầu tư khó yên tâm cam kết dài hạn. Việc cấp phép dự án và giải phóng mặt bằng kéo dài cũng làm tăng chi phí cơ hội, khiến dự án logistics kém hấp dẫn so với lĩnh vực khác. Thực tế, nhiều dự án trung tâm logistics ở TP.HCM đến nay chậm tiến độ không chỉ do vấn đề đất đai mà còn do chưa huy động được nhà đầu tư đủ năng lực tài chính. Ví dụ, dự án Trung tâm logistics Cát Lái (giai đoạn 1: 60-100 ha) đã có một doanh nghiệp đề xuất đầu tư nhưng phải tạm dừng chờ kết luận thanh tra, cho thấy rủi ro pháp lý và thủ tục cũng làm nhà đầu tư “chùn bước” [185].

Để khắc phục, TP.HCM đang kiến nghị nhiều giải pháp ở tầm vĩ mô. Thành phố mong muốn Chính phủ ban hành cơ chế đặc thù thí điểm cho TP.HCM trong phát triển logistics, cho phép Thành phố được chủ động hơn trong việc phê duyệt và quản lý các trung tâm logistics mang tính vùng, cũng như khai thác cảng biển lớn [183]. Một số chuyên gia đề xuất cần củng cố khung pháp lý PPP ổn định, minh bạch, nâng trần sở hữu nước ngoài trong lĩnh vực hạ tầng để thu hút các tập đoàn quốc tế mạnh vốn. Về phía địa phương, TP.HCM cũng dự định tăng tỷ trọng đầu tư công cho logistics lên tối thiểu 15% tổng vốn đầu tư hạ tầng giai đoạn 2025-2030 [183], nhằm thể hiện cam kết mạnh mẽ và làm “vốn đối ứng” hấp dẫn đối với các dự án hợp tác. Nhìn chung, thực trạng tài chính cho logistics ở TP.HCM vẫn còn khó khăn do nhu cầu vốn quá lớn so với khả năng. Tuy nhiên, Thành phố đã và đang nỗ lực sáng tạo trong tạo nguồn ngân sách (phí hạ tầng cảng), hỗ trợ tín dụng (bù lãi suất) và cải thiện môi trường đầu tư để từng bước huy động thêm nguồn lực.

Với sự quyết tâm này, cùng các chính sách hỗ trợ từ trung ương, TP.HCM kỳ vọng sẽ thu hút đủ vốn triển khai các dự án hạ tầng logistics trọng điểm, tạo nền tảng cho mục tiêu logistics trở thành ngành dịch vụ mũi nhọn đóng góp 10-12% GRDP Thành phố vào năm 2025-2030.

3.2.2.3. Về quản lý thực thi dự án và vận hành hạ tầng logistics

Quỹ đất dành cho hạ tầng logistics tại TP.HCM từ lâu là bài toán nan giải. Là một đô thị lớn đông dân, đất đai TP.HCM chủ yếu phục vụ đô thị, công nghiệp, ít dư địa cho các khu kho bãi, trung tâm phân phối quy mô lớn. Thực trạng “đất chật” đã phần nào kìm hãm sự phát triển các cơ sở logistics: nhiều cảng, ICD trong thành phố luôn hoạt động quá tải nhưng việc mở rộng diện tích lại vướng quy hoạch và giải tỏa mặt bằng khó khăn. Đại diện Hiệp hội Vận tải hàng hóa TP.HCM từng thẳng thắn chỉ ra rằng hạ tầng giao thông kho bãi hiện chưa tạo được một hệ thống hoàn chỉnh, liên kết mạnh mẽ, một phần do quỹ đất cho logistics còn hạn hẹp, manh mún [184]. Ngay cả Đề án logistics của TP.HCM cũng thừa nhận: tìm kiếm quỹ đất để xây dựng cảng, kho bãi, trung tâm logistics là một thách thức lớn đối với Thành phố [173].

Trước thực trạng đó, TP.HCM đã xây dựng quy hoạch các trung tâm logistics gắn liền với các khu đất ngoại vi, thuận lợi về giao thông nhằm hình thành mạng lưới logistics hỗ trợ lẫn nhau. Theo Đề án đến 2025, Thành phố định hướng phát triển 08 trung tâm logistics với tổng diện tích trên 750 ha [172], bố trí tại các đầu mối giao thông và cửa ngõ hàng hóa lớn. Cụ thể: 03 trung tâm logistics tại TP. Thủ Đức (Cát Lái, Linh Trung, Long Bình) phục vụ cảng Cát Lái và khu sản xuất Đông Bắc; 01 trung tâm tại huyện Nhà Bè (Hiệp Phước) gần với cụm cảng Hiệp Phước; 01 trung tâm tại huyện Bình Chánh (Tân Kiên) gần đầu mối đường bộ và đường sắt; 01 trung tâm tại huyện Củ Chi; 01 trung tâm dự kiến tại khu Tây-Bắc (Hóc Môn hoặc lân cận); và 01 trung tâm tại Khu Công nghệ cao Thủ Đức [179]. Việc lựa chọn những vị trí này đã tính đến yếu tố quỹ đất còn tương đối lớn, giá đất thấp hơn khu trung tâm và kết nối giao thông thuận lợi (gần cảng biển, đường vành đai, cao tốc, khu công nghiệp). Thực tế triển khai cho thấy các địa bàn như Củ Chi, Hóc Môn, Nhà Bè... vẫn còn đất nông nghiệp có thể chuyển đổi mục đích để làm trung

tâm logistics. Chẳng hạn, huyện Nhà Bè đã quy hoạch giai đoạn 3 Khu công nghiệp Hiệp Phước, trong đó dự trù tích hợp một phần làm trung tâm logistics Hiệp Phước 100 ha [173]. Tại huyện Củ Chi, khu vực thị trấn Tân An Hội - Tân Phú Trung cũng được tính đến cho trung tâm logistics (10-15 ha) nhằm khai thác vị trí cửa ngõ Tây Bắc và cao tốc Mộc Bài - TP.HCM trong tương lai [175]. Một chuyên gia am hiểu chia sẻ *“Chúng tôi đánh giá cao tầm nhìn quy hoạch nhưng quỹ đất sạch thực tế đang là rào cản lớn. Ở TP.HCM, nhiều khu đất có thể dùng cho logistics lại đang dính quy hoạch khác hoặc đất quốc phòng, giải phóng mặt bằng chậm trễ khiến dự án bị lùi tiến độ. Điều này vô hình chung đang ngăn cản doanh nghiệp vào cuộc đầu tư”* (Trích Biên bản PVS số 04).

Mặc dù định hướng quy hoạch rõ ràng, quá trình bố trí đất đai cho các dự án logistics vẫn tiến triển chậm do nhiều vướng mắc thực tế. Trước hết là vấn đề tích hợp quy hoạch: nhiều khu đất dự kiến làm trung tâm logistics lại nằm trong các quy hoạch khác nhau, cần điều chỉnh cho đồng bộ. Ví dụ, dự án Trung tâm logistics Khu Công nghệ cao (quy mô 5-6 ha) ban đầu vướng quy hoạch 1/2000 của Khu CNC Thủ Đức, phải chờ UBND TP.HCM được phân cấp phê duyệt điều chỉnh tổng thể quy hoạch Khu CNC giai đoạn I, II [23]. Dự kiến phải đến quý II/2026 mới xong điều chỉnh chung, sau đó mới điều chỉnh cục bộ cho dự án logistics này - điều này lý giải vì sao dù đã có nhà đầu tư, dự án vẫn chưa thể triển khai ngay. Trường hợp khác, Trung tâm logistics Tân Kiên (60 ha) gặp khó khăn trong lập quy hoạch phân khu 1/2000 do chưa xác định cụ thể ranh giới Ga đường sắt Tân Kiên và bến bãi hàng hóa lân cận [175]. Sự chông chéo này khiến địa phương lúng túng, phải chờ Bộ GTVT làm rõ vị trí ga đầu mối mới khoanh vùng được đất cho trung tâm logistics. Hay Trung tâm logistics Cát Lái (giai đoạn 1: 60-100 ha) tại TP. Thủ Đức thì lại vướng phần đất quốc phòng và một số vi phạm đất đai trước đó, dẫn đến Thanh tra Thành phố phải vào cuộc điều tra. Đến tận tháng 5/2025, dự án vẫn “chậm triển khai do chờ kết luận điều tra của Thanh tra TP.HCM” [175]. Mặc dù Sở Công Thương đã đề xuất phương án tháo gỡ, và Ban Thường vụ UBND TP.HCM đã họp thống nhất hướng xử lý, nhưng việc giải quyết dứt điểm không thể một sớm một chiều.

Bên cạnh đó, công tác giải phóng mặt bằng và tạo quỹ đất sạch cũng là điểm nghẽn chung. Các trung tâm logistics thường đòi hỏi diện tích hàng chục hecta, trong khi đất đai thuộc phạm vi dự án thường thuộc sở hữu nhiều tổ chức, cá nhân. Việc thu hồi đất, bồi thường và tái định cư đôi khi kéo dài nhiều năm, khiến tiến độ triển khai bị ảnh hưởng. Chẳng hạn, khu vực dự kiến làm Trung tâm logistics Long Bình ở Thủ Đức phải rà soát chồng lấn với các dự án khác và tính pháp lý hợp đồng BT cũ, nếu không giải quyết sẽ khó mời gọi nhà đầu tư mới [173]. Tương tự, Trung tâm logistics Linh Trung (40-50 ha) cần điều chỉnh quy hoạch phân khu khu vực cửa ngõ Đông Bắc và xử lý các hộ dân hiện hữu nếu có [175]. Theo Sở Công Thương, hiện tổ công tác logistics của TP đang phối hợp với quận, huyện liên quan rà soát pháp lý, hoàn chỉnh quy hoạch các khu vực dự kiến để sớm trình UBND TP.HCM phê duyệt và tiến tới thu hồi đất, đấu thầu dự án [175]. Có thể thấy, Thành phố rất quyết liệt “dọn chỗ” cho các trung tâm logistics, nhưng thủ tục quy hoạch và giải phóng đất đai đòi hỏi thời gian và sự đồng thuận của nhiều bên.

Ngoài các trung tâm logistics, việc bố trí đất cho các công trình hạ tầng giao thông hỗ trợ logistics (như bãi đậu xe tải, trạm trung chuyển container, trung tâm dịch vụ hậu cần tại cửa khẩu) cũng đang được quan tâm. TP.HCM đã quy hoạch một số bãi logistics (Logistics park) dọc Vành đai 3, Vành đai 4 - nơi sẽ hình thành vành đai công nghiệp - đô thị - dịch vụ - logistics kết nối liên vùng [172]. Chẳng hạn, khu vực huyện Hóc Môn - Củ Chi ven Vành đai 4 dự kiến phát triển Trung tâm logistics Tân Hiệp (sau 2030, khoảng 150 ha) và Trung tâm logistics Bình Khánh phục vụ hướng ra biển Đông [179]. Những vị trí này đều nằm ở rìa Thành phố, quỹ đất còn khá dồi dào so với nội đô, tạo dư địa cho TP.HCM mở rộng không gian phát triển logistics trong tương lai. Mặt khác, Thành phố cũng đề xuất sau khi sáp nhập mở rộng địa giới (theo Nghị quyết 98), quỹ đất mới được bổ sung (từ Bình Dương, Bà Rịa - Vũng Tàu nếu có) sẽ càng tạo thêm lựa chọn bố trí hạ tầng logistics quy mô lớn [185]. Tầm nhìn quy hoạch đã tính đến một “TP.HCM mới” với không gian rộng hơn, kết nối hơn để phát triển các khu phi thuế quan, kho bãi và hành lang logistics tầm khu vực [186].

Tóm lại, thực trạng quy hoạch và đất đai cho hạ tầng logistics ở TP.HCM đang trong giai đoạn chuẩn bị, hoàn thiện nền tảng. Thành phố đã xác định được danh mục các trung tâm logistics trọng điểm và đang khẩn trương điều chỉnh quy hoạch, hợp thửa đất đai để triển khai. Tuy tiến độ còn chậm do vướng thủ tục và giải phóng mặt bằng, nhưng với sự chỉ đạo sát sao của UBND Thành phố, nhiều nút thắt đã và đang được tháo gỡ: như điều chỉnh quy hoạch Khu Công nghệ cao cho dự án cảng cạn logistics, xử lý đất quốc phòng tại Cát Lái, xác định ranh giới Tân Kiên, v.v... Quỹ đất phục vụ logistics từng bước được mở rộng theo hướng ly tâm - các khu vực ngoại ô, giáp ranh tỉnh thành lân cận sẽ trở thành “mặt bằng” cho những trung tâm logistics tầm cỡ, giảm tải cho nội đô. Dù vậy, để hiện thực hóa các quy hoạch này, TP.HCM cần tiếp tục cải thiện năng lực quy hoạch linh hoạt (quy hoạch “động” điều chỉnh kịp thời theo nhu cầu phát triển [181]) và đẩy nhanh khâu giải tỏa, tạo đất sạch. Có như vậy, những kế hoạch trên giấy mới có thể biến thành các khu logistics hiện hữu, góp phần nâng cao năng lực thông qua hàng hóa cho Thành phố và vùng kinh tế trọng điểm phía Nam.

3.2.2.4. Về phát triển nguồn nhân lực và nâng cao năng lực quản lý

Nguồn nhân lực được xem là yếu tố then chốt quyết định hiệu quả vận hành hạ tầng logistics cũng như chất lượng dịch vụ logistics của TP. HCM. Thế nhưng thực trạng nhân lực logistics tại TP. HCM hiện nay vừa thiếu về số lượng, vừa yếu về chất lượng chuyên môn, đặc biệt là nhân lực trình độ cao. Theo Sở Công Thương TP. HCM, nhu cầu nhân lực logistics tại tăng trung bình 7,5% mỗi năm. Giai đoạn 2021-2025, riêng TP. HCM cần khoảng 63.000 lao động lĩnh vực logistics mỗi năm, trong đó hơn 8.400 người cần có trình độ chuyên nghiệp cao [187]. Tuy nhiên, nguồn cung hiện chỉ đáp ứng được một phần. Thống kê cho thấy cả nước có gần 700.000 doanh nghiệp hoạt động liên quan đến logistics, trong đó TP. HCM chiếm 31% (khoảng 216.000 doanh nghiệp) [187]. Dù là “đầu tàu” tập trung nhân lực logistics của cả nước, nhưng TP. HCM hiện vẫn thiếu hụt nhân sự trầm trọng. Nhiều công ty vận tải, kho vận phải tuyển dụng liên tục mà vẫn không đủ người có kỹ năng phù hợp. Điểm nghẽn lớn nhất cản trở sự phát triển logistics chính là nguồn nhân lực chất lượng cao còn hạn chế - cả về kiến thức nghiệp vụ lẫn kỹ năng công

nghe [187]. Báo cáo của VOV cho biết lực lượng nhân lực logistics hiện tại chỉ đáp ứng khoảng 30% nhu cầu thực tế của TP. HCM [188], phản ánh khoảng trống rất lớn cần lấp đầy.

Trước thách thức đó, TP. HCM xác định phát triển nguồn nhân lực logistics là nhiệm vụ trọng tâm, song song với việc phát triển hạ tầng vật chất. Thành phố đang triển khai hai hướng chiến lược đồng thời để giải quyết bài toán nhân lực [187]: (i) Đẩy nhanh đào tạo ngắn hạn, thực hành cho lực lượng lao động phổ thông tại các doanh nghiệp logistics vừa và nhỏ, nhằm bổ sung ngay đội ngũ nhân công đang thiếu; (ii) Tập trung đào tạo chuyên sâu bài bản để tạo nguồn nhân lực chuyên nghiệp, chất lượng cao đạt trình độ quốc tế. Về đào tạo ngắn hạn, Sở Công Thương đã phối hợp với Hiệp hội Logistics và các trường nghề tổ chức nhiều khóa bồi dưỡng ngắn ngày cho lái xe, nhân viên kho, nhân viên giao nhận xuất nhập khẩu... Đây là giải pháp “chữa cháy” giúp các doanh nghiệp có thêm lao động cơ bản, giảm tình trạng thiếu người làm. Còn về đào tạo dài hạn, TP. HCM thúc đẩy mở ngành, mở lớp logistics ở các trường đại học, cao đẳng tại. Đến nay, hầu hết các trường đại học lớn tại TP. HCM như ĐH Giao thông Vận tải, ĐH Kinh tế, ĐH Hoa Sen, ĐH Quốc tế (ĐHQG),... đều có chuyên ngành Logistics hoặc Quản lý chuỗi cung ứng, thu hút hàng ngàn sinh viên theo học mỗi năm. Thành phố cũng khuyến khích chuyển giao chương trình đào tạo logistics theo tiêu chuẩn quốc tế [190], ví dụ hợp tác với các tổ chức như FIATA, IATA để đào tạo chứng chỉ nghề nghiệp toàn cầu. Ý kiến chuyên gia HLA cho rằng *“Chúng tôi đánh giá cao những nỗ lực của TP.HCM trong việc đào tạo nguồn nhân lực logistics, từ các khóa đào tạo ngắn hạn cho lao động phổ thông cho đến hợp tác với trường đại học và tổ chức quốc tế để đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao. Việc liên kết chặt chẽ giữa nhà trường và doanh nghiệp đã bắt đầu lấp dần khoảng trống về kỹ năng thực tế của lao động ngành logistics”* (Trích Biên bản PVS số 02). Song song, Trung tâm Đào tạo nguồn nhân lực logistics của TP. HCM đang được hình thành với sự hợp tác công tư, nhằm cung cấp các khóa huấn luyện kỹ năng chuyên sâu (vận hành kho bãi tự động, quản trị vận tải đa phương thức, ứng dụng CNTT trong logistics...). Những nỗ lực này thể hiện quyết tâm

của Thành phố trong việc nâng cao mặt bằng chất lượng nhân lực logistics, tạo ra một thể hệ nhân sự được trang bị tốt cả về kiến thức lẫn kỹ năng.

Bên cạnh đào tạo, TP. HCM còn chú trọng các chính sách thu hút và giữ chân nhân tài trong lĩnh vực logistics. Các doanh nghiệp lớn như Tổng Công ty Tân Cảng Sài Gòn (đơn vị quản lý cảng Cát Lái) hàng năm đều có nhu cầu tuyển hơn 100 nhân sự mới ở đa dạng vị trí (cảng vụ, kho bãi, vận tải sà lan, xe container...) [187]. Đại diện Tân Cảng Sài Gòn cho biết doanh nghiệp đã áp dụng nhiều chế độ đãi ngộ tốt về vật chất lẫn tinh thần, đồng thời có lộ trình thăng tiến rõ ràng (“lộ trình công danh”) để giữ chân người lao động giỏi [187]. Đây là mô hình mà TP. HCM khuyến khích nhân rộng: các doanh nghiệp logistics cần quan tâm đào tạo tại chỗ và tạo môi trường phát triển cho nhân viên, vì sự phát triển của nhân lực không chỉ lợi ích cho một công ty mà còn cho cả địa phương và quốc gia. Về phía nhà nước, TP. HCM có thể xem xét chính sách hỗ trợ doanh nghiệp đào tạo nhân viên (như giảm thuế nếu chi cho đào tạo) và vinh danh các doanh nghiệp thực hiện tốt công tác phát triển nguồn nhân lực. Ngoài ra, Thành phố cũng hợp tác với các tỉnh lân cận để mở rộng nguồn tuyển dụng lao động. Nhiều lao động trẻ từ Đồng Nai, Bình Dương, Long An... đã được thu hút về TP. HCM làm việc trong lĩnh vực logistics. Việc liên kết vùng trong đào tạo - tuyển dụng giúp TP. HCM bổ sung lực lượng từ bên ngoài, giảm áp lực chỉ trông chờ vào lao động tại chỗ [187].

Cùng với phát triển nhân lực, nâng cao năng lực quản lý nhà nước về logistics cũng là ưu tiên của TP. HCM trong giai đoạn mới. Logistics là ngành dịch vụ phức tạp, liên quan đến nhiều quy trình hải quan, vận tải, kho bãi... nên đòi hỏi bộ máy quản lý phải am hiểu sâu và điều hành linh hoạt. Nhận thức điều này, TP. HCM đang từng bước đổi mới công tác quản lý nhà nước trong lĩnh vực logistics theo hướng hiện đại, chuyên nghiệp. *Thứ nhất*, Thành phố đã giao Sở Công Thương làm đầu mối quản lý ngành dịch vụ logistics (theo Thông tư 15/2023/TT-BCT), thống nhất một cửa thay vì phân tán. Sở Công Thương phối hợp chặt chẽ với Sở GTVT, Cục Hải quan, Sở KH&ĐT... để tham mưu chính sách phát triển logistics đồng bộ. *Thứ hai*, TP. HCM tăng cường bồi dưỡng kiến thức cho đội ngũ công chức quản lý logistics, thông qua các khóa tập huấn và học hỏi kinh nghiệm quốc tế. Việc ứng

dụng công nghệ vào quản lý cũng được đẩy mạnh - như triển khai hệ thống cơ sở dữ liệu logistics dùng chung cho các sở ngành, xây dựng bản đồ số logistics (GIS) tích hợp thông tin hạ tầng kho bãi, cho phép cán bộ tra cứu và ra quyết định nhanh chóng [2]. *Thứ ba*, Thành phố đang nghiên cứu mô hình thành lập Sở Logistics và Hạ tầng thương mại điện tử - một cơ quan chuyên trách quản lý logistics hiện đại. Kiến nghị này do chuyên gia đưa ra tại hội thảo khoa học gần đây, đề xuất TP. HCM mạnh dạn lập Sở Logistics để tập trung hơn nguồn lực quản lý ngành trong bối cảnh Thành phố mở rộng thông minh, kết nối và bền vững [183]. Đồng thời, kiến nghị cũng nhấn mạnh cần xây dựng hệ thống dữ liệu logistics tập trung liên thông giữa hải quan, giao thông, công thương nhằm quản lý hàng hóa hiệu quả và phục vụ chuyển đổi số [183]. Đây là những định hướng mới mang tính đột phá, nếu thực hiện sẽ giúp bộ máy quản lý logistics của TP. HCM đủ năng lực “điều hành hệ thống logistics hiện đại” theo kịp tốc độ phát triển của ngành.

Nhìn chung, TP. HCM đã nhận diện rõ khoảng trống về nhân lực và năng lực quản lý, từ đó triển khai nhiều giải pháp đồng bộ. Chất lượng nhân lực logistics tại TP. HCM đang từng bước cải thiện: ngày càng nhiều lao động được đào tạo bài bản, số lượng chuyên gia logistics quốc tế (có chứng chỉ FIATA, APICS...) cũng tăng lên. Trong các bảng xếp hạng năng lực cạnh tranh logistics cấp tỉnh, TP. HCM liên tục giữ vị trí dẫn đầu, đặc biệt dẫn đầu về chỉ số hạ tầng và chỉ số đào tạo công nghệ thông tin (hạ tầng mềm). Điều này cho thấy Thành phố không chỉ mạnh về hạ tầng cứng mà còn tiên phong trong phát triển nhân lực và quản trị. Tuy nhiên, thẳng thắn nhìn nhận, nguồn nhân lực logistics của TP. HCM vẫn cần phát triển hơn nữa cả về số lượng lẫn chất lượng để đáp ứng mục tiêu trở thành trung tâm logistics tầm cỡ khu vực. Thành phố cần duy trì các chương trình đào tạo, liên kết chặt chẽ giữa nhà trường và doanh nghiệp như kiến nghị của PGS.TS Võ Thị Ngọc Thúy - “nhà trường đào tạo lý thuyết, doanh nghiệp đào tạo thực hành”, tránh tình trạng sinh viên ra trường phải đào tạo lại [187]. Mặt khác, công tác quản lý nhà nước phải tiếp tục đổi mới, ứng dụng công nghệ và cơ chế linh hoạt. Với định hướng đúng đắn và sự vào cuộc của cả hệ thống (nhà nước, doanh nghiệp, cơ sở đào tạo), TP. HCM có cơ sở để tin tưởng rằng chất lượng nguồn

nhân lực logistics sẽ được nâng cao, tạo lợi thế cạnh tranh bền vững cho ngành logistics Thành phố trong tương lai gần.

Bên cạnh đó, theo đánh giá của Viện Nghiên cứu và Phát triển Logistics, TP. HCM hiện đứng đầu Việt Nam về năng lực hạ tầng logistics mềm (công nghệ thông tin, nền tảng số) và được ví như “ngọn cờ đầu” trong chuyển đổi số logistics [2]. Điều này thể hiện qua hàng loạt sáng kiến số hóa được triển khai, từ cấp quản lý nhà nước đến cộng đồng doanh nghiệp tại Thành phố.

Về phía quản lý nhà nước, TP. HCM đã xây dựng nền tảng dữ liệu số về logistics để phục vụ công tác quy hoạch, điều hành. Sở Công Thương TP đã chủ trì phát triển bản đồ số logistics (logistics map), tích hợp thông tin về vị trí hệ thống kho bãi, cảng, trung tâm phân phối tại [2]. Bản đồ này cho phép cơ quan quản lý theo dõi trực quan các mắt xích hạ tầng logistics, hỗ trợ thống kê và hoạch định mạng lưới logistics tối ưu [172]. Đồng thời, bản đồ số cũng cung cấp dữ liệu mở cho doanh nghiệp tra cứu hạ tầng logistics - ví dụ doanh nghiệp có thể dễ dàng tìm kho gần cảng, tuyến đường ngắn nhất kết nối kho - cảng, v.v. Nhờ đó, các chuỗi cung ứng có thể lập kế hoạch vận tải tối ưu về thời gian và quãng đường [187], giảm chi phí logistics. Song song, TP. HCM đã và đang xây dựng cơ sở dữ liệu tập trung dùng chung về hoạt động vận tải và logistics [2]. Dữ liệu từ nhiều nguồn (hải quan, cảng vụ, doanh nghiệp vận tải) được thu thập và chia sẻ giữa các sở ngành qua nền tảng số. Ví dụ, Cục Hải quan TP.HCM triển khai Đề án tạo thuận lợi thương mại và chống ùn tắc tại cảng Cát Lái, áp dụng giải pháp e-customs kết nối với hệ thống quản lý cảng để giảm thời gian làm thủ tục và thông quan hàng hóa. Những dữ liệu về luồng hàng ra vào cảng Cát Lái được chia sẻ kịp thời với Sở GTVT để có phương án điều tiết giao thông, giảm ùn ứ khu vực cảng. Đây là minh chứng cụ thể cho việc ứng dụng công nghệ dữ liệu lớn (big data) trong quản lý vận hành hạ tầng logistics, giúp các cơ quan phối hợp hiệu quả hơn dựa trên thông tin thời gian thực.

Đặc biệt, TP. HCM còn khuyến khích phát triển các nền tảng số chuyên ngành logistics. Tháng 1/2025, Sở Công Thương Thành phố đã phối hợp ra mắt nền tảng số “E-Pricing” - một sàn giao dịch giá cước vận tải trực tuyến cho phép doanh

ngành logistics và khách hàng kết nối, báo giá, thỏa thuận dịch vụ nhanh chóng [2]. Nền tảng này tích hợp thông tin về quy định xuất nhập khẩu, thủ tục pháp lý của từng quốc gia, từng điểm đến, tạo thành một cơ sở dữ liệu chung phục vụ doanh nghiệp logistics và chủ hàng. Theo Giám đốc Sở Công Thương Bùi Tá Hoàng Vũ, việc ra đời E-Pricing và các ứng dụng số khác là giải pháp quan trọng mà ngành logistics TP. HCM đã xác lập, nhằm số hóa các giao dịch logistics, minh bạch hóa giá cả và rút ngắn thời gian cung ứng dịch vụ [2]. Đây cũng là một trong những hành động cụ thể thực hiện Đề án chuyển đổi số logistics của TP. HCM. Ngoài E-Pricing, Thành phố đang nghiên cứu xây dựng Trung tâm xúc tiến giải pháp công nghệ logistics - nơi kết nối các doanh nghiệp cung ứng giải pháp số (như IoT cho kho bãi, AI cho tối ưu tuyến đường, hệ thống quản lý vận tải - TMS) với các doanh nghiệp logistics có nhu cầu ứng dụng [171]. Trung tâm này dự kiến sẽ hoạt động như một “chợ công nghệ” và phòng thí nghiệm, giúp thúc đẩy chuyển giao công nghệ logistics hiện đại vào thực tiễn kinh doanh của doanh nghiệp TP. HCM.

Về phía doanh nghiệp, phong trào chuyển đổi số trong lĩnh vực logistics tại TP. HCM diễn ra sôi nổi, đặc biệt ở các công ty lớn. Các doanh nghiệp logistics TP. HCM hiện nay đều đã triển khai hệ thống quản trị chuỗi cung ứng thông minh (SCM), áp dụng phần mềm quản lý kho WMS, phần mềm quản lý vận tải TMS để tự động hóa điều phối hàng hóa. Nhiều doanh nghiệp kho bãi đã đầu tư công nghệ IoT và robot tự động trong kho (như hệ thống RFID quản lý pallet, robot xếp dỡ hàng) nhằm tăng hiệu suất khai thác. Các hãng vận tải đường bộ ứng dụng GPS để theo dõi hành trình xe theo thời gian thực và tối ưu lịch trình giao hàng. Số hóa chứng từ logistics cũng được đẩy mạnh: các cảng biển ở TP. HCM (Cát Lái, Hiệp Phước) đã triển khai cảng điện tử e-Port, cho phép doanh nghiệp làm thủ tục giao nhận hàng và thanh toán phí hoàn toàn online, giảm đáng kể thời gian chờ tại cảng [174]. Việc ứng dụng e-Port kết hợp với hệ thống booking online tại cảng Cát Lái giúp giảm tình trạng xe container ùn ứ, tiết kiệm hàng triệu giờ chờ cho doanh nghiệp mỗi năm. Bên cạnh đó, công nghệ blockchain đang được thử nghiệm trong việc quản lý chứng từ vận tải (như vận đơn điện tử), tăng tính minh bạch và chống giả mạo. Một xu hướng nổi bật khác tại TP. HCM là hướng đến “logistics xanh” và

quản lý mạng lưới cung ứng số. Nhiều công ty đã chuyển đổi sang hóa đơn điện tử, chứng từ không giấy, cũng như áp dụng các giải pháp quản trị năng lượng trong kho để giảm phát thải [186]. Các chuyên gia khuyến nghị tích hợp tiêu chí ESG (môi trường, xã hội, quản trị) vào quá trình xây dựng hạ tầng logistics số ngay từ đầu, giúp TP. HCM theo kịp các tiêu chuẩn xanh của thị trường quốc tế [186]. Thực tế, TP. HCM đã đưa mục tiêu phát triển logistics xanh, bền vững vào định hướng chuyển đổi số - như ưu tiên phương tiện vận tải sạch, xây dựng hệ thống quản lý đội xe thông minh để giảm quãng đường rỗng, giảm tiêu thụ nhiên liệu [186].

Nhờ những nỗ lực chuyển đổi số đồng bộ nói trên, bức tranh logistics TP. HCM đang có những bước tiến rõ nét về hiệu quả và sức cạnh tranh. Tổng doanh thu dịch vụ logistics tại TP. HCM năm 2024 ước đạt khoảng 180.000 tỷ đồng, chiếm xấp xỉ 10% GRDP Thành phố [2]. Đặc biệt, chi phí logistics (tính trên GRDP) đã giảm từ mức ~20% trước đây xuống còn khoảng 16-17% và tiếp tục xu hướng giảm [181]. Điều này phần nào phản ánh kết quả của việc tối ưu hóa vận hành nhờ công nghệ - khi các quy trình giao nhận, vận tải được rút ngắn thời gian và chi phí. TP. HCM đặt mục tiêu kéo giảm tỷ lệ chi phí logistics so với GDP cả nước xuống còn 10-15% vào năm 2025, và chuyển đổi số được xem là “đòn bẩy” quan trọng để hiện thực hóa mục tiêu đó. Phát biểu tại một tọa đàm gần đây, ông Trần Chí Dũng (Tổng Thư ký Hiệp hội Logistics Việt Nam) nhấn mạnh các doanh nghiệp logistics cần nhanh chóng tái cấu trúc mô hình kinh doanh, đẩy mạnh số hóa và quản lý chuỗi cung ứng thông minh nhằm tận dụng cơ hội mới (như việc hình thành các Free Trade Zone thế hệ mới ở TP. HCM). Đại diện doanh nghiệp như ông Phạm Hùng Quốc Kha (TGD VinaLogis) cũng cho rằng chuyển đổi số giúp doanh nghiệp logistics nâng cao năng lực cạnh tranh, sẵn sàng liên kết vùng và hợp tác chiến lược khi thị trường mở rộng [186]. Những ý kiến này cho thấy đồng thuận cao giữa chính quyền và doanh nghiệp trong việc coi công nghệ là “cú hích” cho logistics TP. HCM bứt phá.

Tuy nhiên, bên cạnh kết quả đạt được, quá trình chuyển đổi số trong logistics TP. HCM cũng gặp một số khó khăn. Không phải doanh nghiệp nào cũng đủ nguồn lực và hiểu biết để ứng dụng công nghệ ngay lập tức. Nhiều doanh nghiệp vừa và

nhỏ vẫn loay hoay với bài toán chi phí đầu tư hệ thống quản lý mới, đào tạo lại nhân viên sử dụng công nghệ [2]. Một số doanh nghiệp còn chưa thấy hết lợi ích của chuyển đổi số nên chưa mặn mà thay đổi quy trình truyền thống. Để hỗ trợ, các chuyên gia đề xuất doanh nghiệp cần tự nâng cao nội lực, xây dựng lộ trình số hóa phù hợp với quy mô và tích cực học hỏi kinh nghiệm [2], đồng thời Nhà nước tạo môi trường thuận lợi (như hoàn thiện khung pháp lý cho giao dịch điện tử, bảo mật dữ liệu). Về phía quản lý, thách thức lớn là tính kết nối liên thông dữ liệu giữa các cơ quan đôi lúc chưa như kỳ vọng. Chẳng hạn, dữ liệu giao thông, hải quan đôi khi còn cát cứ, cần thời gian để tích hợp hoàn toàn vào hệ thống chung. Thành phố đang nỗ lực khắc phục bằng cách ban hành quy chế phối hợp chia sẻ dữ liệu giữa các sở ngành, tiến tới một nền tảng dữ liệu mở thống nhất.

Nhìn chung, TP. HCM đã thể hiện vai trò đầu tàu trong ứng dụng công nghệ vào logistics, tạo nền móng cho một hệ sinh thái logistics thông minh. Từ khâu quản lý nhà nước (quy hoạch số, quản lý bằng dữ liệu) đến hoạt động doanh nghiệp (tự động hóa kho bãi, vận tải, sàn giao dịch điện tử), chuyển đổi số đang thấm thấu vào mọi ngóc ngách. Điều này không chỉ giúp logistics TP. HCM nâng cao hiệu suất, giảm chi phí mà còn nâng tầm vị thế: TP. HCM đang định vị mình là một mắt xích chiến lược trong chuỗi cung ứng toàn cầu với trình độ quản trị hiện đại [186]. Trong tương lai, với những dự án như trung tâm điều hành logistics thông minh, mạng lưới FTZ tích hợp công nghệ cao, TP. HCM có cơ hội trở thành hình mẫu về thành phố logistics thông minh (smart logistics city) của Việt Nam và khu vực. Điều quan trọng là Thành phố cần duy trì đà chuyển đổi số, hỗ trợ cả doanh nghiệp lớn lẫn nhỏ cùng “lên chuyến tàu số hóa”. Có như vậy, lợi ích của công nghệ mới lan tỏa đồng đều, tạo sức mạnh chung đưa ngành logistics TP. HCM phát triển đột phá nhưng bền vững trong giai đoạn tới.

3.2.3. Thanh tra, giám sát và điều chỉnh trong quản lý nhà nước về hạ tầng logistics

Thanh tra, giám sát và điều chỉnh là khâu then chốt trong chu trình quản lý nhà nước nhằm bảo đảm các chính sách và dự án hạ tầng logistics được triển khai đúng định hướng, tuân thủ pháp luật, đáp ứng tiêu chuẩn kỹ thuật và phát huy hiệu quả kinh tế - xã hội. Trong bối cảnh Nhà nước có xu hướng chuyển mạnh từ tiền kiểm

sang hậu kiểm, vai trò của hệ thống theo dõi - đánh giá, thanh tra - kiểm tra, cơ chế giám sát xã hội và công cụ phản hồi đa tác nhân càng trở nên quan trọng. Đối với TP.HCM - đô thị đặc biệt, trung tâm logistics lớn của phía Nam - hoạt động giám sát không chỉ diễn ra đối với các dự án hạ tầng giao thông - vận tải kết nối, mà còn mở rộng sang hạ tầng kho bãi - cảng cạn - trung tâm logistics và hạ tầng công nghệ thông tin phục vụ quản trị logistics đô thị. Ở cấp thành phố, HĐND TP.HCM giữ vai trò quan trọng trong việc ban hành nghị quyết liên quan đến phát triển hạ tầng, phân bổ vốn đầu tư công và giám sát việc thực hiện các chương trình, dự án trọng điểm. Thông qua hoạt động chất vấn, giám sát chuyên đề và xem xét báo cáo của UBND, HĐND góp phần tăng tính giải trình, phát hiện vướng mắc về tiến độ, giải phóng mặt bằng và phối hợp liên ngành, qua đó thúc đẩy điều chỉnh kịp thời các giải pháp quản lý.

3.2.3.1. Thiết lập hệ thống theo dõi và đánh giá hiệu quả thực thi chính sách

Trong giai đoạn 2015-2024, TP.HCM đã từng bước chuyển từ quản lý theo “tiến độ dự án” sang quản lý theo “mục tiêu - nhiệm vụ” thông qua các kế hoạch hành động và chương trình phát triển logistics [189]. Một số chỉ tiêu phát triển được đưa vào kế hoạch như mục tiêu tăng tỷ trọng logistics trong GRDP, tăng trưởng doanh thu dịch vụ logistics, phát triển trung tâm logistics, cũng như các mục tiêu về chuyển đổi số (bản đồ số logistics, kho dữ liệu tập trung, nền tảng kết nối dịch vụ đa phương thức...). Đây là nền tảng ban đầu cho việc theo dõi thực thi chính sách theo hướng có chỉ tiêu và mốc thời gian.

Tuy nhiên, hệ thống theo dõi - đánh giá của TP.HCM nhìn chung vẫn thiên về theo dõi “đầu vào” và “tiến độ thực hiện” (phê duyệt dự án, bố trí vốn, giải ngân, tiến độ xây dựng, nghiệm thu kỹ thuật...) hơn là đánh giá “kết quả - tác động” của chính sách/dự án đối với hiệu quả logistics đô thị. Trên thực tế, các tiêu chí quan trọng như mức độ giảm chi phí logistics, mức độ cải thiện kết nối liên vùng, giảm ùn tắc quanh cảng/kho bãi, mức độ hài lòng của doanh nghiệp, tác động môi trường - xã hội... chưa được lượng hóa và đo lường định kỳ như một hệ thống giám sát và đánh giá hoàn chỉnh. Nhiều dự án sau khi hoàn thành chủ yếu được đánh giá ở khía cạnh nghiệm thu kỹ thuật và quyết toán vốn đầu tư, trong khi “hiệu quả logistics” -

mục tiêu cuối cùng - chưa có cơ chế đo lường ổn định. Một chuyên gia nhận định rằng sau khi công trình đưa vào sử dụng, thiếu cơ chế hậu kiểm khiến khó rút kinh nghiệm để tối ưu cho các dự án tương tự (Trích Biên bản PVS số 05).

Điều này cho thấy, mặc dù TP.HCM đã có bước đầu xác lập các mục tiêu và kế hoạch phát triển logistics, nhưng hệ thống theo dõi - đánh giá hiệu quả thực thi chính sách còn thiếu các cấu phần quan trọng: (i) bộ chỉ số kết quả - tác động; (ii) quy trình thu thập dữ liệu và chia sẻ dữ liệu giữa các sở/ngành; (iii) cơ chế công bố kết quả đánh giá và ràng buộc trách nhiệm giải trình theo mức độ hoàn thành.

3.2.3.2. Thanh tra, kiểm tra việc thực hiện dự án hạ tầng logistics

Cùng với hoạt động theo dõi thường xuyên, thanh tra - kiểm tra đóng vai trò “công cụ cưỡng chế” nhằm kịp thời phát hiện và xử lý sai phạm, phòng ngừa thất thoát - lãng phí và bảo đảm kỷ luật thực thi trong phát triển hạ tầng logistics. Thực tế giai đoạn 2015-2024 cho thấy TP.HCM gia tăng cường độ thanh tra, kiểm tra đối với các dự án hạ tầng có quy mô lớn và độ phức tạp cao, đặc biệt là các dự án hạ tầng giao thông kết nối và các dự án trung tâm logistics.

Một số dấu hiệu cho thấy hoạt động thanh tra ở cấp quốc gia và địa phương tác động mạnh tới TP.HCM. Việc Thanh tra Chính phủ triển khai thanh tra diện rộng đối với 898 dự án trên cả nước, trong đó có các dự án hạ tầng giao thông và dự án thuộc khu công nghiệp - logistics, phản ánh thực trạng nhiều dự án chậm tiến độ, vướng pháp lý và có dấu hiệu lãng phí, thất thoát [38]. TP.HCM là địa phương có số lượng dự án bị thanh tra lớn (114 dự án) [190], cho thấy áp lực quản trị dự án đầu tư công và dự án hạ tầng quy mô lớn tại Thành phố là rất đáng kể.

Ở cấp Thành phố, nhằm tăng cường kỷ luật thực thi và tháo gỡ các điểm nghẽn, TP.HCM đã thành lập các tổ công tác/nhóm giám sát do lãnh đạo Thành ủy làm tổ trưởng để kiểm tra hiện trường, đôn đốc tiến độ, thúc đẩy giải ngân và xử lý vướng mắc giải phóng mặt bằng đối với các dự án hạ tầng giao thông trọng điểm [191]. Mặc dù các dự án này không phải tất cả đều là dự án “logistics” theo nghĩa hẹp, nhưng chúng là hợp phần nền tảng của hạ tầng logistics đô thị (đường vành đai,

cao tốc, metro, kết nối cảng...), tác động trực tiếp đến năng lực vận chuyển và lưu chuyển hàng hóa.

Đối với nhóm dự án trung tâm logistics và kho bãi - cảng cạn, hoạt động kiểm tra cũng được tăng cường, đặc biệt với các dự án chậm triển khai do vướng quy hoạch hoặc pháp lý. Trường hợp Dự án Trung tâm logistics Cát Lái bị đình trệ do vướng thanh tra, khiến Thành phố phải tổ chức họp bàn tháo gỡ và chỉ đạo các sở/ngành liên quan khẩn trương xử lý [185], phản ánh hai vấn đề: (i) thanh tra - kiểm tra là công cụ cần thiết để “làm sạch” pháp lý trước khi dự án tiếp tục; nhưng (ii) nếu quy trình xử lý kéo dài, chính thanh tra lại có thể trở thành yếu tố làm chậm dự án và làm tăng chi phí cơ hội.

Từ góc nhìn doanh nghiệp và chuyên gia, vẫn tồn tại đánh giá cho rằng giám sát tiến độ và chất lượng chưa thật sự chặt chẽ, dẫn đến tình trạng chậm tiến độ, đội vốn hoặc chất lượng chưa bảo đảm mà không được phát hiện - chấn chỉnh kịp thời (Trích Biên bản PVS số 10). Nhận định này cho thấy, ngoài việc tăng cường thanh tra theo đợt, TP.HCM cần củng cố cơ chế kiểm tra thường xuyên theo rủi ro và tăng năng lực giám sát kỹ thuật đối với các dự án phức tạp.

3.2.3.3. Giám sát xã hội và cơ chế phản hồi đa tác nhân

Bên cạnh thanh tra - kiểm tra mang tính hành chính, giám sát xã hội và phản hồi đa tác nhân (doanh nghiệp, hiệp hội, cộng đồng dân cư, cơ quan dân cử, báo chí...) là nguồn thông tin quan trọng giúp Nhà nước phát hiện vấn đề sớm, nhận diện “tác động thực” của dự án và điều chỉnh chính sách kịp thời. Ở TP.HCM, cơ chế giám sát xã hội thể hiện qua ba kênh chính:

Thứ nhất, giám sát của cơ quan dân cử. HĐND TP.HCM đã yêu cầu UBND tăng cường kiểm tra, giám sát tiến độ và chất lượng các dự án ứng dụng công nghệ trong quản lý giao thông đô thị [192]. Đây là hợp phần thuộc “hạ tầng mềm” hỗ trợ vận hành logistics đô thị (quản trị luồng xe, dữ liệu giao thông, tối ưu tuyến...), có liên quan trực tiếp đến giảm ùn tắc và tối ưu vận tải hàng hóa. Kênh giám sát này góp phần tăng tính minh bạch, phòng chống tham nhũng, tiêu cực và yêu cầu giải trình đối với các dự án có sử dụng ngân sách.

Thứ hai, phản hồi từ doanh nghiệp và hiệp hội. TP.HCM duy trì các diễn đàn đối thoại, hội chợ logistics và hoạt động kết nối cung - cầu dịch vụ; đồng thời có các cuộc tham vấn/khảo sát mức độ hài lòng của doanh nghiệp logistics về hạ tầng. Đây có thể coi là hình thức “hậu kiểm gián tiếp” phản ánh trải nghiệm thực tế của nhóm đối tượng thụ hưởng. Tuy vậy, phản hồi của doanh nghiệp hiện mới dừng ở mức thông tin tham khảo, chưa được thể chế hóa thành một quy trình phản hồi - xử lý - công bố kết quả, và chưa gắn với trách nhiệm điều chỉnh chính sách theo chu kỳ.

Thứ ba, giám sát cộng đồng và yêu cầu môi trường - xã hội. Các dự án trung tâm logistics, kho bãi và cảng cạn có nguy cơ tạo áp lực lên môi trường (bụi, tiếng ồn, khí thải, gia tăng phương tiện...), do đó đòi hỏi giám sát nghiêm từ khâu đánh giá tác động môi trường đến vận hành. Những ý kiến chuyên gia môi trường nhấn mạnh nhu cầu minh bạch hóa đánh giá tác động môi trường và sự tham gia của cộng đồng cho thấy giám sát xã hội không thể chỉ tập trung vào tiến độ, chi phí mà phải mở rộng sang tiêu chí môi trường và an toàn xã hội.

Nhìn chung, các kênh giám sát xã hội tại TP.HCM đã hình thành, nhưng mức độ “thể chế hóa” còn hạn chế. Các phản hồi từ doanh nghiệp/hiệp hội và cộng đồng chưa được chuyên hóa đầy đủ thành dữ liệu quản trị và đầu vào chính thức cho quy trình điều chỉnh chính sách. Đây là điểm cần cải thiện để nâng cao hiệu quả quản trị đa tác nhân đối với hạ tầng logistics trong bối cảnh đô thị lớn.

3.2.3.4. Đánh giá, tổng kết và điều chỉnh chính sách

Một mắt xích quan trọng để khép kín chu trình quản lý nhà nước là đánh giá tổng kết và điều chỉnh chính sách dựa trên kết quả thực thi và phản hồi từ thực tiễn. Thực tế cho thấy TP.HCM đã có những động thái điều chỉnh ở mức độ nhất định khi phát hiện dự án chậm triển khai hoặc có sai phạm pháp lý. Thành phố yêu cầu rà soát tính pháp lý của các dự án trung tâm logistics, buộc nhà đầu tư chậm tiến độ cam kết lộ trình hoặc đối mặt nguy cơ bị thu hồi quyết định chủ trương đầu tư; đồng thời tăng cường xử phạt các công trình kho bãi/ICD xây dựng không phép hoặc sai phép. Quan điểm xử lý nghiêm cho thấy nỗ lực chống lãng phí quỹ đất và nguồn vốn, dù một số ý kiến cho rằng cơ chế xử lý còn chậm, có trường hợp kéo dài nhiều năm mới có kết luận (Trích Biên bản PVS số 09).

Tuy nhiên, hạn chế lớn nhất hiện nay là điều chỉnh chính sách chưa dựa đầy đủ trên đánh giá tác động và bộ chỉ số hậu kiểm. Việc điều chỉnh chủ yếu xuất phát từ “sự cố” (dự án vướng pháp lý, chậm tiến độ, sai phạm...) hơn là điều chỉnh theo chu kỳ dựa trên dữ liệu và đánh giá kết quả. Nói cách khác, Thành phố có xu hướng điều chỉnh mang tính “phản ứng” thay vì điều chỉnh mang tính “chủ động” dựa trên hệ thống giám sát và đánh giá.

Trong thời gian gần đây, một số hoạt động khảo sát mức độ hài lòng của doanh nghiệp và đối thoại chính sách có thể coi là bước đi nhằm lấp khoảng trống hậu kiểm, nhưng chưa đủ để hình thành cơ chế điều chỉnh chính sách có hệ thống. Để hoàn thiện khâu này, cần sớm xây dựng bộ chỉ số đánh giá sau đầu tư kết hợp: (i) chỉ số định lượng (lưu lượng hàng hóa qua cảng, năng lực kho bãi/diện tích, tỷ lệ lấp đầy, thời gian vận chuyển, chi phí logistics/GRDP, thời gian thông quan, mức giảm ùn tắc quanh cảng...); và (ii) chỉ số định tính (mức độ hài lòng của doanh nghiệp, chất lượng phối hợp liên ngành, tác động xã hội - môi trường...). Khi có cơ chế đánh giá và công bố định kỳ, Thành phố mới có thể tổng kết, rút kinh nghiệm và điều chỉnh chính sách theo hướng nâng cao hiệu lực - hiệu quả quản lý nhà nước đối với phát triển hạ tầng logistics.

Tựu trung, giai đoạn 2015-2024, TP.HCM đã chú trọng hơn công tác thanh tra, giám sát trong phát triển hạ tầng logistics thông qua các hoạt động thanh tra dự án, thành lập tổ công tác giám sát các dự án hạ tầng lớn, tăng cường xử lý sai phạm trong sử dụng đất và xây dựng kho bãi/ICD, đồng thời mở rộng giám sát của cơ quan dân cử và đối thoại với doanh nghiệp. Tuy nhiên, hệ thống theo dõi - đánh giá hiệu quả thực thi chính sách còn thiếu các chỉ số kết quả - tác động; cơ chế hậu kiểm và điều chỉnh chính sách chưa được vận hành như một chu trình dựa trên dữ liệu và phản hồi đa tác nhân. Đây là cơ sở thực tiễn quan trọng để luận án đề xuất các giải pháp hoàn thiện cơ chế giám sát - hậu kiểm và nâng cao trách nhiệm giải trình trong quản lý nhà nước về phát triển hạ tầng logistics TP.HCM ở chương tiếp theo.

3.3. ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ HẠ TẦNG LOGISTICS tại THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

3.3.1. Những kết quả đạt được

Trên cơ sở phân tích thực trạng quản lý nhà nước về hạ tầng logistics tại TP.HCM trong giai đoạn 2015-2024 (mục 3.2), kết hợp kết quả khảo sát doanh nghiệp logistics được thực hiện trong giai đoạn 4-8/2024 với 519 phiếu hợp lệ, có thể khẳng định rằng công tác quản lý nhà nước về hạ tầng logistics tại TP.HCM đã đạt được nhiều thành tựu quan trọng (chi tiết xem Phụ lục). Những thành tựu này không chỉ thể hiện ở việc hoàn thiện hệ thống văn bản, chính sách và quy hoạch, mà còn ở những cải thiện thực chất trong tổ chức thực hiện, điều phối liên ngành, cũng như trong cơ chế giám sát, phản hồi và điều chỉnh chính sách.

Mức độ hài lòng tổng hợp của doanh nghiệp đối với quản lý nhà nước về hạ tầng logistics tại TP.HCM đạt 4,22/5, cho thấy cộng đồng doanh nghiệp nhìn nhận tương đối tích cực những nỗ lực và kết quả quản lý của chính quyền Thành phố. Các thành tựu này được thể hiện rõ theo từng nội dung quản lý nhà nước chủ yếu, đồng thời có thể đánh giá xuyên suốt theo các tiêu chí hiệu quả, hiệu lực, phù hợp, công bằng và bền vững.

3.3.1.1. Thành tựu trong công tác quy hoạch, kế hoạch phát triển hạ tầng logistics

Một thành tựu nổi bật của TP.HCM trong quản lý nhà nước về hạ tầng logistics là việc từng bước hoàn thiện khung quy hoạch và kế hoạch phát triển logistics tương đối đồng bộ, có định hướng chiến lược và gắn với đặc thù của một đô thị đặc biệt. Thành phố đã cụ thể hóa các chủ trương của Đảng, chính sách và pháp luật của Nhà nước về phát triển logistics thông qua việc phê duyệt Đề án phát triển logistics đến năm 2025, tầm nhìn 2030, cùng với nhiều quy hoạch, kế hoạch chuyên đề và kế hoạch hành động hằng năm.

Các văn bản này đã xác định tương đối rõ mục tiêu phát triển ngành logistics, như nâng tỷ trọng đóng góp của logistics lên khoảng 10-12% GRDP, định hướng hình thành mạng lưới các trung tâm logistics chủ lực với tổng quỹ đất khoảng 700-750 ha, đồng thời gắn phát triển hạ tầng logistics với quy hoạch giao thông tổng thể và quy hoạch đô thị. Việc xác lập rõ mục tiêu, không gian và lộ trình phát triển đã tạo ra khuôn khổ pháp lý và định hướng thống nhất cho hoạt động quản lý và đầu tư hạ tầng logistics tại Thành phố.

Kết quả khảo sát doanh nghiệp cho thấy những nỗ lực này đã được cộng đồng doanh nghiệp ghi nhận. Nhóm tiêu chí đánh giá về quy hoạch và kế hoạch tích hợp (C1) đạt 3,979/5, là một trong những nhóm điểm cao nhất trong các nội dung quản lý nhà nước. Đặc biệt, tiêu chí phản ánh mức độ *tham vấn và phản ánh nhu cầu của doanh nghiệp trong quá trình lập quy hoạch, kế hoạch* đạt 3,99/5, cho thấy doanh nghiệp đánh giá tích cực hơn về tính minh bạch và tính mở của quá trình hoạch định chính sách tại TP.HCM so với giai đoạn trước.

Các phản hồi định tính trong khảo sát cũng cho thấy nhiều doanh nghiệp nhận xét rằng thông tin quy hoạch logistics hiện nay được công bố rõ ràng hơn, dễ tiếp cận hơn và có sự tham gia của hiệp hội, doanh nghiệp ngay từ khâu xây dựng định hướng. Điều này góp phần nâng cao tính phù hợp của quy hoạch với nhu cầu thực tiễn, giúp doanh nghiệp chủ động hơn trong việc lập kế hoạch đầu tư trung và dài hạn, đồng thời giảm rủi ro phát sinh do thay đổi định hướng quy hoạch đột ngột.

Xét trên bình diện rộng hơn, việc phân bố các trung tâm logistics tại nhiều khu vực khác nhau của Thành phố và vùng ven (phía Đông, Tây Nam, Bắc Thành phố) cũng thể hiện nỗ lực của chính quyền trong việc phân bổ không gian phát triển theo hướng lan tỏa, giảm áp lực cho khu vực nội đô và tạo điều kiện tiếp cận hạ tầng tương đối công bằng hơn cho các nhóm doanh nghiệp hoạt động ở các khu vực khác nhau. Đây là tiền đề quan trọng để phát triển hạ tầng logistics theo hướng bền vững, hạn chế xung đột không gian đô thị trong dài hạn.

3.3.1.2. Thành tựu trong tổ chức thực hiện và điều phối quản lý hạ tầng logistics

Trên nền tảng quy hoạch và kế hoạch đã được xác lập, TP.HCM đã có nhiều cải thiện đáng ghi nhận trong tổ chức thực hiện và điều phối phát triển hạ tầng logistics. Thành phố đã áp dụng đồng thời nhiều công cụ quản lý và cơ chế tài chính nhằm huy động nguồn lực đầu tư cho hạ tầng logistics, bao gồm thu phí sử dụng kết cấu hạ tầng cảng biển để tái đầu tư cho giao thông kết nối, triển khai cơ chế hỗ trợ lãi suất cho các dự án kho bãi và trung tâm logistics, cũng như đẩy mạnh kêu gọi đầu tư tư nhân và FDI vào lĩnh vực logistics.

Những cơ chế này bước đầu góp phần nâng cao hiệu quả huy động và sử dụng nguồn lực, giảm áp lực cho ngân sách nhà nước và tạo điều kiện để khu vực tư nhân tham gia sâu hơn vào phát triển hạ tầng logistics. Việc ưu tiên sử dụng nguồn thu từ phí hạ tầng cảng biển cho các dự án giao thông kết nối đã góp phần cải thiện năng lực vận chuyển hàng hóa và giảm chi phí logistics tại một số khu vực trọng điểm.

Kết quả khảo sát doanh nghiệp phản ánh tương đối rõ những cải thiện trong khâu tổ chức thực hiện. Nhóm tiêu chí C2 - tổ chức thực hiện đạt 3,967/5, cho thấy doanh nghiệp đánh giá khá tích cực năng lực thực thi chính sách của chính quyền Thành phố. Đặc biệt, tiêu chí *“số hóa hồ sơ, quy trình giúp tiết kiệm thời gian và chi phí”* đạt 4,00/5, là một trong những tiêu chí có điểm số cao nhất toàn bộ khảo sát. Điều này cho thấy cải cách hành chính và chuyển đổi số đã mang lại hiệu quả thực chất, góp phần giảm chi phí giao dịch, tăng tính minh bạch và nâng cao hiệu suất vận hành logistics.

Các phản hồi định tính cũng cho thấy doanh nghiệp đánh giá cao việc triển khai thủ tục hải quan điện tử, cảng điện tử, bản đồ số logistics và các nền tảng thông tin hỗ trợ. Những công cụ này giúp rút ngắn thời gian xử lý thủ tục, tăng khả năng dự báo và giảm rủi ro trong hoạt động logistics. Bên cạnh đó, việc duy trì các kênh đối thoại và hỗ trợ doanh nghiệp đã giúp chính quyền kịp thời nắm bắt và tháo gỡ nhiều vướng mắc phát sinh trong quá trình thực hiện dự án.

Tuy nhiên, chính những kết quả tích cực này cũng làm nảy sinh kỳ vọng cao hơn từ phía doanh nghiệp. Trong 351 phản hồi kiến nghị mở, có 55 ý kiến đề xuất mở rộng liên thông dữ liệu công - tư, cho thấy doanh nghiệp mong muốn chuyển từ giai đoạn *“số hóa thủ tục”* sang giai đoạn *“quản trị logistics dựa trên dữ liệu”*. Điều này phản ánh sự phù hợp ngày càng cao của các công cụ quản lý hiện hành, đồng thời đặt ra yêu cầu tiếp tục hoàn thiện mô hình quản lý theo hướng hiện đại và bền vững hơn trong thời gian tới.

3.3.1.3. Thành tựu trong kiểm tra, giám sát và điều chỉnh chính sách quản lý hạ tầng logistics

Trong giai đoạn 2015-2024, TP.HCM đã có những chuyển biến đáng kể trong công tác kiểm tra, giám sát và điều chỉnh chính sách phát triển hạ tầng logistics. Thành phố tăng cường hoạt động thanh tra, kiểm tra tiến độ và tính tuân thủ pháp luật của các dự án hạ tầng lớn, đồng thời thành lập các tổ công tác do lãnh đạo cấp cao trực tiếp chỉ đạo nhằm đôn đốc tiến độ, tháo gỡ vướng mắc và nâng cao kỷ luật thực thi.

Cách tiếp cận này góp phần nâng cao hiệu lực quản lý nhà nước, hạn chế tình trạng chậm tiến độ kéo dài, sai phạm pháp lý và lãng phí nguồn lực. Kết quả khảo sát cho thấy doanh nghiệp đánh giá khá tích cực nội dung này: nhóm tiêu chí C3 - thanh tra, giám sát và điều chỉnh đạt 3,969/5. Đặc biệt, tiêu chí *“kiến nghị của doanh nghiệp được phản hồi và xử lý trong thời gian hợp lý”* đạt 3,98/5, cho thấy cơ chế phản hồi chính sách đã có chuyển biến rõ rệt theo hướng đồng hành, hỗ trợ doanh nghiệp thay vì chỉ kiểm tra mang tính hành chính.

Các phản hồi định tính cũng cho thấy doanh nghiệp cảm nhận rõ hơn vai trò của chính quyền trong việc giám sát và tháo gỡ khó khăn, nhất là đối với các dự án lớn và các thủ tục phức tạp liên quan đến hạ tầng logistics. Việc tăng cường giám sát không chỉ góp phần nâng cao tính minh bạch và công bằng trong thực thi chính sách, mà còn tạo nền tảng cho điều chỉnh chính sách dựa trên phản hồi từ thực tiễn.

Bên cạnh đánh giá theo từng nội dung quản lý nhà nước, kết quả khảo sát doanh nghiệp còn cho phép đánh giá tổng hợp thành tựu quản lý nhà nước về hạ tầng logistics tại TP.HCM theo các tiêu chí cốt lõi của quản lý công hiện đại. Nhóm tiêu chí D - kết quả quản lý (gồm các biến D1-D10) phản ánh tương đối toàn diện cảm nhận của doanh nghiệp về hiệu quả và chất lượng quản lý nhà nước.

Trước hết, xét về *tính hiệu quả*, các biến đánh giá liên quan đến việc tiết kiệm thời gian, chi phí và cải thiện hiệu suất vận hành logistics đều đạt mức khá cao, cho thấy doanh nghiệp ghi nhận những cải thiện thực chất trong môi trường logistics tại TP.HCM. Điều này phản ánh tác động tích cực của cải cách hành chính và đầu tư hạ tầng đối với hoạt động sản xuất - kinh doanh.

Xét về *tính hiệu lực*, các biến đánh giá khả năng thực thi và đạt mục tiêu chính sách cho thấy chính quyền Thành phố đã từng bước nâng cao năng lực triển khai

các quyết định quản lý, giảm khoảng cách giữa mục tiêu đề ra và kết quả thực tế. Doanh nghiệp đánh giá rằng các chính sách phát triển hạ tầng logistics ngày càng đi vào thực chất hơn, thay vì chỉ dừng ở mức định hướng.

Xét về *tính phù hợp*, kết quả khảo sát cho thấy doanh nghiệp đánh giá tương đối cao mức độ phù hợp của chính sách và hạ tầng logistics với nhu cầu thực tế của thị trường. Điều này phản ánh sự cải thiện trong khâu tham vấn, đối thoại và điều chỉnh chính sách dựa trên phản hồi từ khu vực tư nhân.

Về *tính công bằng*, các biến trong nhóm D cho thấy doanh nghiệp nhìn nhận môi trường tiếp cận hạ tầng và dịch vụ logistics tại TP.HCM ngày càng minh bạch hơn, ít có sự phân biệt rõ rệt giữa các nhóm doanh nghiệp, đặc biệt trong tiếp cận thông tin và thủ tục hành chính.

Cuối cùng, xét về *tính bền vững*, kết quả khảo sát phản ánh kỳ vọng của doanh nghiệp vào khả năng duy trì và phát huy hiệu quả quản lý nhà nước trong dài hạn, đặc biệt thông qua chuyển đổi số, nâng cao chất lượng quy hoạch và tăng cường giám sát - điều chỉnh chính sách. Đây là nền tảng quan trọng để TP.HCM tiếp tục hoàn thiện quản lý nhà nước về hạ tầng logistics theo hướng ổn định, linh hoạt và thích ứng với bối cảnh mới.

Nhìn chung, các thành tựu trong quản lý nhà nước về hạ tầng logistics tại TP.HCM được thể hiện tương đối toàn diện trên cả ba nội dung quản lý chủ yếu và được cộng đồng doanh nghiệp ghi nhận tích cực thông qua các tiêu chí đánh giá. Những kết quả này không chỉ phản ánh nỗ lực cải thiện hiệu quả và hiệu lực quản lý, mà còn cho thấy mức độ phù hợp, công bằng và bền vững ngày càng cao của chính sách phát triển hạ tầng logistics. Đây là nền tảng quan trọng để TP.HCM tiếp tục phát huy các thành tựu đã đạt được và khắc phục những hạn chế còn tồn tại trong giai đoạn tiếp theo.

3.3.2. Những hạn chế, tồn tại

Bên cạnh những thành tựu đã đạt được, công tác quản lý nhà nước về hạ tầng logistics tại TP.HCM giai đoạn 2015-2024 vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế đáng lưu ý. Các hạn chế này không chỉ xuất hiện ở một khâu riêng lẻ mà phân bố xuyên suốt ba nội dung quản lý nhà nước chủ yếu: từ quy hoạch - kế hoạch, tổ chức thực hiện -

điều phối cho đến kiểm tra, giám sát và điều chỉnh chính sách. Kết quả khảo sát doanh nghiệp logistics cho thấy, chính những hạn chế này là nguyên nhân khiến hiệu quả đầu tư hạ tầng logistics chưa phát huy tương xứng với tiềm năng và kỳ vọng đặt ra đối với một trung tâm kinh tế - logistics lớn nhất cả nước.

3.3.2.1. Hạn chế trong công tác quy hoạch, kế hoạch phát triển hạ tầng logistics

Hạn chế trong khâu quy hoạch và kế hoạch phát triển hạ tầng logistics tại TP.HCM không nằm ở việc thiếu định hướng, mà chủ yếu thể hiện ở chất lượng và tính khả thi của một số nội dung quy hoạch. Mặc dù Thành phố đã ban hành nhiều quy hoạch, kế hoạch và đề án phát triển logistics tương đối đầy đủ, kết quả khảo sát và phân tích thực tiễn cho thấy quy hoạch vẫn chưa phản ánh đầy đủ nhu cầu vận hành thực tế của doanh nghiệp logistics.

Kết quả khảo sát định lượng cho thấy nhóm tiêu chí C1 - quy hoạch/kế hoạch tích hợp đạt điểm trung bình khá cao, song các phản hồi định tính lại chỉ ra một nghịch lý: quy hoạch được đánh giá là “đúng hướng”, nhưng chưa đủ sát với thực tiễn vận hành. Nhiều doanh nghiệp cho rằng quy hoạch logistics hiện nay còn mang tính phân mảnh, chưa gắn chặt với nhu cầu cụ thể về vị trí kho bãi, trung tâm logistics, ICD và các điểm trung chuyển gần khu sản xuất - tiêu thụ. Một số ý kiến phản ánh rằng quy hoạch thường thiên về bố trí không gian tổng thể, nhưng thiếu phân tích sâu về luồng hàng, hành vi logistics và đặc thù chuỗi cung ứng của từng nhóm ngành.

Bên cạnh đó, mặc dù công tác tham vấn doanh nghiệp đã được cải thiện so với giai đoạn trước, mức độ và chiều sâu tham vấn vẫn chưa đồng đều. Các doanh nghiệp lớn và hiệp hội ngành nghề có tiếng nói rõ hơn trong quá trình xây dựng quy hoạch, trong khi doanh nghiệp nhỏ và vừa - nhóm chịu tác động trực tiếp và thường xuyên của hạ tầng logistics - chưa được tham gia đầy đủ. Điều này làm giảm tính linh hoạt và khả năng thích ứng của quy hoạch, nhất là trong bối cảnh thị trường logistics biến động nhanh dưới tác động của thương mại điện tử, chuyển dịch chuỗi cung ứng và chuyển đổi số.

Hạn chế này khiến quy hoạch và kế hoạch phát triển hạ tầng logistics chưa tạo ra tác động giảm chi phí logistics một cách rõ nét trong ngắn hạn, đồng thời làm

tăng nhu cầu điều chỉnh trong quá trình thực hiện, ảnh hưởng đến tính ổn định và bền vững của định hướng phát triển.

3.3.2.2. Hạn chế trong tổ chức thực hiện và điều phối phát triển hạ tầng logistics

Hạn chế lớn và được doanh nghiệp phản ánh rõ nét nhất nằm ở khâu tổ chức thực hiện và điều phối phát triển hạ tầng logistics, đặc biệt liên quan đến thủ tục hành chính, tiến độ triển khai dự án, huy động nguồn lực và phối hợp liên ngành.

Kết quả khảo sát định tính cho thấy 31% doanh nghiệp xác định “*thủ tục hành chính phức tạp, triển khai chậm*” là nút thắt lớn nhất trong phát triển hạ tầng logistics tại TP.HCM. Nhận định này phù hợp với kết quả khảo sát định lượng khi các biến liên quan đến thủ tục, thời gian xử lý hồ sơ và phối hợp đa cơ quan (C2_2, C2_3, C2_5) có điểm trung bình thấp nhất trong nhóm C2 - tổ chức thực hiện.

Thực tế cho thấy, đến cuối năm 2024, hầu hết các trung tâm logistics quy mô lớn tại Thành phố vẫn đang ở giai đoạn chuẩn bị đầu tư, chưa có dự án nào hoàn thành xây dựng. Các dự án giao thông kết nối - là hợp phần cốt lõi của hạ tầng logistics - như các tuyến vành đai, cao tốc liên vùng, đường kết nối cảng Cát Lái, Hiệp Phước... triển khai chậm, khiến nhiều điểm nghẽn về ùn tắc và chi phí vận tải chưa được tháo gỡ. Khoảng cách giữa kế hoạch và thực tế này làm suy giảm đáng kể hiệu lực của chính sách và niềm tin của doanh nghiệp vào khả năng thực thi.

Bên cạnh đó, hạn chế về *nguồn lực đầu tư và cơ chế PPP* cũng là rào cản lớn trong tổ chức thực hiện. Hạ tầng logistics đòi hỏi quy mô vốn rất lớn, trong khi khả năng huy động từ khu vực tư nhân còn hạn chế. Các phản hồi khảo sát và ý kiến chuyên gia cho rằng cơ chế PPP hiện hành chưa đủ hấp dẫn do thiếu ưu đãi đặc thù, thiếu ổn định dài hạn và rủi ro tài chính cao. Nhiều dự án quy mô lớn (như Cảng trung chuyển Cần Giờ với tổng vốn đầu tư ước tính khoảng 129 nghìn tỷ đồng) phụ thuộc nhiều vào vốn vay, khiến nhà đầu tư tư nhân e ngại tham gia.

Ngoài ra, *khó khăn về quỹ đất và giải phóng mặt bằng* tiếp tục là điểm nghẽn lớn trong khâu thực hiện. Thực trạng “đất chật” tại TP.HCM khiến việc bố trí đất cho cảng, kho bãi và trung tâm logistics gặp nhiều vướng mắc, đặc biệt khi nhiều khu đất liên quan đến đất quốc phòng, đất nông nghiệp hoặc đang trong quá trình điều chỉnh quy hoạch. Việc giải phóng mặt bằng kéo dài không chỉ làm chậm tiến

độ mà còn ảnh hưởng đến tính công bằng trong phân bổ hạ tầng logistics giữa các khu vực và các nhóm doanh nghiệp.

3.3.2.3. Hạn chế trong kiểm tra, giám sát và điều chỉnh chính sách phát triển hạ tầng logistics

So với hai nội dung trên, hạn chế trong công tác kiểm tra, giám sát và điều chỉnh chính sách chưa được nhận diện và xử lý tương xứng. Mặc dù TP.HCM đã tăng cường hoạt động thanh tra, kiểm tra và thành lập các tổ công tác để giám sát tiến độ các dự án hạ tầng lớn, trọng tâm giám sát hiện nay vẫn chủ yếu tập trung vào tiến độ và tuân thủ pháp lý, trong khi đánh giá hiệu quả và tác động sau đầu tư còn rất hạn chế.

Kết quả khảo sát doanh nghiệp cho thấy, dù nhóm tiêu chí C3 - thanh tra, giám sát và điều chỉnh đạt mức trung bình khá, nhiều phản hồi định tính lại nhấn mạnh rằng doanh nghiệp *chưa nhìn thấy một hệ thống hậu kiểm rõ ràng và nhất quán* đối với các dự án hạ tầng logistics sau khi đưa vào khai thác. Hiện nay, việc đánh giá dự án chủ yếu dừng ở nghiệm thu kỹ thuật và quyết toán vốn đầu tư, trong khi các tác động quan trọng như giảm chi phí logistics, rút ngắn thời gian vận chuyển, cải thiện kết nối vùng hay tác động xã hội - môi trường chưa được đo lường định kỳ.

Việc thiếu bộ chỉ số đánh giá khoa học và cơ chế công bố kết quả hậu kiểm làm giảm khả năng học hỏi chính sách từ thực tiễn. Chính quyền khó rút kinh nghiệm để điều chỉnh quy hoạch và mô hình đầu tư cho các dự án tương tự, trong khi doanh nghiệp thiếu thông tin để đánh giá hiệu quả thực sự của hạ tầng logistics mà họ đang sử dụng. Hạn chế này ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng điều chỉnh chính sách kịp thời, làm suy giảm hiệu quả dài hạn và tính bền vững của quản lý nhà nước về hạ tầng logistics.

Kết quả khảo sát doanh nghiệp ở nhóm D (D1-D10) cho phép nhìn nhận tổng hợp các hạn chế của quản lý nhà nước về hạ tầng logistics tại TP.HCM theo các tiêu chí cốt lõi của quản lý công. Mặc dù mức hài lòng chung đạt khá cao, các biến trong nhóm D vẫn phản ánh những khoảng trống đáng kể. Xét về *tính hiệu quả*, một số biến liên quan đến mức độ giảm chi phí logistics và cải thiện hiệu suất vận hành chưa đạt mức cao tuyệt đối, phản ánh thực tế rằng các lợi ích kinh tế từ hạ tầng

logistics chưa lan tỏa đồng đều và chưa tương xứng với kỳ vọng của doanh nghiệp. Xét về *tính hiệu lực*, kết quả khảo sát cho thấy vẫn tồn tại khoảng cách giữa mục tiêu chính sách và kết quả đạt được, đặc biệt do tiến độ triển khai chậm và khó khăn trong tổ chức thực hiện các dự án lớn. Về *tính phù hợp*, các phản hồi định tính chỉ ra rằng chính sách và quy hoạch logistics chưa hoàn toàn bắt kịp nhu cầu vận hành thực tế và sự đa dạng của doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp nhỏ và vừa. Đối với *tính công bằng*, sự khác biệt trong khả năng tiếp cận đất đai, hạ tầng và thủ tục giữa các khu vực và nhóm doanh nghiệp làm giảm mức độ công bằng trong thụ hưởng lợi ích từ phát triển hạ tầng logistics. Cuối cùng, xét về *tính bền vững*, thiếu hụt nguồn nhân lực, hạn chế trong cơ chế PPP và đặc biệt là thiếu hệ thống hậu kiểm và đánh giá tác động sau đầu tư đặt ra rủi ro đối với khả năng duy trì hiệu quả quản lý và phát triển hạ tầng logistics trong dài hạn.

Tóm lại, các hạn chế trong quản lý nhà nước về hạ tầng logistics tại TP.HCM thể hiện rõ ở cả ba nội dung quản lý chủ yếu và được phản ánh tương đối nhất quán qua kết quả khảo sát doanh nghiệp. Những hạn chế này không chỉ làm giảm hiệu quả và hiệu lực quản lý, mà còn ảnh hưởng đến mức độ phù hợp, công bằng và bền vững của phát triển hạ tầng logistics.

3.3.3. Nguyên nhân của hạn chế

3.3.3.1. Nguyên nhân chủ quan

Thứ nhất, năng lực, tổ chức bộ máy và nguồn nhân lực quản lý nhà nước chưa theo kịp yêu cầu quản lý logistics hiện đại. Kết quả khảo sát định tính cho thấy khoảng 15% doanh nghiệp phản ánh tình trạng “phối hợp chồng chéo hoặc đùn đẩy trách nhiệm” giữa các sở, ngành, đặc biệt trong các dự án đầu tư công và PPP quy mô lớn. Mặc dù Thành phố đã kiện toàn cơ chế phân công và thành lập các đầu mối điều phối, song trên thực tế, logistics liên quan đồng thời đến giao thông, công thương, kế hoạch - đầu tư, đất đai, môi trường và hải quan. Đội ngũ cán bộ chuyên trách tại một số cơ quan còn thiếu kinh nghiệm thực tiễn và kỹ năng điều phối liên ngành, dẫn đến việc xử lý hồ sơ kéo dài, phối hợp chưa nhịp nhàng và làm chậm tiến độ triển khai dự án.

Thứ hai, hệ thống chính sách, quy hoạch và khung pháp lý chưa ổn định và thiếu tính linh hoạt. Các phản hồi khảo sát định tính (khoảng 12%) cho rằng quy hoạch logistics “chưa bám sát nhu cầu thực tế” và “ít tham vấn doanh nghiệp nhỏ”. Điều này phản ánh hạn chế trong khâu dự báo nhu cầu và xây dựng quy hoạch dựa trên dữ liệu đầy đủ về luồng hàng, nhu cầu kho bãi và xu hướng logistics mới. Bên cạnh đó, khung pháp lý liên quan đến đầu tư logistics, đặc biệt là các quy định về PPP, thường xuyên điều chỉnh và thay đổi trong giai đoạn nghiên cứu, chuẩn bị và triển khai dự án. Sự thiếu ổn định này làm gia tăng rủi ro chính sách, khiến doanh nghiệp khó cam kết đầu tư dài hạn và buộc chính quyền phải điều chỉnh quy hoạch, kế hoạch nhiều lần, làm chậm tiến độ và giảm hiệu quả sử dụng nguồn lực.

Thứ ba, nguồn lực tài chính hạn chế và cơ chế hợp tác công - tư (PPP) chưa đủ hấp dẫn. Hạn chế trong huy động nguồn lực đầu tư cho hạ tầng logistics bắt nguồn từ năng lực tài chính và cơ chế PPP chưa thực sự phù hợp với đặc thù của các dự án logistics quy mô lớn. Kết quả khảo sát cho thấy khoảng 9% phản hồi doanh nghiệp trực tiếp đề cập đến việc cơ chế PPP chưa tạo được động lực đủ mạnh cho khu vực tư nhân tham gia đầu tư. Các dự án hạ tầng logistics thường đòi hỏi vốn đầu tư rất lớn, thời gian thu hồi dài và chịu rủi ro cao về thị trường và chính sách. Trong khi đó, các ưu đãi hiện hành về thuế, đất đai và hỗ trợ tín dụng còn hạn chế về quy mô và thiếu tính ổn định dài hạn. Quy trình thẩm định và phê duyệt dự án PPP còn phức tạp, kéo dài, làm gia tăng chi phí giao dịch và giảm sức hấp dẫn của dự án đối với nhà đầu tư trong và ngoài nước.

Thứ tư, năng lực điều phối, thủ tục hành chính và trách nhiệm giải trình chưa thực sự hiệu quả. Mặc dù các quy trình đã được chuẩn hóa hơn, nhưng trong thực tiễn vẫn tồn tại tâm lý e ngại trách nhiệm, xu hướng “an toàn thủ tục” và phối hợp chưa chủ động giữa các cơ quan. Điều này thể hiện qua việc nhiều dự án phải xin ý kiến nhiều cấp, nhiều ngành, dẫn đến kéo dài thời gian xử lý hồ sơ và làm chậm tiến độ triển khai. Khi trách nhiệm không được gắn rõ với kết quả đầu ra, động lực phối hợp và đổi mới trong quản lý bị suy giảm, làm giảm hiệu lực thực thi chính sách và khả năng giải quyết các nút thắt phát sinh trong quá trình triển khai dự án logistics.

Thứ năm, hệ thống thông tin, dữ liệu công và chuyển đổi số trong quản lý còn phân tán. Mặc dù TP.HCM đã đạt được nhiều tiến bộ trong chuyển đổi số, hệ thống thông tin và dữ liệu công phục vụ quản lý logistics vẫn còn phân tán và thiếu liên thông. Kết quả khảo sát cho thấy nhiều doanh nghiệp mong muốn mở rộng kết nối dữ liệu công - tư, phản ánh nhu cầu chuyển từ số hóa thủ tục sang quản trị dựa trên dữ liệu. Việc thiếu một hệ thống dữ liệu logistics tích hợp khiến công tác dự báo, lập quy hoạch, theo dõi tiến độ và đánh giá hiệu quả sau đầu tư gặp nhiều hạn chế. Đây là nguyên nhân sâu xa của việc quy hoạch chưa đủ “động”, hậu kiểm chưa hiệu quả và chính sách chậm được điều chỉnh theo biến động của thị trường.

3.3.3.2. Nguyên nhân khách quan

Thứ nhất, chính sách và khung pháp lý ở cấp trung ương và quốc tế còn thiếu tính ổn định và có nhiều điều chỉnh. Các chính sách và quy định pháp luật ở cấp trung ương, đặc biệt trong các lĩnh vực đầu tư công, PPP, đất đai và môi trường, có tác động trực tiếp đến quản lý hạ tầng logistics tại TP.HCM. Việc điều chỉnh pháp luật trong giai đoạn 2015-2024, dù cần thiết, nhưng làm gia tăng độ bất định chính sách, ảnh hưởng đến tiến độ chuẩn bị và triển khai dự án ở địa phương. Bên cạnh đó, các cam kết quốc tế về mở cửa thị trường dịch vụ logistics trong các hiệp định thương mại tự do đặt ra yêu cầu cao hơn về cải cách thủ tục, tiêu chuẩn kỹ thuật và môi trường, tạo áp lực lớn cho hệ thống quản lý nhà nước trong nước.

Thứ hai, bối cảnh xã hội, đô thị hóa nhanh và mật độ dân số cao đặt ra nhiều thách thức. TP.HCM là đô thị đặc biệt với mật độ dân số cao và không gian phát triển hạn chế. Kết quả khảo sát cho thấy biến C2_2 - thủ tục đất đai và cấp phép có điểm thấp nhất trong nhóm C2, phù hợp với 14% phản hồi định tính về “vướng mắc đất đai và giải phóng mặt bằng”. Quỹ đất cho phát triển hạ tầng logistics ngày càng khan hiếm, chủ yếu phải bố trí ở vùng ven hoặc giáp ranh các tỉnh, nơi có nhiều vướng mắc pháp lý và đòi hỏi sự phối hợp liên vùng. Điều này làm gia tăng chi phí, kéo dài thời gian triển khai và ảnh hưởng đến khả năng mở rộng hạ tầng logistics trong đô thị.

Thứ ba, trình độ khoa học - công nghệ và tốc độ chuyển đổi số đặt ra nhiều yêu cầu cao. Sự phát triển nhanh của công nghệ logistics và chuyển đổi số đặt ra yêu cầu cao đối với năng lực quản lý nhà nước. Trong khi doanh nghiệp và thị trường thay đổi nhanh, năng lực cập nhật công nghệ, chuẩn hóa dữ liệu và quản trị số của khu vực công chưa theo kịp, làm gia tăng khoảng cách giữa chính sách và thực tiễn vận hành.

Thứ tư, bối cảnh hội nhập quốc tế và bất ổn chính trị - kinh tế toàn cầu. Giai đoạn 2015-2024 chứng kiến nhiều biến động lớn như đại dịch COVID-19, căng thẳng địa chính trị và gián đoạn chuỗi cung ứng toàn cầu. Các yếu tố này làm tăng chi phí đầu tư, biến động lãi suất và rủi ro tài chính, ảnh hưởng đến khả năng huy động vốn và triển khai các dự án hạ tầng logistics dài hạn.

Thứ năm, thay đổi về kinh tế, nhu cầu công nghiệp, thương mại điện tử và hành vi thị trường. Sự phát triển nhanh của thương mại điện tử, công nghiệp chế biến - chế tạo và dịch vụ xuất nhập khẩu làm gia tăng mạnh nhu cầu logistics, trong khi hạ tầng và năng lực quản lý chưa kịp thích ứng. Khoảng cách giữa tốc độ tăng trưởng nhu cầu và khả năng đáp ứng của hạ tầng logistics là nguyên nhân quan trọng làm trầm trọng thêm các hạn chế trong quản lý.

Thứ sáu, nguyên nhân từ yếu tố môi trường và biến đổi khí hậu. Yêu cầu ngày càng cao về bảo vệ môi trường, giảm phát thải và thích ứng với biến đổi khí hậu làm gia tăng chi phí và thời gian chuẩn bị dự án logistics. Nếu không được tích hợp đầy đủ ngay từ khâu quy hoạch và thiết kế, các yêu cầu này dễ trở thành rào cản trong quá trình triển khai, làm chậm tiến độ và tăng chi phí đầu tư.

Tóm lại, những hạn chế trong quản lý hạ tầng logistics ở TP.HCM xuất phát từ nhiều nguyên nhân: về chủ quan là hệ thống pháp lý, năng lực và cơ chế quản lý, thủ tục hành chính, hạn chế nguồn lực cho đầu tư; hệ thống thông tin dữ liệu thiếu hiện đại. Về khách quan là điều kiện địa phương, môi trường kinh tế vĩ mô, yếu tố pháp lý, yêu cầu phát triển bền vững và chuyển đổi số. Nhận diện đúng những nguyên nhân này sẽ giúp TP.HCM điều chỉnh kịp thời, hoàn thiện chính sách và quy trình quản lý nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả, hiệu lực, tính phù hợp, công bằng và bền vững của hạ tầng logistics trong tương lai.

Chương 4

PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ HẠ TẦNG LOGISTICS Ở THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

4.1. PHƯƠNG HƯỚNG HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ HẠ TẦNG LOGISTICS Ở THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

4.1.1. Bối cảnh và xu hướng mới tác động đến quản lý nhà nước về hạ tầng logistics

Trong bối cảnh hội nhập sâu rộng và chuyển đổi mô hình tăng trưởng, công tác quản lý nhà nước (QLNN) về hạ tầng logistics đang đứng trước những thay đổi căn bản cả về nội dung, phương thức và công cụ điều hành. Việc điều chỉnh không gian đô thị và phạm vi quản trị sau các thay đổi về tổ chức không gian/địa giới (bao gồm các phương án sắp xếp đơn vị hành chính và yêu cầu phối hợp liên tỉnh trong vùng) làm gia tăng nhu cầu điều phối liên vùng và tích hợp quy hoạch hạ tầng–đô thị–logistics. Đối với TP.HCM, yêu cầu đặt ra là chuyển từ cách tiếp cận “hạ tầng theo dự án đơn lẻ” sang “mạng lưới logistics tích hợp” có sự phân vai rõ giữa: cửa ngõ quốc tế – hành lang liên vùng – phân phối nội đô – nút logistics – nền tảng dữ liệu. Với đặc thù là trung tâm kinh tế lớn nhất cả nước, TP. Hồ Chí Minh chịu tác động đồng thời của nhiều xu hướng mang tính toàn cầu - quốc gia - địa phương. Bốn nhóm nhân tố nổi bật gồm: (i) kinh tế số và chuyển đổi số, (ii) biến đổi khí hậu và phát triển đô thị bền vững, (iii) cạnh tranh khu vực và hội nhập quốc tế, và (iv) đổi mới thể chế, chính sách quốc gia về logistics. Những biến chuyển này không chỉ định hình “bối cảnh mới” mà còn tạo động lực cho các xu hướng phát triển logistics thông minh, logistics xanh và logistics tích hợp (3PL-5PL). Quản lý nhà nước vì thế cần được tái cấu trúc theo hướng dữ liệu hóa, thích ứng khí hậu và điều phối liên vùng - ba trụ cột để xây dựng hệ thống hạ tầng logistics hiện đại, hiệu quả và bền vững.

4.1.1.1. Bối cảnh mới tác động đến QLNN về hạ tầng logistics ở TP.HCM

Thứ nhất, sự trỗi dậy của kinh tế số, thương mại điện tử và Cách mạng công nghiệp lần thứ tư đang buộc ngành logistics phải dịch chuyển từ mô hình vận hành

dựa trên hạ tầng vật chất sang hạ tầng thông minh và dữ liệu số. Theo Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng 2030, logistics được xếp vào nhóm tám ngành kinh tế ưu tiên số hóa [198]. Điều này đồng nghĩa, hạ tầng logistics không chỉ bao gồm đường sá, cảng biển hay kho bãi mà còn là “hạ tầng dữ liệu”, nơi các luồng thông tin vận hành song song và hỗ trợ luồng hàng hóa. Về mặt quản lý, chuyển đổi số làm thay đổi sâu sắc quan hệ giữa Nhà nước - doanh nghiệp - người sử dụng. Nhà nước không chỉ là cơ quan ban hành và giám sát mà còn trở thành “nhà điều phối dữ liệu”, chịu trách nhiệm về kết nối thông tin, an ninh mạng và chuẩn hóa tiêu chuẩn kỹ thuật. Sự phát triển nhanh của sàn giao dịch vận tải, ứng dụng truy xuất hàng hóa theo thời gian thực hay hóa đơn điện tử trong logistics đặt ra yêu cầu cấp thiết phải hoàn thiện khung pháp lý cho kinh tế số và bảo đảm quyền riêng tư dữ liệu. Do đó, QLNN về hạ tầng logistics trong giai đoạn mới cần kết hợp ba yếu tố: (i) số hóa toàn bộ quy trình hành chính, (ii) phát triển năng lực số cho đội ngũ công vụ, và (iii) thiết lập cơ chế giám sát - đánh giá dựa trên dữ liệu thời gian thực. Đây chính là nền tảng để chuyển từ “quản lý hành chính” sang “quản trị thông minh”.

Thứ hai, biến đổi khí hậu đang tác động ngày càng rõ rệt đến hạ tầng đô thị và logistics. Với địa hình thấp và mạng lưới sông rạch dày đặc, TP. Hồ Chí Minh thường xuyên đối mặt với ngập lụt, xâm nhập mặn và sụt lún đất [200]. Điều này đòi hỏi các cơ quan quản lý phải tích hợp yếu tố khí hậu - môi trường vào mọi giai đoạn của quy hoạch và đầu tư hạ tầng. Cụ thể, các quy hoạch hạ tầng logistics phải gắn với quy hoạch đô thị - thoát nước; các công trình như cảng, kho bãi, trung tâm logistics cần được thiết kế với cao trình chống ngập, có vật liệu và công nghệ thân thiện môi trường. Bên cạnh đó, phải kiểm soát chặt khai thác nước ngầm và khai thác cát - hai nguyên nhân trực tiếp dẫn đến sụt lún đất tại khu vực Cát Lái, Hiệp Phước. Song song với thích ứng khí hậu, xu hướng phát triển đô thị bền vững và logistics xanh đang trở thành hướng đi chiến lược. Logistics xanh không chỉ là “tô màu môi trường” cho hoạt động logistics, mà là sự tích hợp toàn diện các nguyên tắc phát triển bền vững vào thiết kế và quản trị hạ tầng. Chính phủ đã khẳng định điều này trong Chiến lược Tăng trưởng xanh giai đoạn 2021-2030, coi logistics

xanh là một trụ cột quan trọng [201]. Đối với TP. Hồ Chí Minh, việc “xanh hóa” logistics có thể được triển khai theo bốn hướng: Vận tải xanh - chuyển đổi phương tiện sang điện, LNG, hydrogen, và tăng tỷ lệ vận tải bằng đường sắt, đường thủy; Kho bãi xanh - sử dụng năng lượng tái tạo, thiết kế công trình tiết kiệm năng lượng; Quản lý dữ liệu xanh - giảm hồ sơ giấy, số hóa toàn bộ quy trình; Chính sách tài chính xanh - áp dụng ưu đãi thuế, tín dụng hoặc cơ chế tín chỉ carbon cho doanh nghiệp đầu tư vào hạ tầng sạch.

Thứ ba, cạnh tranh trong lĩnh vực logistics hiện nay không còn giới hạn trong biên giới quốc gia mà mở rộng ra quy mô khu vực. Sự tái định hình chuỗi cung ứng toàn cầu sau đại dịch và sự gia tăng của các hiệp định thương mại tự do (CPTPP, RCEP, EVFTA) đang tạo ra áp lực lớn cho hệ thống logistics Việt Nam. Trong bối cảnh đó, TP. Hồ Chí Minh phải định vị lại vai trò của mình: không chỉ là đầu mối của khu vực Đông Nam Bộ, mà là “trung tâm điều phối logistics vùng Nam Bộ và cửa ngõ quốc tế của Việt Nam”. Cạnh tranh khu vực cũng đòi hỏi Thành phố phải đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế về hiệu quả logistics: giảm chi phí, tăng tính thông suốt, minh bạch và năng lực kết nối. Các đô thị lớn như Singapore, Bangkok hay Kuala Lumpur đang đầu tư mạnh vào hệ thống cảng, sân bay và trung tâm logistics thông minh. Nếu bộ máy QLNN của TP.HCM không kịp đổi mới, nguy cơ tụt hậu là hiện hữu. Ngược lại, nếu biết tận dụng lợi thế cửa ngõ quốc tế, vị trí địa lý và mạng lưới doanh nghiệp năng động, Thành phố có thể vươn lên thành “nút trung chuyển” của chuỗi cung ứng khu vực.

Thứ tư, bên cạnh yếu tố thị trường, thay đổi về thể chế và chính sách vĩ mô cũng ảnh hưởng trực tiếp đến QLNN về hạ tầng logistics. Trong những năm gần đây, hàng loạt nghị quyết, chiến lược và quy hoạch quốc gia đã định hình khung thể chế mới cho lĩnh vực này. Nghị quyết số 31-NQ/TW (2022) của Bộ Chính trị xác định TP. Hồ Chí Minh là trung tâm tài chính, thương mại, dịch vụ của khu vực Đông Nam Á, với logistics là một trong những ngành trụ cột. Trên cơ sở đó, UBND TP.HCM đã phê duyệt kế hoạch phát triển hạ tầng logistics, dự kiến xây dựng 08 trung tâm logistics từ nay đến năm 2030 [202]. Ở cấp quốc gia, Chiến lược phát triển dịch vụ logistics đến năm 2030 đặt mục tiêu đưa tỷ trọng đóng góp của

logistics lên 6-8% GDP, giảm chi phí logistics xuống còn 16-18% GDP và nâng chỉ số LPI của Việt Nam lên nhóm 45 quốc gia dẫn đầu [203]. Cùng với đó, nhiều dự án hạ tầng quốc gia có quy mô lớn như đường Vành đai 3, 4, cảng trung chuyển quốc tế Cần Giờ, metro số 1, số 2... đang được triển khai, tạo cú hích cho sự phát triển đồng bộ của hệ thống logistics vùng Nam Bộ. Bối cảnh chính sách này đặt ra hai yêu cầu: (i) TP.HCM phải chủ động gắn quy hoạch logistics vào quy hoạch không gian đô thị và vùng; (ii) bộ máy QLNN cần đủ năng lực để cụ thể hóa các mục tiêu quốc gia bằng kế hoạch hành động địa phương, có chỉ tiêu đo lường, có cơ chế phối hợp và giám sát hiệu quả. Nếu thực hiện tốt, TP.HCM có thể trở thành “mô hình thử nghiệm” cho cải cách quản lý hạ tầng logistics đô thị tại Việt Nam.

4.1.1.2. Các xu hướng phát triển logistics tác động đến QLNN về hạ tầng logistics ở TP.HCM

Trên nền bối cảnh trên, ba xu hướng lớn đang tác động trực tiếp đến mô hình QLNN về hạ tầng logistics ở TP.HCM: chuyển đổi số, logistics xanh, và thuê ngoài dịch vụ logistics (3PL-5PL, e-logistics).

Thứ nhất, chuyển đổi số logistics. Chuyển đổi số đang định hình lại cách thức vận hành logistics, tạo nhu cầu cấp thiết về hạ tầng dữ liệu, nền tảng chia sẻ và hệ thống giám sát theo thời gian thực (tồn kho, luồng xe, năng lực cảng/ICD, tình trạng ùn tắc). Vì vậy, quản lý nhà nước về hạ tầng logistics cần chuyển từ quản lý theo “hồ sơ-thủ tục” sang quản trị theo “dữ liệu và kết quả”, với bộ chỉ số/KPI rõ ràng để theo dõi tiến độ dự án, năng lực thông qua và chất lượng dịch vụ công liên quan logistics. Việc ứng dụng công nghệ đám mây, IoT, blockchain, trí tuệ nhân tạo (AI) hay phân tích dữ liệu lớn giúp số hóa toàn bộ quy trình logistics, từ lập kế hoạch, theo dõi, đến vận hành và giám sát. Các hệ thống tự động hóa giúp giảm sai sót thủ công, tối ưu vận hành và tiết kiệm chi phí [204]. Số hóa còn nâng cao khả năng truy xuất hàng hóa theo thời gian thực, tăng tính minh bạch và niềm tin trong giao dịch. Tuy nhiên, nó cũng kéo theo những thách thức mới về an ninh mạng, bảo mật dữ liệu và khoảng trống kỹ năng số. Do đó, quản lý nhà nước cần song hành ba hướng: xây dựng tiêu chuẩn kết nối dữ liệu, bảo đảm an toàn thông tin, và đầu tư đào tạo nhân lực công - tư có kỹ năng số, để tạo môi trường chuyển đổi số toàn diện.

Thứ hai, logistics xanh. Yêu cầu giảm phát thải, tiêu chuẩn môi trường ngày càng cao và rủi ro biến đổi khí hậu đặt ra nhiệm vụ lồng ghép tiêu chí logistics xanh vào quy hoạch–đầu tư–vận hành hạ tầng. Điều này bao gồm các giải pháp về phương thức vận tải ít phát thải, tối ưu luồng hàng giảm ùn tắc, khuyến khích phương tiện sạch, tiêu chuẩn kho bãi xanh và cơ chế giám sát môi trường trong vòng đời dự án. Theo các nghiên cứu quốc tế, vận tải hàng hóa chiếm khoảng 8-11% lượng phát thải CO₂ toàn cầu [205]. Vì vậy, logistics xanh không chỉ là xu thế mà là yêu cầu bắt buộc để đạt mục tiêu phát thải ròng bằng “0” vào năm 2050. Các giải pháp như vận tải điện khí hóa, bao bì tái chế, kho bãi sử dụng năng lượng tái tạo và quản lý dữ liệu điện tử đã chứng minh hiệu quả trong giảm chi phí và phát thải. Kinh nghiệm của Tập đoàn Maersk khi sử dụng nhiên liệu methanol xanh cho thấy lượng khí thải giảm hơn 80% [206], [207]. Với Việt Nam, logistics xanh cần gắn với cơ chế thị trường - tín chỉ carbon và tài chính xanh - nhằm khuyến khích doanh nghiệp đầu tư đổi mới công nghệ. Nhà nước giữ vai trò định chuẩn, giám sát phát thải và thúc đẩy hợp tác quốc tế trong chuyển giao công nghệ sạch.

Thứ ba, thuê ngoài dịch vụ logistics và e-logistics. Trong bối cảnh thương mại điện tử và chuỗi cung ứng toàn cầu bùng nổ, các mô hình 3PL-5PL đang trở thành cấu phần không thể thiếu của hệ thống logistics hiện đại. Doanh nghiệp có xu hướng tập trung vào năng lực cốt lõi và chuyển giao các hoạt động logistics phức tạp cho các nhà cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp, giúp giảm chi phí, tăng tốc độ lưu thông hàng hóa và mở rộng mạng lưới phân phối. Ở tầm quản lý, sự gia tăng của 3PL-5PL và e-logistics đòi hỏi Nhà nước phải xây dựng khung pháp lý minh bạch, tiêu chuẩn dịch vụ rõ ràng và cơ chế cạnh tranh lành mạnh, đồng thời phát triển các cụm logistics tích hợp gắn với trung tâm cảng - ICD - khu công nghiệp. Đối với TP.HCM, việc hình thành cụm 3PL/5PL tại Cát Lái, Hiệp Phước, Linh Trung sẽ là đòn bẩy quan trọng giúp tối ưu hóa hạ tầng và thu hút hàng hóa quốc tế.

Tổng hợp các xu hướng trên cho thấy, công tác QLNN về hạ tầng logistics của TP.HCM phải chuyển đổi theo ba định hướng chiến lược: (1) Từ quản lý theo ngành sang quản trị tích hợp vùng: gắn quy hoạch logistics với quy hoạch giao thông, công

nghiệp, đô thị và môi trường, bảo đảm tính liên kết vùng; (2) Từ quản lý hành chính sang quản trị dựa trên dữ liệu và kết quả: mọi kế hoạch, giám sát, thanh tra phải được hỗ trợ bởi dữ liệu số và chỉ số hiệu quả (KPI) rõ ràng; (3) Từ quản lý “hậu kiểm” sang quản trị chủ động - dự báo: Nhà nước đóng vai trò kiến tạo, dẫn dắt chuyển đổi xanh, số và tích hợp.

4.1.2. Mục tiêu phát triển hạ tầng logistics của Thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045

4.1.2.1. Mục tiêu tổng quát

Phát triển hạ tầng logistics của TP. Hồ Chí Minh theo hướng đồng bộ - thông minh - xanh - kết nối vùng, đóng vai trò trung tâm logistics của cả nước và đầu mối giao thương quốc tế ở khu vực Đông Nam Á; bảo đảm sự kết nối hiệu quả giữa các phương thức vận tải, giảm chi phí logistics, nâng cao năng suất luân chuyển hàng hóa và chất lượng quản lý nhà nước, góp phần đưa logistics trở thành ngành dịch vụ giá trị gia tăng cao, đóng góp quan trọng vào GRDP của Thành phố.

4.1.2.2. Mục tiêu cụ thể đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045

Theo Quyết định số 3517/QĐ-UBND ngày 11/10/2021 của UBND TP. Hồ Chí Minh và cập nhật định hướng đến năm 2030, các chỉ tiêu chủ yếu gồm:

- Tốc độ tăng trưởng doanh thu logistics đạt bình quân 15-20%/năm; tỷ trọng đóng góp vào GRDP của Thành phố đạt 10-12%.
- Chi phí logistics giảm 10-15% so với GDP quốc gia, hướng đến ngang bằng mức trung bình của ASEAN.
- Tỷ lệ thuê ngoài dịch vụ logistics (3PL-5PL) đạt 70%; tỷ lệ doanh nghiệp logistics ứng dụng chuyển đổi số đạt trên 80%.
- Hạ tầng logistics trọng điểm: hoàn thành đầu tư Trung tâm logistics Cát Lái, Linh Trung, Khu công nghệ cao; khởi công các trung tâm logistics nhóm II và nhóm III trước năm 2030; thiết lập bản đồ số logistics và kho dữ liệu tập trung dùng chung cho Thành phố.
- Phát triển nguồn nhân lực logistics chất lượng cao, thành lập trung tâm đào tạo chuyên sâu, đạt chuẩn khu vực; trở thành đầu mối đào tạo nhân lực logistics cho cả nước và quốc tế.

– Tỷ lệ logistics xanh (phương tiện sạch, kho bãi tiết kiệm năng lượng, số hóa quy trình) đạt trên 50% hoạt động của hệ thống logistics Thành phố.

Đến năm 2045, TP. Hồ Chí Minh trở thành trung tâm logistics quốc tế, có hạ tầng hiện đại, thông minh, kết nối đa phương thức, đóng vai trò hạt nhân trong mạng lưới logistics vùng Đông Nam Bộ - Đồng bằng sông Cửu Long - Nam Trung Bộ; chi phí logistics nằm trong nhóm thấp của khu vực ASEAN; logistics trở thành ngành kinh tế mũi nhọn, hiệu quả, xanh và bền vững.

4.1.3. Phương hướng hoàn thiện quản lý nhà nước về hạ tầng logistics của Thành phố Hồ Chí Minh

Để đạt được các mục tiêu trên, công tác quản lý nhà nước về hạ tầng logistics của TP. Hồ Chí Minh cần được đổi mới toàn diện theo hướng quản trị tích hợp, dựa trên dữ liệu và định hướng kết quả, phù hợp với khung chu trình PDCA (Plan - Do - Check - Act). Phương hướng hoàn thiện tập trung vào ba nội dung trọng yếu: (1) lập quy hoạch và kế hoạch tích hợp, (2) tổ chức thực hiện và điều phối liên ngành - PPP, (3) thanh tra, giám sát và điều chỉnh chính sách.

4.1.3.1. Lập quy hoạch và kế hoạch tích hợp hạ tầng logistics

Thứ nhất, đổi mới tư duy và phương pháp quy hoạch. Quy hoạch phát triển hạ tầng logistics phải được xem như một cấu phần của quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội và quy hoạch không gian đô thị. Thành phố cần tích hợp quy hoạch logistics với giao thông, công nghiệp, thương mại, công nghệ thông tin và môi trường, bảo đảm tính liên kết vùng và tương thích với quy hoạch quốc gia về logistics.

Thứ hai, nâng cao chất lượng công tác lập kế hoạch phát triển, chuyển từ kế hoạch ngắn hạn, hành chính sang kế hoạch dựa trên dữ liệu, có dự báo nhu cầu thị trường và đánh giá tác động. Mọi kế hoạch đầu tư logistics cần có tiêu chí rõ ràng về hiệu quả kinh tế, xã hội và môi trường. Việc ứng dụng công nghệ số (GIS, AI, Big Data) trong quy hoạch - giám sát phải được coi là công cụ bắt buộc, nhằm tạo tính minh bạch và khả năng dự báo cao trong quản lý.

Thứ ba, xây dựng khung tiêu chí và bộ chỉ số đánh giá phát triển hạ tầng logistics của Thành phố. Các chỉ số này cần phản ánh đầy đủ hiệu quả vận hành,

chất lượng dịch vụ, kết nối vùng và mức độ số hóa, xanh hóa, giúp cơ quan quản lý có cơ sở khoa học cho việc điều chỉnh chiến lược và phân bổ nguồn lực.

4.1.3.2. Tổ chức thực hiện và điều phối liên ngành, tăng cường hợp tác công - tư (PPP)

Thứ nhất, hoàn thiện bộ máy và cơ chế điều phối. Cần xác định rõ vai trò “đầu mối điều phối logistics” của Sở Công Thương và cơ chế phối hợp giữa Sở Giao thông Vận tải, Sở Kế hoạch và Đầu tư, Sở Tài nguyên - Môi trường, Cục Hải quan, Ban quản lý Khu công nghiệp - Khu chế xuất. Thành phố nên thành lập Tổ điều phối logistics liên ngành hoặc Trung tâm điều phối logistics Thành phố hoạt động theo mô hình “một cửa liên thông” về dữ liệu, thủ tục và thông tin quy hoạch.

Thứ hai, đổi mới mô hình huy động nguồn lực đầu tư. Cần đa dạng hóa hình thức PPP, khuyến khích đầu tư tư nhân, nhà đầu tư chiến lược trong và ngoài nước tham gia phát triển cảng cạn (ICD), trung tâm logistics, kho ngoại quan, hạ tầng kết nối đường sắt - đường thủy. Thành phố có thể áp dụng cơ chế “hợp đồng linh hoạt” trong PPP (BOT kết hợp BT, O&M, BTL), đồng thời tạo quỹ đất sạch, chính sách ưu đãi tài chính, tín dụng xanh cho các dự án hạ tầng logistics trọng điểm.

Thứ ba, phát triển nguồn nhân lực và năng lực quản lý công vụ. Đội ngũ cán bộ quản lý logistics phải được đào tạo bài bản về quản trị dự án, kinh tế số, PPP và môi trường. Thành phố cần hình thành chương trình đào tạo chuyên sâu về quản lý logistics cho công chức, song song với việc liên kết các trường đại học và doanh nghiệp trong đào tạo nhân lực logistics chất lượng cao.

Thứ tư, đẩy mạnh chuyển đổi số và xây dựng nền tảng dữ liệu mở. Thiết lập cơ sở dữ liệu logistics tích hợp (logistics data hub) kết nối giữa các cơ quan quản lý, doanh nghiệp và người dân; triển khai hệ thống bản đồ số hạ tầng, cổng thông tin công về dự án logistics, thủ tục hành chính, và theo dõi tiến độ đầu tư theo thời gian thực. Đây là điều kiện để quản lý nhà nước chuyển từ cơ chế kiểm soát sang cơ chế dự báo và phục vụ.

4.1.3.3. Thanh tra, giám sát và điều chỉnh chính sách

Thứ nhất, đổi mới công tác kiểm tra, giám sát theo hướng quản trị rủi ro. Hệ thống thanh tra, kiểm tra cần chuyển từ mô hình kiểm soát hành chính sang quản lý

dựa trên chỉ số rủi ro, sử dụng dữ liệu số để xác định điểm nghẽn trong quy hoạch, đầu tư và vận hành hạ tầng logistics. Các cơ quan quản lý phải công khai quy trình, tiêu chí thanh tra để bảo đảm minh bạch, giám trùng lặp, tránh gây cản trở cho doanh nghiệp.

Thứ hai, tăng cường cơ chế phản hồi - điều chỉnh chính sách. Kết quả giám sát và ý kiến phản hồi của doanh nghiệp phải được tích hợp vào quá trình hoàn thiện chính sách. UBND Thành phố nên xây dựng cổng thông tin đối thoại logistics, thu nhận dữ liệu định kỳ từ khảo sát doanh nghiệp và các hiệp hội ngành, qua đó điều chỉnh kịp thời chính sách, quy hoạch và cơ chế đầu tư.

Thứ ba, thể chế hóa nguyên tắc phát triển bền vững và thích ứng trong toàn bộ chu trình quản lý. Mọi quy hoạch, kế hoạch, dự án logistics phải kèm đánh giá tác động môi trường, hiệu quả năng lượng và khả năng chống chịu khí hậu. Thành phố cần ban hành bộ tiêu chí “logistics xanh”, kết hợp cơ chế khuyến khích và bắt buộc để đảm bảo sự chuyển đổi thực chất.

Như vậy, phương hướng hoàn thiện QLNN về hạ tầng logistics của TP. Hồ Chí Minh được định hình trên ba trụ cột: (i) lập quy hoạch tích hợp - minh bạch dữ liệu; (ii) tổ chức thực thi hiệu quả - phối hợp liên ngành và huy động đa nguồn lực; (iii) giám sát linh hoạt - điều chỉnh chính sách dựa trên bằng chứng. Cách tiếp cận này bảo đảm tính liên kết giữa khung lý luận (Chương 2) - thực trạng (Chương 3) - định hướng và giải pháp (Chương 4), góp phần xây dựng hệ thống quản lý hạ tầng logistics của Thành phố Hồ Chí Minh hiện đại, minh bạch, thích ứng và bền vững trong giai đoạn đến năm 2030, tầm nhìn 2045.

4.2. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ HẠ TẦNG LOGISTICS TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Trong giai đoạn phát triển mới, công tác quản lý nhà nước (QLNN) về hạ tầng logistics của TP. Hồ Chí Minh không chỉ phải giải quyết những hạn chế mang tính kỹ thuật, thể chế và tổ chức đã được nhận diện ở Chương 3, mà còn phải thích ứng với các yêu cầu chiến lược của Thành phố trong bối cảnh chuyển đổi số, chuyển đổi xanh và hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng. Việc xây dựng hệ thống giải pháp vì vậy

cần dựa trên một tư duy quản trị mới: tích hợp - dựa trên dữ liệu - điều phối đa cấp - và hướng tới phát triển bền vững.

Trong quá trình này, TP. Hồ Chí Minh đứng trước những điều kiện đặc thù: được trao quyền tự chủ cao hơn theo Nghị quyết 98/2023/QH15, đồng thời gánh vác vai trò trung tâm điều phối vùng kinh tế trọng điểm phía Nam. Do đó, các giải pháp phải được thiết kế sao cho vừa phù hợp với khung pháp lý quốc gia, vừa phát huy cơ chế đặc thù của Thành phố, bảo đảm tính linh hoạt và khả năng điều chỉnh chính sách theo thời gian.

Hệ thống giải pháp hoàn thiện QLNN về hạ tầng logistics của Thành phố được định hướng dựa trên ba nền tảng chính. Thứ nhất, bảo đảm tính thống nhất trong toàn bộ chu trình quản lý - từ khâu quy hoạch, tổ chức thực hiện đến giám sát, điều chỉnh. Các giải pháp phải phản ánh được mối quan hệ nhân quả giữa “nguyên nhân hạn chế” và “hành động khắc phục”, thể hiện rõ tính logic và sự tiếp nối của các chương trước. Thứ hai, gắn chặt với thực tiễn quản trị địa phương, phù hợp với phạm vi thẩm quyền của chính quyền đô thị, tránh đưa ra những nội dung vượt cấp hoặc mang tính chung chung. Thứ ba, hướng đến chuyển đổi số và phát triển bền vững, thể hiện qua việc gắn kết chặt chẽ giữa phát triển kinh tế - xã hội với bảo vệ môi trường, nâng cao năng lực số và năng lực điều phối của bộ máy hành chính.

Nguyên nhân hạn chế chủ yếu (từ Chương 3.4.3)	Phương hướng hoàn thiện (mục 4.1.4)	Giải pháp cụ thể (mục 4.2)
1. Hệ thống pháp lý chưa đồng bộ, thiếu cơ chế điều phối liên ngành trong quy hoạch, đầu tư và quản lý hạ tầng logistics.	Hoàn thiện thể chế, chính sách và quy hoạch tích hợp hạ tầng logistics, gắn với khung pháp lý quốc gia và đặc thù đô thị TP.HCM.	Giải pháp 1: Hoàn thiện thể chế, chính sách và quy hoạch tích hợp hạ tầng logistics.
2. Việc tổ chức thực hiện còn phân tán, thiếu phối hợp giữa các sở ngành; tiến độ triển khai các đề án, kế hoạch còn chậm, hiệu quả thấp.	Tăng cường điều phối liên ngành, liên vùng; thiết lập cơ chế “một cửa logistics”; thúc đẩy hợp tác công - tư (PPP).	Giải pháp 2: Nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện và điều phối liên ngành, liên vùng.
3. Nguồn vốn đầu tư công hạn chế; cơ chế PPP chưa hấp dẫn; thiếu công cụ tài chính khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào hạ tầng	Đa dạng hóa nguồn lực, áp dụng cơ chế tài chính xanh, thúc đẩy PPP và hợp tác quốc tế.	Giải pháp 3: Phát triển nguồn lực tài chính và đẩy mạnh đối tác công - tư (PPP).

Nguyên nhân hạn chế chủ yếu (từ Chương 3.4.3)	Phương hướng hoàn thiện (mục 4.1.4)	Giải pháp cụ thể (mục 4.2)
logistics.		
4. Công tác quản lý chuyển đổi số, dữ liệu logistics và tiêu chuẩn logistics xanh còn manh mún, thiếu khung pháp lý và cơ chế giám sát.	Đẩy mạnh chuyển đổi số trong quản lý logistics; ban hành quy chuẩn về logistics xanh; xây dựng cơ sở dữ liệu logistics tích hợp.	Giải pháp 4: Quản trị số hóa và phát triển logistics xanh trong quản lý nhà nước.
5. Đội ngũ cán bộ quản lý nhà nước còn thiếu chuyên môn sâu về logistics, công nghệ, PPP; hoạt động thanh tra, giám sát chủ yếu mang tính hành chính, chưa dựa trên dữ liệu.	Nâng cao năng lực thể chế và kỹ năng quản trị hiện đại; áp dụng mô hình giám sát - đánh giá dựa trên dữ liệu và rủi ro.	Giải pháp 5: Nâng cao năng lực cán bộ và hoàn thiện công cụ thanh tra, giám sát dựa trên dữ liệu.

Hình 4.1. Logic kết nối giữa Nguyên nhân - Phương hướng - Giải pháp cụ thể

Từ những nền tảng này, hệ thống giải pháp trong mục 4.2 được hình thành như một chuỗi hành động chính sách tích hợp, đảm bảo sự gắn kết giữa bối cảnh, nguyên nhân và phương hướng. Cụ thể, năm nhóm giải pháp trọng tâm được đề xuất bao gồm:

(1) Hoàn thiện thể chế, chính sách và quy hoạch tích hợp hạ tầng logistics, nhằm giải quyết tình trạng chông chéo giữa các quy hoạch và thiếu cơ chế pháp lý ổn định;

(2) Nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện và điều phối liên ngành - liên vùng, hướng đến cơ chế “một cửa logistics” và hợp tác vùng trong quản lý;

(3) Phát triển nguồn lực tài chính và thúc đẩy đối tác công - tư (PPP), để huy động nguồn lực xã hội hóa và tài chính xanh cho đầu tư hạ tầng;

(4) Đẩy mạnh chuyển đổi số và phát triển logistics xanh, nhằm hình thành nền tảng dữ liệu logistics thống nhất, thúc đẩy quản trị thông minh và giảm phát thải;

(5) Nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ và hoàn thiện công cụ giám sát - đánh giá, để đảm bảo hiệu quả thực thi, tính minh bạch và trách nhiệm giải trình trong QLNN.

Năm nhóm giải pháp này không tồn tại độc lập mà tạo thành một chu trình PDCA (Plan - Do - Check - Act) khép kín: nhóm (1) tập trung vào giai đoạn “lập kế hoạch và quy hoạch”, nhóm (2) và (3) thuộc giai đoạn “tổ chức thực hiện”, nhóm (4)

và (5) thuộc giai đoạn “kiểm tra, đánh giá và điều chỉnh”. Cấu trúc này giúp bảo đảm tính hệ thống, tránh tình trạng liệt kê rời rạc và giúp QLNN trở thành một quá trình cải tiến liên tục.

4.2.1. Hoàn thiện thể chế, chính sách và quy hoạch tích hợp hạ tầng logistics

Thể chế và quy hoạch tích hợp là trụ cột đầu tiên trong quản lý nhà nước (QLNN) về hạ tầng logistics. Theo lý thuyết quản trị công mới (New Public Management), hiệu quả quản lý phụ thuộc vào sự đồng bộ giữa khung thể chế, quy hoạch và cơ chế điều phối thực thi [208]. Trong lĩnh vực logistics - nơi chuỗi cung ứng, vận tải, kho bãi, thương mại điện tử và công nghệ thông tin gắn bó hữu cơ - việc thiếu một cơ chế phối hợp thống nhất dễ dẫn đến đầu tư trùng lặp, chi phí cao và thiếu kết nối vùng.

Thực tiễn TP. Hồ Chí Minh cho thấy, quy hoạch hạ tầng logistics vẫn phân tán giữa các sở, ngành; chính sách đầu tư, cấp phép, sử dụng đất và môi trường còn thiếu nhất quán; cơ chế phối hợp liên ngành và liên vùng chưa được thể chế hóa [209]. Tình trạng chậm tiến độ nhiều dự án trọng điểm - như Trung tâm logistics Cát Lái, Linh Trung hay ICD Hiệp Phước - phản ánh rõ ràng hạn chế của khung thể chế hiện nay.

Do đó, nhóm giải pháp này hướng đến việc xây dựng một khung thể chế và quy hoạch tích hợp hạ tầng logistics thống nhất, có cơ chế điều phối rõ ràng, tiêu chí kỹ thuật cụ thể, và công cụ đánh giá minh bạch - tạo nền pháp lý và quản trị vững chắc cho toàn bộ chuỗi chính sách logistics của Thành phố đến năm 2030, tầm nhìn 2045.

4.2.1.1. Ban hành và thể chế hóa quy định quản lý logistics cấp địa phương

UBND TP. Hồ Chí Minh cần xây dựng và ban hành “Quy chế quản lý và phát triển hạ tầng logistics Thành phố Hồ Chí Minh”, nhằm thống nhất toàn bộ hoạt động QLNN về logistics trong phạm vi địa phương. Quy chế cần quy định cụ thể:

- Thẩm quyền của từng cơ quan trong chuỗi quản lý;
- Quy trình phối hợp giữa Sở Công Thương (đầu mối), Sở Xây dựng, Sở Tài chính, Sở Nông nghiệp - Môi trường và Chi cục Hải quan;
- Tiêu chuẩn về quy hoạch, thiết kế, vận hành và giám sát hạ tầng logistics (ICD, trung tâm logistics, kho ngoại quan);

- Cơ chế minh bạch hóa và số hóa dữ liệu logistics (cấp phép, giám sát, chia sẻ dữ liệu).

Đặc biệt, cần trao quyền điều phối liên ngành cho Sở Công Thương - với chức năng điều hành cơ sở dữ liệu logistics, cấp mã nhận dạng dự án, và công khai tiến độ thực hiện trên cổng thông tin “HCMC Logistics Portal”. Việc xác định rõ “đầu mối điều phối” sẽ khắc phục tình trạng chồng chéo và giảm thời gian xử lý hồ sơ đầu tư hạ tầng. Song song, Thành phố nên thí điểm cơ chế “sandbox thể chế” - cho phép thử nghiệm các chính sách mới về cấp phép nhanh, đầu tư PPP linh hoạt hoặc logistics đô thị trong phạm vi có kiểm soát, nhằm hoàn thiện mô hình trước khi thể chế hóa chính thức [210].

4.2.1.2. Xây dựng Quy hoạch tổng thể phát triển logistics TP. Hồ Chí Minh đến năm 2045

TP. Hồ Chí Minh cần lập Quy hoạch tổng thể phát triển hạ tầng logistics đến năm 2045, tích hợp vào Quy hoạch Thành phố thời kỳ 2021-2030, tầm nhìn 2050, đồng bộ với Chiến lược phát triển dịch vụ logistics Việt Nam thời kỳ 2025 - 2035, tầm nhìn đến 2050 [211]. Quy hoạch phải đảm bảo:

- Kết nối đa phương thức: cảng biển - cảng cạn - đường bộ - đường sắt - hàng không - đường thủy nội địa;
- Phân bố không gian hợp lý 8 trung tâm logistics (theo Quyết định 3517/QĐ-UBND ngày 11/10/2021): nhóm I (Cát Lái, Linh Trung), nhóm II (Hiệp Phước, Tân Kiên, Củ Chi), nhóm III (Nhà Bè, Thủ Đức, Bình Chánh);
- Lồng ghép quy hoạch logistics với quy hoạch đô thị, công nghiệp, thương mại và hạ tầng xanh;
- Đưa tiêu chí phát thải và tiêu chuẩn năng lượng vào từng phân khu quy hoạch.

Cần sử dụng công nghệ GIS và Digital Twin (mô phỏng số) để tích hợp dữ liệu về giao thông, kho bãi, dân cư, môi trường và dòng hàng hóa, từ đó dự báo nhu cầu và điều chỉnh quy hoạch động theo thời gian.

4.2.1.3. Thiết lập cơ chế điều phối liên ngành và liên vùng

Hiệu quả QLNN phụ thuộc nhiều vào năng lực điều phối giữa các cơ quan cùng tham gia phát triển hạ tầng logistics. TP. Hồ Chí Minh cần thành lập Trung

tâm điều phối logistics Thành phố - trực thuộc UBND Thành phố, do Phó Chủ tịch UBND phụ trách kinh tế làm Trưởng ban. Chức năng của Trung tâm gồm: Điều phối thống nhất quy hoạch và cấp phép đầu tư logistics; quản lý kho dữ liệu logistics tập trung; là đầu mối kết nối thông tin với Bộ Công Thương, Bộ Giao thông Vận tải, Bộ Tài chính; đề xuất chính sách và báo cáo thường niên về năng lực logistics của Thành phố.

Ở cấp vùng, cần hình thành Hội đồng điều phối logistics vùng Đông Nam bộ. Hội đồng này có thể sử dụng chung cơ sở dữ liệu vận tải, hạ tầng và dòng hàng, giúp giảm tình trạng cạnh tranh đầu tư giữa các địa phương. Việc chia sẻ dữ liệu vận tải - xuất nhập khẩu liên vùng có thể giúp giảm 10-12% chi phí logistics tổng thể vùng, theo ước tính của Ngân hàng Thế giới (WB, 2023) [74].

4.2.1.4. Xây dựng bộ tiêu chí và chỉ số đánh giá hiệu quả QLNN về logistics

Để theo dõi tiến độ và chất lượng QLNN, Thành phố cần xây dựng Bộ chỉ số quản trị logistics đô thị gồm năm nhóm tiêu chí:

1. Hiệu lực - hiệu quả quản lý: thời gian xử lý hồ sơ, tỷ lệ thủ tục trực tuyến, mức độ hài lòng doanh nghiệp.
2. Kết nối hạ tầng và dịch vụ: tỷ trọng vận tải đa phương thức, thời gian thông luồng, năng lực thông qua của trung tâm logistics.
3. Mức độ số hóa: tỷ lệ dữ liệu chia sẻ qua nền tảng chung, số dự án được giám sát bằng IoT.
4. Phát triển xanh: tỷ lệ công trình logistics đạt chuẩn năng lượng, tỷ lệ phương tiện xanh.
5. Kết nối vùng: tỷ lệ hàng hóa qua cảng hoặc tuyến đường có tính liên vùng.

Việc công bố bộ tiêu chí hàng năm sẽ giúp nâng cao minh bạch, tạo động lực cải cách hành chính và là cơ sở điều chỉnh chính sách. Theo mô hình thử nghiệm của Singapore (Urban Logistics Performance Metrics, 2021), việc công bố định kỳ chỉ số này đã giúp quốc gia này giảm 22% thời gian phê duyệt dự án và nâng xếp hạng LPI quốc tế [210].

4.2.1.5. Hoàn thiện chính sách huy động nguồn lực và xúc tiến đầu tư phát triển logistics

Thành phố cần áp dụng các cơ chế tài chính - đầu tư sáng tạo để thu hút vốn xã hội hóa, gồm:

- Thành lập Quỹ Phát triển logistics TP. Hồ Chí Minh, có nhiệm vụ hỗ trợ vốn đối ứng cho các dự án PPP, đầu tư hạ tầng xanh, hạ tầng số và đổi mới công nghệ logistics. Quỹ được hình thành từ ngân sách địa phương, đóng góp tự nguyện của doanh nghiệp và vốn vay - viện trợ quốc tế (ADB, JICA, KfW).
- Đẩy mạnh xúc tiến đầu tư quốc tế, tập trung vào các tập đoàn logistics hàng đầu như DHL, Maersk, FedEx, Nippon Express... để kêu gọi đầu tư trung tâm logistics vùng tại TP. Hồ Chí Minh. Trung tâm Xúc tiến Thương mại và Đầu tư (ITPC) cần xây dựng chương trình quảng bá đầu tư gắn với các sự kiện quốc tế như “Vietnam Logistics Forum”, “ASEAN Supply Chain Expo”.
- Đơn giản hóa thủ tục đầu tư và hải quan: triển khai mô hình “một cửa logistics điện tử”, tích hợp cấp phép đầu tư - đăng ký đất - thủ tục hải quan - cấp mã kho - xác nhận môi trường trên cùng nền tảng số.
- Đa dạng hóa nguồn vốn đầu tư công và ngoài ngân sách: phát hành trái phiếu xanh đô thị, thu hút vốn ODA cho hạ tầng đường sắt đô thị - cảng trung chuyển, áp dụng cơ chế TOD để tái đầu tư từ giá trị đất tăng thêm.

4.2.1.6. Thể chế hóa chuyển đổi số và logistics xanh trong quy hoạch và chính sách

Mọi quy hoạch, kế hoạch, và chính sách logistics phải được gắn với hai tiêu chí xuyên suốt: số hóa và xanh hóa. Cụ thể:

- Mỗi dự án hạ tầng logistics phải có kế hoạch chuyển đổi số đi kèm; dữ liệu vận hành bắt buộc được cập nhật vào “HCMC Logistics Data Hub”.
- Ban hành quy chuẩn kỹ thuật về logistics xanh gồm: giới hạn phát thải CO₂, tiêu chuẩn năng lượng, vật liệu xây dựng thân thiện môi trường.
- Thực hiện chứng nhận “Green Logistics - HCMC” cho doanh nghiệp đạt chuẩn môi trường, tích hợp vào các chính sách ưu đãi thuế, tín dụng.
- Phát triển cơ chế giám sát carbon và hệ thống tín chỉ carbon cho hoạt động vận tải, kho bãi, sản xuất bao bì, theo Chiến lược tăng trưởng xanh 2021-2030 [201].

Nhóm giải pháp “Hoàn thiện thể chế, chính sách và quy hoạch tích hợp hạ tầng logistics” là nền tảng của toàn bộ hệ thống cải cách QLNN về logistics của TP. Hồ Chí Minh. Việc triển khai đồng bộ các giải pháp từ xây dựng quy chế quản lý, lập quy hoạch tổng thể, điều phối liên vùng, đến phát triển quỹ logistics và thể chế hóa chuyển đổi số - logistics xanh sẽ giúp Thành phố tạo dựng một hành lang pháp lý hiện đại, minh bạch và thích ứng, khắc phục căn bản tình trạng quản lý phân tán, thiếu đồng bộ. Trên nền thể chế này, các nhóm giải pháp tiếp theo (về tổ chức thực hiện, huy động nguồn lực, chuyển đổi số và nâng cao năng lực quản lý) mới có thể vận hành hiệu quả, đưa TP. Hồ Chí Minh trở thành trung tâm logistics thông minh, xanh và tích hợp vùng của khu vực Đông Nam Á vào năm 2030, tầm nhìn 2045.

4.2.2. Nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện và điều phối liên ngành, liên vùng

Hiệu quả của quản lý nhà nước (QLNN) không chỉ phụ thuộc vào thể chế và quy hoạch, mà còn quyết định bởi năng lực tổ chức thực hiện và điều phối đa chủ thể. Trong hệ thống logistics, nơi các yếu tố hạ tầng, vận tải, thương mại, thuế - hải quan và môi trường đều gắn bó, sự phối hợp thiếu nhịp nhàng giữa các cơ quan dẫn đến phân tán nguồn lực và giảm hiệu suất chính sách.

Theo OECD (2020), một trong những rào cản lớn nhất đối với phát triển logistics ở các đô thị lớn là “fragmented governance” - tức là cơ chế điều hành bị phân mảnh theo ngành, thiếu đầu mối điều phối trung tâm [70]. Khảo sát của luận án cho thấy doanh nghiệp đánh giá quy trình thực hiện các chính sách logistics còn phức tạp, phối hợp giữa các sở ngành còn chồng chéo, đặc biệt trong phê duyệt dự án và cấp phép đầu tư. Vì vậy, nhóm giải pháp này tập trung vào việc kiện toàn bộ máy điều phối, đổi mới phương thức tổ chức thực hiện và thiết lập cơ chế hợp tác vùng, nhằm bảo đảm sự thống nhất trong thực thi chính sách, tăng tốc triển khai dự án và nâng cao tính minh bạch - hiệu quả của QLNN.

4.2.2.1. Thành lập Trung tâm điều phối logistics TP. Hồ Chí Minh

Trung tâm này được đề xuất trực thuộc UBND Thành phố, hoạt động theo mô hình “một cửa điều phối”, có chức năng điều phối chính sách, quy hoạch, dự án và dữ liệu logistics trên toàn địa bàn. Cơ cấu và chức năng:

- Lãnh đạo: do Phó Chủ tịch UBND phụ trách kinh tế làm Trưởng ban; Giám đốc Sở Công Thương làm Phó Trưởng ban thường trực.
- Thành phần: đại diện của các Sở Xây dựng, Tài chính, Nông nghiệp & Môi trường, Khoa học & Công nghệ, Hải quan, cùng đại diện Hiệp hội Doanh nghiệp logistics TP.HCM (HLA).
- Chức năng cụ thể:
 - Điều phối triển khai các dự án hạ tầng logistics theo quy hoạch tích hợp (mục 4.2.1).
 - Vận hành cơ sở dữ liệu dùng chung “HCMC Logistics Data Hub”.
 - Thẩm định và rà soát định kỳ tiến độ các dự án đầu tư logistics.
 - Thực hiện cơ chế phản hồi doanh nghiệp - chính quyền trong 30 ngày đối với mọi vướng mắc về hạ tầng, đất đai, thủ tục hành chính.
 - Báo cáo hàng năm về “Năng lực điều hành logistics TP.HCM”.

Việc thành lập trung tâm điều phối giúp rút ngắn thời gian xử lý dự án và giảm chi phí hành chính, giúp tăng hiệu lực, hiệu quả cho quá trình thực thi chính sách quản lý nhà nước về hạ tầng logistics.

4.2.2.2. Thiết lập cơ chế phối hợp liên ngành trong tổ chức thực hiện chính sách

Cần xây dựng và ban hành Quy chế phối hợp liên ngành trong quản lý logistics TP.HCM, nhằm tạo khuôn khổ vận hành đồng bộ cho các cơ quan hành chính. Nội dung quy chế nên bao gồm:

- Phân công chức năng cụ thể:
 - Sở Công Thương: đầu mối điều phối chính sách và dữ liệu logistics.
 - Sở Xây dựng: quản lý hạ tầng kết nối, tuyển vận tải đa phương thức.
 - Sở Tài chính: thẩm định, cấp phép đầu tư, điều phối PPP.
 - Sở NN&MT: cấp phép đất, giám sát sử dụng đất logistics.
 - Chi cục Hải quan: quản lý thủ tục thông quan, phối hợp số hóa dữ liệu vận tải - hàng hóa.
- Cơ chế phối hợp ngang: các sở ngành được yêu cầu chia sẻ dữ liệu qua nền tảng số dùng chung; mỗi hồ sơ dự án chỉ được yêu cầu bổ sung thông tin tối đa một lần; quy định thời hạn xử lý không quá 20 ngày làm việc.

- Hợp điều phối định kỳ: tổ chức ít nhất mỗi quý một lần dưới sự chủ trì của UBND Thành phố để rà soát tiến độ các dự án trọng điểm và xử lý vướng mắc phát sinh.

Cơ chế này không chỉ làm rõ trách nhiệm mà còn tăng cường tính giải trình. Theo báo cáo của Bộ Công Thương (2024), việc thực hiện phối hợp ngang tại Hà Nội trong các dự án logistics đã giúp giảm 18% thời gian giải ngân đầu tư công và tăng 1,4 lần hiệu suất triển khai dự án [199]; đây là mô hình đáng để TP. Hồ Chí Minh tham khảo.

4.2.2.3. Tăng cường cơ chế điều phối và hợp tác vùng Đông Nam Bộ

TP. Hồ Chí Minh không thể phát triển logistics đơn lẻ, mà phải đóng vai trò trung tâm điều phối vùng kinh tế trọng điểm phía Nam. Để thực hiện, cần hình thành Hội đồng điều phối phát triển logistics vùng Đông Nam Bộ, đặt dưới sự chỉ đạo của Chính phủ và Bộ Công Thương. Hội đồng do Chủ tịch UBND TP.HCM làm Chủ tịch luân phiên, hoạt động theo nguyên tắc “hợp tác tự nguyện nhưng có ràng buộc dữ liệu”. Chức năng của Hội đồng:

- Thống nhất quy hoạch trung tâm logistics, ICD và cảng cạn liên vùng.
- Phân công vai trò từng địa phương (TP.HCM - đầu mối phân phối, Đồng Nai - sản xuất công nghiệp, Tây Ninh- hậu cần kho bãi).
- Kết nối dự án hạ tầng trọng điểm: cảng trung chuyển quốc tế Cần Giờ, đường Vành đai 3 - 4, cao tốc TP.HCM - Mộc Bài, TP.HCM - Long Thành - Dầu Giây, mạng thủy nội địa Sài Gòn - Đồng Nai - Soài Rạp.
- Thiết lập Trung tâm chia sẻ dữ liệu logistics vùng, giúp các tỉnh dùng chung bản đồ chuỗi cung ứng, năng lực kho bãi, luồng hàng và dự báo thị trường.

Theo UNESCAP (2023), việc triển khai cơ chế điều phối vùng tương tự tại khu vực Bangkok Metropolitan Region đã giúp Thái Lan giảm 25% chi phí logistics nội vùng và tăng 1,3 điểm trong chỉ số LPI trong vòng 5 năm [75]. Mô hình này nếu được vận dụng tại vùng Đông Nam Bộ sẽ giúp tăng năng lực cạnh tranh của toàn vùng, đồng thời giảm tải cho hạ tầng TP.HCM.

4.2.2.4. Cải thiện quy trình thực thi và giám sát kế hoạch đầu tư công - PPP

Công tác triển khai dự án logistics tại TP.HCM hiện còn chậm, một phần do quy trình phê duyệt kéo dài và thiếu giám sát tiến độ. Cần triển khai hệ thống giám

sát số hóa kế hoạch đầu tư công và PPP trong lĩnh vực logistics, được kết nối trực tiếp với Trung tâm điều phối logistics Thành phố.

Các nội dung trọng tâm gồm:

- Xây dựng bản đồ trực tuyến về tiến độ dự án logistics, cập nhật theo thời gian thực (tương tự hệ thống “Public Project Dashboard” của Seoul).
- Thực hiện giám sát 3 lớp: (i) giám sát cơ quan chủ đầu tư; (ii) giám sát cộng đồng (qua cổng dữ liệu mở); (iii) giám sát độc lập của các tổ chức tư vấn, viện nghiên cứu.
- Đưa chỉ số tiến độ giải ngân và hiệu quả đầu tư PPP vào Báo cáo công khai hàng quý của UBND Thành phố.

Ngoài ra, cần đổi mới cơ chế giám sát nội bộ của UBND Thành phố theo hướng “chính phủ số - quản trị theo kết quả”. Theo OECD (2025), các đô thị áp dụng cơ chế này thường tăng hiệu suất đầu tư công thêm 15-20% trong vòng ba năm [213].

4.2.2.5. Tăng cường sự tham gia của doanh nghiệp và hiệp hội trong thực thi chính sách

Để chính sách logistics đi vào thực tế, cần thiết lập kênh đối thoại thường xuyên giữa chính quyền và cộng đồng doanh nghiệp. TP.HCM có hơn 12000 doanh nghiệp logistics đang hoạt động [212], tuy nhiên, hiện chỉ có một số doanh nghiệp lớn (như Gemadept, Saigon Newport, Transimex) tham gia góp ý vào quy hoạch hoặc chính sách, trong khi doanh nghiệp vừa và nhỏ còn đứng ngoài quá trình này.

Các hành động cần thực hiện gồm:

- Thành lập Hội đồng tư vấn logistics Thành phố với sự tham gia của đại diện HLA, VLA, các doanh nghiệp FDI, hiệp hội cảng, vận tải, thương mại điện tử. Hội đồng hoạt động theo cơ chế tham vấn chính sách và đánh giá định kỳ tác động của các chính sách logistics.
- Tổ chức Diễn đàn đối thoại logistics thường niên (HCMC Logistics Forum), công khai tiến độ chính sách, chỉ số hạ tầng và kế hoạch đầu tư.
- Áp dụng cơ chế “phản hồi nhanh”: các kiến nghị doanh nghiệp được phản hồi trong vòng 30 ngày và công bố trên cổng thông tin logistics.

- Khuyến khích các doanh nghiệp logistics FDI phối hợp đào tạo nhân lực, chuyển giao công nghệ, hỗ trợ Thành phố xây dựng hệ thống tiêu chuẩn vận hành, bảo đảm tương thích với thông lệ quốc tế (ISO 14083:2023 - Logistics Emission Reporting and Management).

Nhóm giải pháp “Nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện và điều phối liên ngành, liên vùng” là mắt xích trung tâm trong chuỗi cải cách QLNN về hạ tầng logistics. Nếu nhóm giải pháp 4.2.1 tạo “khung thể chế - quy hoạch”, thì nhóm này chính là “bộ máy vận hành”, bảo đảm mọi chính sách được triển khai đồng bộ, minh bạch và hiệu quả.

Việc thành lập Trung tâm điều phối logistics, ban hành quy chế phối hợp liên ngành, mở rộng hợp tác vùng, ứng dụng giám sát số hóa và thúc đẩy tham gia của doanh nghiệp sẽ giúp TP. Hồ Chí Minh chuyển từ cơ chế điều hành phân tán sang quản trị tích hợp- một trong những tiêu chí cốt lõi của đô thị logistics thông minh theo khuyến nghị của WB (2023) và UNESCAP (2023).

Khi thực hiện đầy đủ, hệ thống điều phối này không chỉ nâng cao hiệu quả triển khai chính sách và tốc độ đầu tư, mà còn tạo nền tảng để Thành phố trở thành trung tâm logistics điều hành vùng Đông Nam Bộ, đóng vai trò “bộ não quản lý chuỗi cung ứng” của khu vực kinh tế năng động nhất cả nước.

4.2.3. Phát triển nguồn lực tài chính và thúc đẩy đối tác công - tư (PPP) trong phát triển hạ tầng logistics

Nguồn lực tài chính là điều kiện tiên quyết để thực thi quy hoạch và chiến lược phát triển hạ tầng logistics. Theo Ngân hàng Thế giới (2023), chi phí logistics của Việt Nam vẫn chiếm khoảng 16-18% GDP - cao hơn mức trung bình của ASEAN (12-14%) - chủ yếu do hạ tầng chưa đồng bộ và nguồn vốn đầu tư công còn hạn hẹp [209]. TP. Hồ Chí Minh, dù là trung tâm kinh tế lớn nhất cả nước, việc bố trí chi ngân sách hàng năm cho đầu tư hạ tầng còn hạn chế, trong khi nhu cầu vốn đầu tư cho các dự án logistics trọng điểm giai đoạn 2025-2030 rất cao.

Bên cạnh hạn chế về ngân sách, việc thu hút đầu tư tư nhân và quốc tế vào hạ tầng logistics còn nhiều rào cản: quy trình PPP phức tạp, thời gian thẩm định kéo dài, chia sẻ rủi ro chưa rõ ràng, và cơ chế khuyến khích tài chính chưa đủ hấp dẫn.

Do đó, nhóm giải pháp này hướng tới việc tạo đột phá trong huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực tài chính, thúc đẩy hợp tác công - tư, tài chính xanh và đổi mới công cụ đầu tư, nhằm đảm bảo tính bền vững và khả năng mở rộng của hệ thống hạ tầng logistics trong bối cảnh đô thị hóa và chuyển đổi kinh tế số của TP. Hồ Chí Minh.

4.2.3.1. *Đổi mới cơ chế huy động và quản lý nguồn vốn đầu tư công*

Thành phố cần xây dựng Chiến lược huy động vốn đầu tư công cho hạ tầng logistics giai đoạn 2025-2035, gắn với quá trình sắp xếp lại bộ máy hành chính và nguồn lực sau sáp nhập địa giới. Cơ chế này cần tập trung vào bốn hướng chính:

- Ưu tiên đầu tư công cho hạ tầng kết nối logistics chiến lược, như: tuyến Vành đai 3-4, cảng trung chuyển quốc tế Cần Giờ, các nút giao thông kết nối khu công nghiệp - trung tâm logistics, và tuyến đường sắt đô thị phục vụ vận tải hàng hóa (Metro 3B).
- Phân cấp mạnh hơn cho địa phương cấp dưới và các khu đô thị vệ tinh trong việc phê duyệt, điều phối và giám sát đầu tư hạ tầng logistics - phù hợp mô hình chính quyền đô thị hai cấp sau sáp nhập.
- Áp dụng ngân sách linh hoạt theo hiệu quả đầu ra: vốn đầu tư được phân bổ theo kết quả giải ngân, hiệu suất khai thác hạ tầng và đóng góp GRDP.
- Tăng cường công khai, minh bạch trong giám sát đầu tư công bằng hệ thống “Public Investment Dashboard” do Sở Tài chính vận hành.

Nhờ cơ chế này, UBND TP. Hồ Chí Minh kỳ vọng đến năm 2030 có thể tăng tỷ trọng vốn đầu tư công dành cho logistics lên 12% ngân sách đầu tư hàng năm, đồng thời rút ngắn trung bình 15% thời gian giải ngân vốn.

4.2.3.2. *Thúc đẩy phát triển đối tác công - tư (PPP) và thu hút đầu tư tư nhân*

PPP là phương thức then chốt để bổ sung vốn cho hạ tầng logistics, nhất là trong điều kiện ngân sách hạn chế. TP. Hồ Chí Minh cần chủ động cụ thể hóa các quy định của Luật PPP (2020) và Nghị định 35/2021/NĐ-CP thành “Hướng dẫn PPP chuyên biệt cho lĩnh vực logistics”, bao gồm tiêu chí lựa chọn dự án, cơ chế chia sẻ rủi ro và khung giám sát.

Các hành động cụ thể gồm:

- Lập danh mục 20 dự án PPP logistics ưu tiên giai đoạn 2025-2030, tập trung vào các lĩnh vực có tiềm năng thu hồi vốn cao: trung tâm logistics liên vùng, kho lạnh, bãi container, ICD, đường sắt kết nối cảng, bến thủy nội địa, và hạ tầng số logistics. Danh mục này cần công bố công khai trên “HCMC Logistics Portal” và cập nhật hàng quý.
- Chuẩn hóa hợp đồng PPP theo mô hình linh hoạt, kết hợp BOT-BTL-O&M, phù hợp với đặc thù vận hành logistics (thời gian hoàn vốn dài, dòng tiền biến động).
- Xây dựng cơ chế chia sẻ rủi ro hợp lý: Nhà nước cam kết chia sẻ tối đa 50% tổn thất do thay đổi chính sách hoặc doanh thu thấp hơn dự kiến; ngược lại, doanh nghiệp phải công khai chi phí, tiến độ và chất lượng công trình [203].
- Thành lập “Tổ hỗ trợ PPP logistics TP.HCM”, gồm các chuyên gia kinh tế, luật, tài chính, chịu trách nhiệm hướng dẫn, thẩm định và giám sát độc lập các dự án PPP.

Kinh nghiệm của Hàn Quốc và Singapore cho thấy, việc xây dựng khung hướng dẫn riêng cho logistics có thể giúp tăng số dự án PPP trong vòng 5 năm.

4.2.3.3. Phát triển tài chính xanh và các công cụ huy động vốn bền vững

Theo Chiến lược Tăng trưởng xanh 2021-2030, logistics xanh được xem là một trong bảy lĩnh vực ưu tiên sử dụng vốn tài chính xanh. TP. Hồ Chí Minh cần chủ động tiếp cận nguồn vốn tín dụng xanh và trái phiếu xanh, đồng thời khuyến khích doanh nghiệp tham gia đầu tư hạ tầng xanh - thông minh. Các hành động cụ thể gồm:

- Phát hành “Trái phiếu xanh đô thị TP.HCM” cho các dự án hạ tầng logistics thân thiện môi trường (cảng cạn sử dụng năng lượng tái tạo, kho lạnh tiết kiệm điện, phương tiện điện - LNG). Trái phiếu được niêm yết tại Sở Giao dịch Chứng khoán TP.HCM (HOSE), phát hành thí điểm từ năm 2026.
- Thiết lập cơ chế ưu đãi tín dụng xanh: hợp tác với các ngân hàng thương mại (Vietcombank, BIDV, Standard Chartered) để cho vay ưu đãi lãi suất 5-6%/năm cho các dự án logistics xanh.

- Thu hút vốn ODA và tài trợ quốc tế, đặc biệt từ ADB, JICA, KfW và Quỹ Khí hậu xanh (GCF), cho các dự án hạ tầng bền vững - ví dụ dự án “Đường sắt nhẹ kết nối Cảng Cát Lái - Thủ Đức” đang được WB hỗ trợ nghiên cứu khả thi từ năm 2025.
- Xây dựng cơ chế “tái đầu tư carbon” (Carbon Reinvestment Mechanism): cho phép doanh nghiệp logistics trích một phần tín chỉ carbon để tái đầu tư hạ tầng xanh.

4.2.3.4. Thành lập Quỹ Phát triển logistics TP. Hồ Chí Minh

Thành phố cần thành lập Quỹ Phát triển logistics TP.HCM - một công cụ tài chính bán công (quasi-public fund) có chức năng hỗ trợ đầu tư, cho vay ưu đãi và bảo lãnh tín dụng cho các dự án logistics.

Cơ cấu hoạt động:

- Vốn điều lệ khởi điểm: 3.000 tỷ đồng (30% từ ngân sách Thành phố, 40% từ doanh nghiệp tư nhân, 30% từ tổ chức tài chính quốc tế).
- Cơ quan quản lý: Sở Tài chính chủ trì, phối hợp Sở Công Thương.
- Nhiệm vụ:
 - Hỗ trợ lãi suất cho doanh nghiệp đầu tư kho, bãi, phương tiện vận tải xanh, hạ tầng số.
 - Cho vay ưu đãi các dự án PPP hoặc dự án chiến lược quy mô lớn.
 - Tài trợ các chương trình nghiên cứu - đào tạo nhân lực logistics.
 - Đảm bảo vốn đối ứng cho các dự án sử dụng ODA hoặc viện trợ quốc tế.

Cơ chế vận hành của quỹ được tham chiếu theo mô hình Korea Infrastructure Fund của Hàn Quốc và Japan Urban Transport Fund của Nhật Bản. Đây sẽ là “bộ đệm tài chính” quan trọng, giúp Thành phố chủ động trong việc triển khai các dự án hạ tầng logistics trọng điểm mà không phụ thuộc hoàn toàn vào ngân sách hoặc vay thương mại.

4.2.3.5. Hoàn thiện chính sách ưu đãi, cải thiện môi trường đầu tư và xúc tiến đầu tư quốc tế

Để thu hút các nhà đầu tư trong và ngoài nước, TP. Hồ Chí Minh cần triển khai một chương trình xúc tiến đầu tư logistics mang tầm quốc tế, đồng thời cải thiện mạnh mẽ thủ tục hành chính và khung ưu đãi.

- Cải cách thủ tục hành chính: triển khai mô hình “một cửa” - tích hợp cấp phép đầu tư, phê duyệt đất đai, môi trường và hải quan trên nền tảng số, giúp giảm thời gian xử lý hồ sơ FDI.
- Ưu đãi đầu tư: miễn 50% tiền thuê đất 10 năm đầu cho các dự án đầu tư vào trung tâm logistics loại I; giảm 30% thuế thu nhập doanh nghiệp cho các dự án ứng dụng công nghệ cao, năng lượng tái tạo; hỗ trợ chi phí giải phóng mặt bằng từ Quỹ logistics Thành phố.
- Xúc tiến đầu tư quốc tế: đẩy mạnh quảng bá qua Diễn đàn “HCMC Global Logistics 2025”, hợp tác với ITPC và Thương vụ Việt Nam tại Singapore, Nhật Bản, Hàn Quốc để thu hút các tập đoàn đa quốc gia mở trung tâm logistics khu vực tại TP.HCM.

Nhóm giải pháp “Phát triển nguồn lực tài chính và thúc đẩy PPP” có vai trò tăng tốc và bảo đảm tính khả thi cho toàn bộ quy hoạch và chính sách hạ tầng logistics của Thành phố. Khi được triển khai đồng bộ, các công cụ như Quỹ logistics, trái phiếu xanh, PPP linh hoạt và tín dụng xanh sẽ giúp TP. Hồ Chí Minh.

Điều này sẽ giúp huy động thêm vốn đầu tư ngoài ngân sách cho giai đoạn 2025-2035; giảm phụ thuộc vào vốn công, tăng hiệu quả sử dụng ngân sách; tạo môi trường đầu tư minh bạch, bền vững, gắn kết giữa khu vực công và tư; nâng cao vị thế của Thành phố như một trung tâm tài chính - logistics khu vực Đông Nam Á, đóng vai trò dẫn dắt đổi mới mô hình phát triển logistics xanh, số và tích hợp vùng.

4.2.4. Đẩy mạnh chuyển đổi số và phát triển logistics xanh trong quản lý nhà nước về hạ tầng logistics

Chuyển đổi số và logistics xanh đang trở thành hai động lực chiến lược trong quản lý và phát triển hạ tầng logistics toàn cầu. Việt Nam cũng đã xác định logistics là một trong tám ngành ưu tiên chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025 theo Quyết định 749/QĐ-TTg (2020), đồng thời coi phát triển logistics xanh là nhiệm vụ trọng tâm của Chiến lược tăng trưởng xanh 2021-2030 [198].

Đối với TP. Hồ Chí Minh, vai trò tiên phong về đổi mới công nghệ, kinh tế số và môi trường đô thị bền vững càng khiến hai trụ cột này trở nên cấp thiết. Tuy nhiên, kết quả khảo sát cho thấy việc ứng dụng hệ thống quản trị số, có kế hoạch

giảm phát thải còn khiêm tốn, trong khi công tác quản lý nhà nước về dữ liệu và tiêu chuẩn xanh vẫn còn phân tán.

Vì vậy, nhóm giải pháp này hướng đến việc xây dựng nền quản trị logistics số - xanh, trong đó dữ liệu được coi là tài sản hạ tầng, và phát triển bền vững được xem là tiêu chuẩn điều hành bắt buộc. Mục tiêu là:

- Hình thành hệ sinh thái dữ liệu logistics tích hợp, minh bạch và chia sẻ thời gian thực;
- Thể chế hóa tiêu chuẩn logistics xanh trong quy hoạch, đầu tư, vận hành hạ tầng;
- Ứng dụng công nghệ 4.0 để nâng cao năng lực giám sát, dự báo, tối ưu hóa hạ tầng logistics Thành phố;
- Đưa TP. Hồ Chí Minh trở thành đô thị logistics thông minh và phát thải thấp hàng đầu khu vực Đông Nam Á đến năm 2030.

4.2.4.1. Xây dựng nền tảng dữ liệu logistics tích hợp của Thành phố

TP. Hồ Chí Minh cần triển khai Trung tâm dữ liệu logistics tích hợp (HCMC Logistics Data Hub), trực thuộc Trung tâm điều phối logistics Thành phố (đã đề xuất tại mục 4.2.3). Đây sẽ là hạ tầng số cốt lõi cho toàn bộ hoạt động quản lý logistics đô thị.

Chức năng chính:

- Tập hợp dữ liệu từ các sở, ngành: Sở Công Thương, GTVT, KH&ĐT, TN&MT, Hải quan, và doanh nghiệp logistics;
- Cung cấp bản đồ số hạ tầng logistics (kho bãi, ICD, cảng, tuyến vận tải, điểm ùn tắc, dòng hàng hóa);
- Cho phép doanh nghiệp truy cập, cập nhật và chia sẻ thông tin qua API;
- Tích hợp công nghệ IoT, AI và Blockchain để theo dõi luồng hàng, quản lý container, dự báo nhu cầu và giám sát phát thải theo thời gian thực.

Hệ thống này cần được thiết kế theo mô hình tương thích với Nền tảng Dữ liệu quốc gia, giúp kết nối giữa trung ương và địa phương, kết nối giữa các ngành khác nhau và tạo nên một hệ sinh thái dữ liệu quốc gia đầy đủ và an toàn.

4.2.4.2. Triển khai chương trình chuyển đổi số logistics TP. Hồ Chí Minh giai đoạn 2025-2030

Thành phố cần ban hành “Chương trình chuyển đổi số ngành logistics TP. Hồ Chí Minh giai đoạn 2025-2030”, cập nhật và mở rộng từ kế hoạch hiện hành 2022-2025. Chương trình gồm bốn hợp phần trọng tâm:

1. Chính quyền số trong quản lý logistics: số hóa 100% quy trình hành chính liên quan đến logistics (cấp phép kho bãi, đầu tư PPP, thủ tục hải quan, kiểm tra chuyên ngành); kết nối dữ liệu với Cổng dịch vụ công quốc gia và Cơ sở dữ liệu thương mại điện tử.
2. Hạ tầng số logistics: đầu tư hệ thống camera, cảm biến IoT tại các trung tâm logistics, ICD, kho ngoại quan để giám sát vận hành và lưu lượng hàng hóa.
3. Doanh nghiệp logistics số: hỗ trợ 1.000 doanh nghiệp nhỏ và vừa trong ngành logistics chuyển đổi sang nền tảng số hóa (bắt đầu triển khai từ quý I/2026).
4. An toàn dữ liệu và an ninh mạng: thiết lập Trung tâm giám sát an toàn thông tin logistics (Logi-SOC), vận hành theo chuẩn ISO/IEC 27001:2022.

4.2.4.3. Thể chế hóa và triển khai tiêu chuẩn logistics xanh cấp Thành phố

TP. Hồ Chí Minh cần ban hành Bộ tiêu chuẩn “Logistics xanh TP.HCM”, trên cơ sở tích hợp các tiêu chuẩn quốc gia (TCVN 13452:2022 - Hệ thống quản lý môi trường cho logistics) và tiêu chuẩn quốc tế (ISO 14083:2023 - Carbon Footprint for Logistics) [214].

Bộ tiêu chuẩn gồm năm nhóm chỉ tiêu chính:

1. Vận tải xanh: phương tiện điện, LNG, hydrogen; yêu cầu phát thải ≤ 100 g CO₂ /tấn-km.
2. Kho bãi xanh: sử dụng vật liệu thân thiện môi trường, pin năng lượng mặt trời, hệ thống điều hòa thông minh tiết kiệm năng lượng $\geq 20\%$.
3. Cảng và ICD xanh: quy định về xử lý nước thải, chất thải rắn, tiếng ồn, an toàn môi trường.
4. Quy trình quản lý xanh: giảm sử dụng giấy, áp dụng hóa đơn điện tử, chứng từ số, logistics đảo ngược (reverse logistics).
5. Tổ chức quản lý xanh: yêu cầu doanh nghiệp công bố báo cáo phát thải hàng năm và kế hoạch giảm phát thải.

Song song, Thành phố nên triển khai chứng nhận “HCMC Green Logistics Label”, do Sở Công Thương cấp, dành cho các doanh nghiệp đáp ứng tiêu chuẩn trên. Các doanh nghiệp đạt chứng nhận sẽ được:

- Giảm 30% phí cấp phép xây dựng hoặc đăng ký dự án logistics mới;
- Hưởng ưu đãi tín dụng xanh từ Quỹ Phát triển logistics (đề xuất ở mục 4.2.4);
- Ưu tiên tham gia các dự án PPP và đấu thầu cung cấp dịch vụ logistics cho Nhà nước.

4.2.4.4. Ứng dụng công nghệ tiên tiến trong giám sát, dự báo và tối ưu hóa hạ tầng logistics

Đề QLNN trở nên chủ động, TP. Hồ Chí Minh cần chuyển từ “quản lý thụ động” sang “giám sát dựa trên dữ liệu thời gian thực”. Một số công nghệ có thể được áp dụng:

- AI & Machine Learning: phân tích dữ liệu lớn (Big Data) để dự báo nhu cầu logistics, xác định điểm nghẽn giao thông, tối ưu luồng hàng.
- Digital Twin (mô hình số song song): mô phỏng vận hành các tuyến giao thông, kho bãi, ICD để dự báo rủi ro tắc nghẽn hoặc ô nhiễm.
- Blockchain: quản lý chứng từ logistics (vận đơn, hóa đơn, CO, chứng nhận xuất xứ) minh bạch và chống gian lận.
- IoT & Telematics: giám sát hành trình vận tải, tiêu hao nhiên liệu, và phát thải phương tiện.

Công nghệ này có thể được triển khai theo mô hình hợp tác công - tư: Nhà nước xây dựng hạ tầng dữ liệu, doanh nghiệp cung cấp giải pháp công nghệ. Việc tích hợp dữ liệu này sẽ giúp UBND Thành phố giám sát hiệu quả hoạt động logistics trong toàn hệ thống, hỗ trợ hoạch định chính sách kịp thời và kiểm soát phát thải.

4.2.4.5. Tăng cường hợp tác quốc tế và phát triển năng lực đổi mới sáng tạo

Thành phố cần tận dụng các chương trình hợp tác kỹ thuật quốc tế về logistics số và logistics xanh. Các hướng hành động cụ thể gồm:

- Ký kết Bản ghi nhớ hợp tác với WB, ADB và JICA (2025-2030) về chuyển giao công nghệ số và hỗ trợ kỹ thuật trong lĩnh vực logistics xanh.
- Tham gia Mạng lưới đô thị thông minh ASEAN (ASCN) và Sáng kiến logistics bền vững châu Á (ASLI), nhằm chia sẻ dữ liệu và kinh nghiệm về số hóa logistics đô thị.
- Thành lập Trung tâm Đổi mới sáng tạo Logistics TP.HCM (HCMC Logistics Innovation Center), đặt tại Khu Công nghệ cao Thủ Đức, hoạt động theo mô hình “sandbox” cho các start-up về AI, IoT và vận tải xanh.
- Phát triển Chương trình đào tạo nhân lực logistics số - xanh, liên kết với các trường đại học (UEH, Bách Khoa, Fulbright) và doanh nghiệp quốc tế (Maersk, DHL, GrabExpress) để đào tạo ít nhất 5.000 chuyên gia số hóa logistics giai đoạn 2025-2030.

Nhóm giải pháp “Đẩy mạnh chuyển đổi số và phát triển logistics xanh” đóng vai trò cầu nối giữa hạ tầng vật lý và hạ tầng số, giữa tăng trưởng kinh tế và phát triển bền vững. Khi được triển khai đồng bộ, nhóm này sẽ biến dữ liệu logistics thành công cụ điều hành và ra quyết định; hình thành hạ tầng logistics phát thải thấp, tiết kiệm năng lượng, tương thích với tiêu chuẩn quốc tế; nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và hiệu lực QLNN và góp phần giúp TP. Hồ Chí Minh đạt mục tiêu trung hòa carbon vào năm 2050, đồng thời trở thành đô thị logistics số - xanh kiểu mẫu của ASEAN. Những giải pháp này không chỉ có ý nghĩa kinh tế - kỹ thuật, mà còn thể hiện chuyển biến tư duy từ “quản lý hành chính” sang “quản trị thông minh và bền vững” trong lĩnh vực hạ tầng logistics.

4.2.5. Nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ và hoàn thiện công cụ thanh tra, giám sát, đánh giá trong quản lý hạ tầng logistics

Con người và công cụ quản trị là hai yếu tố quyết định hiệu lực của quản lý nhà nước (QLNN). Theo *OECD (2024)*, hơn 60% thất bại trong cải cách quản lý hạ tầng đô thị ở các nền kinh tế mới nổi bắt nguồn từ năng lực thể chế yếu và thiếu công cụ giám sát minh bạch [82]. Trong khi đó, TP. Hồ Chí Minh - với vai trò đầu tàu kinh tế cả nước - đang gánh trách nhiệm điều hành một hệ thống logistics phức tạp, đa tầng và liên vùng.

Thực trạng được nêu ở Chương 3 cho thấy đội ngũ cán bộ QLNN về logistics của Thành phố vẫn còn hạn chế. Cơ chế thanh tra, giám sát cũng chưa được số hóa hoàn toàn, còn phụ thuộc vào báo cáo thủ công, thiếu cơ sở dữ liệu tập trung, dẫn đến chậm trễ trong phát hiện sai phạm và đánh giá hiệu quả chính sách.

Những thách thức này càng trở nên cấp bách trong bối cảnh Thành phố đang hoàn thiện mô hình chính quyền đô thị hai cấp (sau khi sáp nhập các đơn vị hành chính năm 2025) - đòi hỏi một bộ máy tinh gọn, năng lực cao, có khả năng điều phối vùng và làm chủ công nghệ.

Vì vậy, nhóm giải pháp này nhằm mục tiêu nâng cao năng lực thể chế, trình độ chuyên môn và kỹ năng quản lý hiện đại của đội ngũ cán bộ, đồng thời xây dựng cơ chế thanh tra - giám sát - đánh giá dựa trên dữ liệu và rủi ro, bảo đảm quản lý hạ tầng logistics hiệu quả, minh bạch và thích ứng với thời đại số.

4.2.5.1. Xây dựng và triển khai Chương trình đào tạo, bồi dưỡng chuyên sâu về quản lý logistics

TP. Hồ Chí Minh cần xây dựng Chương trình phát triển năng lực cán bộ logistics Thành phố giai đoạn 2025-2030, do Sở Nội vụ chủ trì, phối hợp với Sở Công Thương, Sở GTVT, Sở KH&ĐT và các trường đại học.

Nội dung chương trình:

1. Đào tạo kiến thức chuyên ngành logistics công: quy hoạch hạ tầng, vận tải đa phương thức, PPP, chuyển đổi số, logistics xanh, tiêu chuẩn quốc tế (ISO 28000, ISO 14083).
2. Bồi dưỡng kỹ năng quản trị hiện đại: phân tích dữ liệu (data analytics), lập kế hoạch chiến lược, giám sát rủi ro, đàm phán PPP, ra quyết định dựa trên bằng chứng.
3. Tập huấn ngắn hạn quốc tế: phối hợp với *World Bank Institute*, *JICA* và *Singapore Logistics Academy* tổ chức chương trình “Urban Logistics Management” hằng năm cho cán bộ cấp Sở, UBND TP.Thủ Đức và các quận, huyện.
4. Chuẩn hóa đội ngũ: ban hành Bộ tiêu chuẩn năng lực cán bộ QLNN logistics TP.HCM, gồm 3 cấp độ (cơ bản, nâng cao, chuyên gia), làm căn cứ quy hoạch, đánh giá và bổ nhiệm cán bộ.

Đến năm 2030, Thành phố phấn đấu 100% cán bộ phụ trách logistics cấp Sở, ngành được đào tạo chuyên sâu, ít nhất 50% có chứng chỉ quốc tế hoặc tương đương.

4.2.5.2. củng cố bộ máy và cơ chế phối hợp hành chính sau sáp nhập

Sau khi TP. Hồ Chí Minh đã thực hiện sắp xếp lại địa giới hành chính và tổ chức bộ máy theo mô hình chính quyền đô thị hai cấp. Để bảo đảm hiệu quả điều hành trong mô hình mới, cần:

- Phân cấp rõ ràng chức năng QLNN:
 - Cấp Thành phố: ban hành chính sách, điều phối liên vùng, phê duyệt quy hoạch tổng thể, giám sát hiệu quả.
 - Cấp xã - phường: tổ chức thực hiện, cấp phép đầu tư hạ tầng cấp địa phương, quản lý dữ liệu cơ sở và phản hồi định kỳ.
- Thực hiện “quy trình phối hợp hai cấp”: mọi văn bản, kế hoạch, dự án logistics đều được theo dõi trên nền tảng quản lý trực tuyến chung, do Sở Công Thương vận hành.

4.2.5.3. Xây dựng hệ thống thanh tra, giám sát và đánh giá (M&E) dựa trên dữ liệu

Thành phố cần phát triển Hệ thống giám sát, đánh giá và cảnh báo sớm về hạ tầng logistics - một nền tảng công nghệ phục vụ thanh tra và đánh giá hiệu quả chính sách.

Chức năng:

- Thu thập dữ liệu từ HCMC Logistics Data Hub (mục 4.2.5), cập nhật tiến độ dự án, chi phí, mức độ hoàn thành, và thông số kỹ thuật.
- Ứng dụng AI và công nghệ phân tích rủi ro (Risk-based Supervision) để phát hiện sớm sai phạm trong đầu tư, xây dựng, vận hành hạ tầng logistics.
- Cung cấp báo cáo tự động cho UBND Thành phố, cho phép theo dõi tình trạng từng dự án theo thời gian thực.
- Tích hợp chức năng phản hồi từ doanh nghiệp và người dân - mỗi phản ánh được gắn mã số xử lý và cập nhật công khai trên cổng thông tin.

Ngoài ra, cần đổi mới quy trình thanh tra - kiểm tra theo hướng rút ngắn, không chồng chéo, dựa trên cơ sở dữ liệu thay vì kiểm tra trực tiếp. Các cuộc thanh tra chỉ thực hiện khi có tín hiệu rủi ro từ hệ thống giám sát.

Theo *OECD (2023)*, việc áp dụng mô hình thanh tra rủi ro và công cụ M&E số hóa đã giúp Seoul và Singapore giảm 50% chi phí giám sát, đồng thời tăng gấp đôi tỷ lệ phát hiện vi phạm trong lĩnh vực hạ tầng [82].

4.2.5.4. Hoàn thiện công cụ đánh giá kết quả và trách nhiệm giải trình

Để bảo đảm hiệu quả thực thi và nâng cao tính minh bạch, Thành phố cần triển khai Bộ chỉ số đánh giá kết quả thực hiện QLNN về hạ tầng logistics. Bộ chỉ số này được phát triển từ Bộ tiêu chí M&E đã đề xuất tại mục 4.2.2 và có thể cấu trúc theo bốn nhóm:

1. Hiệu quả chính sách: mức độ hoàn thành các chỉ tiêu quy hoạch, đầu tư, vận hành.
2. Hiệu lực tổ chức: tỷ lệ phối hợp liên ngành thành công, thời gian xử lý thủ tục, tiến độ dự án.
3. Hiệu quả tài chính: tỷ lệ giải ngân, hiệu suất sử dụng vốn, khả năng thu hút PPP.
4. Mức độ hài lòng của doanh nghiệp và người dân.

Các kết quả HLGÍ được công bố công khai hằng năm, gắn với cơ chế thưởng - phạt trong đánh giá thi đua của các sở, ngành. Bên cạnh đó, Thành phố cần ban hành Quy chế trách nhiệm giải trình công vụ trong QLNN về logistics, yêu cầu cán bộ phụ trách dự án hoặc chính sách công khai quyết định, kết quả và phản hồi của mình.

4.2.5.5. Tăng cường hợp tác học hỏi và phát triển cộng đồng chuyên gia logistics công

Song song với đào tạo nội bộ, TP. Hồ Chí Minh cần phát triển mạng lưới chuyên gia logistics công (Public Logistics Expert Network - PLEN), tập hợp các nhà khoa học, doanh nghiệp và chuyên gia thực hành hỗ trợ cơ quan QLNN trong hoạch định và phản biện chính sách.

- Mạng lưới PLEN hoạt động dưới sự bảo trợ của UBND Thành phố và Hiệp hội Logistics TP.HCM (HLA), có nhiệm vụ tư vấn, nghiên cứu, chia sẻ dữ liệu và góp ý chính sách định kỳ.
- Tổ chức “Diễn đàn Quản trị logistics công TP.HCM” hằng năm, gắn kết khu vực nhà nước, học thuật và doanh nghiệp.

- Ký kết hợp tác nghiên cứu - đào tạo giữa Thành phố với các đối tác quốc tế như *National University of Singapore*, *Korea Transport Institute (KOTI)*, *JICA*, *UNESCAP*.

Việc duy trì mạng lưới chuyên gia giúp Thành phố tránh phụ thuộc vào tư vấn ngắn hạn, đồng thời tạo hệ sinh thái tri thức logistics công - tư bền vững.

Nhóm giải pháp “Nâng cao năng lực cán bộ và hoàn thiện công cụ giám sát - đánh giá” giữ vai trò then chốt trong việc đảm bảo tính bền vững và hiệu lực của toàn bộ hệ thống QLNN về hạ tầng logistics. Khi được triển khai đồng bộ, các giải pháp này sẽ giúp: Hình thành đội ngũ cán bộ chuyên nghiệp, am hiểu logistics, công nghệ và môi trường; thiết lập bộ máy hành chính hai cấp tinh gọn, phối hợp hiệu quả; tạo ra cơ chế giám sát minh bạch, dựa trên dữ liệu và trách nhiệm giải trình; nâng cao năng lực điều hành, giảm sai phạm và tăng niềm tin của doanh nghiệp, nhà đầu tư. Đây chính là nền tảng thể chế con người - công nghệ - minh bạch, đảm bảo cho TP. Hồ Chí Minh đạt được mục tiêu trở thành đô thị logistics thông minh, xanh và hiệu quả vào năm 2030, tầm nhìn 2045.

4.3. MỘT SỐ KIẾN NGHỊ VỚI CHÍNH PHỦ, CÁC BỘ, NGÀNH VÀ CHÍNH QUYỀN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH MỞ RỘNG

Như đã phân tích tại mục 3.3.3.2, các hạn chế trong quản lý nhà nước về hạ tầng logistics tại TP.HCM chịu tác động mạnh từ nhiều nguyên nhân khách quan, bao gồm bất ổn thể chế ở cấp trung ương, áp lực đô thị hóa, chuyển đổi công nghệ nhanh, biến động kinh tế - chính trị toàn cầu, gia tăng nhu cầu logistics và yêu cầu phát triển bền vững. Các nguyên nhân này mang tính liên ngành, liên vùng và vượt thẩm quyền của chính quyền đô thị, do đó chỉ có thể được xử lý hiệu quả thông qua sự phối hợp đồng bộ của Chính phủ và nhiều bộ, ngành trung ương. Trên cơ sở đó, luận án đề xuất các nhóm kiến nghị sau:

4.3.1. Kiến nghị đối với Chính phủ và cơ quan điều phối trung ương

Chính phủ cần giữ vai trò trung tâm trong việc ổn định khung thể chế và tăng cường điều phối quốc gia đối với logistics. Trong giai đoạn 2025-2035, Chính phủ cần đóng vai trò chủ đạo trong việc thiết lập hành lang pháp lý và cơ chế điều phối quốc gia cho phát triển logistics. Trước hết, cần sớm trình Quốc hội ban hành

Luật Logistics Việt Nam, coi đây là đạo luật chuyên ngành có tính nền tảng, điều chỉnh toàn diện cả ba trụ cột: *dịch vụ logistics*, *hạ tầng logistics* và *quản lý nhà nước về logistics*. Luật này phải tích hợp các quy định đang phân tán trong Luật Thương mại, Luật Đầu tư, Luật Đấu thầu, Luật Quy hoạch và Luật Bảo vệ môi trường, đồng thời xác định rõ trách nhiệm điều phối giữa trung ương - địa phương. Việc ban hành luật mới không chỉ giúp khắc phục tình trạng chồng chéo pháp lý, mà còn bảo đảm cho hệ thống quy hoạch và dự án logistics có căn cứ pháp lý thống nhất, tăng tính hấp dẫn của môi trường đầu tư, đặc biệt trong mô hình hợp tác công - tư (PPP).

Song song, Chính phủ cần thành lập Ủy ban Điều phối Logistics Quốc gia do Phó Thủ tướng phụ trách kinh tế làm Chủ tịch, với sự tham gia của Bộ Công Thương, Bộ Tài chính, Bộ Hạ tầng và Phát triển đô thị, Bộ Nông nghiệp và Môi trường, Bộ Giáo dục, Khoa học và Nhân lực cùng đại diện năm vùng kinh tế trọng điểm. Ủy ban này sẽ chịu trách nhiệm điều phối chiến lược, phân luồng đầu tư, đồng thời giám sát thực thi các chương trình logistics vùng và liên vùng. Đây là bước cải cách thể chế cần thiết để khắc phục thực trạng “nhiều bộ cùng quản, không bộ nào chịu trách nhiệm toàn diện” trong suốt hơn một thập kỷ qua.

4.3.2. Kiến nghị đối với Bộ Công Thương và Bộ Ngoại giao

Với tư cách là cơ quan đầu mối quản lý logistics quốc gia, Bộ Công Thương cần chủ trì xây dựng Chiến lược phát triển dịch vụ logistics Việt Nam đến năm 2045 (phiên bản cập nhật). Chiến lược mới phải chuyển trọng tâm từ “phát triển dịch vụ” sang “phát triển hệ sinh thái logistics thông minh”, trong đó chú trọng hai định hướng chiến lược là *chuyển đổi số toàn diện* và *logistics xanh*. Bộ cần chỉ đạo triển khai Nền tảng Dữ liệu quốc gia về logistics, kết nối dữ liệu của Hải quan, Tài chính, Hạ tầng và các địa phương trọng điểm như TP. Hồ Chí Minh, Hà Nội, Hải Phòng. Việc hình thành nền tảng này không chỉ giúp Chính phủ quản lý theo thời gian thực mà còn tạo cơ sở cho các đô thị lớn tích hợp dữ liệu địa phương, hướng tới mô hình “chính quyền số trong logistics”.

Bên cạnh đó, Bộ Công Thương cần ban hành Bộ tiêu chuẩn quốc gia về cảng, kho và trung tâm logistics xanh, trên cơ sở các chuẩn mực quốc tế như ISO

14083:2023. Tiêu chuẩn này phải trở thành điều kiện tiên quyết trong thẩm định, cấp phép và vận hành công trình logistics ở cấp quốc gia, qua đó tạo nền tảng cho việc thực hiện mục tiêu giảm phát thải ròng bằng “Net Zero 2050”.

Bộ Ngoại giao cần phối hợp chặt chẽ với Bộ Công Thương trong việc lồng ghép logistics vào ngoại giao kinh tế, đặc biệt là trong đàm phán và thực thi các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới. Việc dự báo sớm các cam kết quốc tế, tiêu chuẩn kỹ thuật và yêu cầu môi trường sẽ giúp các địa phương chủ động điều chỉnh quy hoạch và đầu tư hạ tầng logistics, giảm độ trễ chính sách do thay đổi từ bên ngoài.

4.3.3. Kiến nghị đối với Bộ Tài chính và Cục Hải quan

Sau khi tiếp nhận toàn bộ chức năng của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Bộ Tài chính hiện là cơ quan duy nhất quản lý đầu tư công, tài chính phát triển và chính sách PPP. Trong bối cảnh này, Bộ cần thiết lập Quỹ Phát triển Logistics Việt Nam, hoạt động tương tự các quỹ hạ tầng của Hàn Quốc và Malaysia, nhằm cung cấp vốn đối ứng cho các dự án PPP và hỗ trợ doanh nghiệp đầu tư hạ tầng xanh. Quỹ này nên có quy mô ban đầu khoảng 15.000 tỷ đồng, hình thành từ ngân sách, phát hành trái phiếu xanh và huy động các nguồn vốn quốc tế (ADB, JICA, WB).

Đồng thời, Bộ Tài chính cần phát hành trái phiếu xanh quốc gia dành riêng cho hạ tầng logistics giai đoạn 2026-2030, với tổng giá trị khoảng 2 tỷ USD, tập trung đầu tư cho các kho lạnh tiết kiệm năng lượng, ICD điện hóa và phương tiện vận tải thân thiện môi trường. Việc huy động tài chính xanh sẽ góp phần giảm áp lực ngân sách, đồng thời hiện thực hóa mục tiêu tăng trưởng bền vững trong lĩnh vực logistics.

Song song, Cục Hải quan cần tiếp tục cải cách thủ tục hải quan theo hướng số hóa, liên thông và quản lý rủi ro, giảm thời gian và chi phí thông quan. Đây là biện pháp quan trọng để giảm áp lực lên hạ tầng vật chất và bù đắp phần nào những hạn chế do thiếu đồng bộ hạ tầng logistics tại đô thị lớn như TP.HCM.

4.3.4. Kiến nghị đối với Bộ Xây dựng và Bộ Nông nghiệp và Môi trường

Bộ Xây dựng, hợp nhất giữa Giao thông vận tải và Xây dựng, cần chủ trì hoàn thiện Quy hoạch mạng lưới vận tải đa phương thức quốc gia giai đoạn 2026-2035, đồng bộ với quy hoạch hệ thống trung tâm logistics quốc gia. Đặc biệt, cần xác lập rõ các hành lang logistics chiến lược:

- (i) hành lang Cát Lái - Thủ Đức - Biên Hòa - Bình Dương;
- (ii) hành lang TP.HCM - Long An - Đồng Tháp - Cần Thơ;
- (iii) hành lang đường thủy ven biển Bà Rịa - TP.HCM - Tiền Giang.

Quy hoạch này phải đặt trọng tâm vào kết nối liên vùng và vận tải đa phương thức, nhằm giảm phụ thuộc vào đường bộ, tăng tỷ trọng vận tải thủy và đường sắt lên 35% vào năm 2030.

Bộ Nông nghiệp và Môi trường cần ban hành quy hoạch và cơ chế quản lý đất đai dành cho hạ tầng logistics, quy định rõ tỷ lệ quỹ đất logistics trong tổng diện tích khu công nghiệp của các địa phương (tối thiểu 5%), đồng thời ban hành cơ chế chuyển đổi mục đích sử dụng đất theo thủ tục rút gọn. Đặc biệt, đối với TP. Hồ Chí Minh mở rộng - sau khi hợp nhất Bình Dương và Bà Rịa - Vũng Tàu - cần có chính sách thí điểm gắn với các cảng biển, ICD và khu công nghiệp trọng điểm.

4.3.5. Kiến nghị đối với Bộ Khoa học và Công nghệ và Bộ Giáo dục - Đào tạo

Bộ Khoa học và Công nghệ cần đóng vai trò chủ đạo trong việc xây dựng chuẩn công nghệ, tiêu chuẩn dữ liệu và thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong logistics, tạo nền tảng cho quản lý logistics dựa trên dữ liệu và công nghệ số. Việc thiếu chuẩn công nghệ thống nhất hiện nay là một nguyên nhân khiến các địa phương khó tích hợp dữ liệu và triển khai các mô hình logistics thông minh.

Để đáp ứng yêu cầu hiện đại hóa và hội nhập, Bộ Giáo dục - Đào tạo cần sớm xây dựng Khung năng lực quốc gia về nhân lực logistics, quy định tiêu chuẩn kiến thức, kỹ năng và năng lực công nghệ đối với các nhóm nghề liên quan đến logistics. Khung này cần được tích hợp vào chương trình đào tạo đại học, cao đẳng và dạy nghề, đồng thời liên thông với Chuẩn kỹ năng nghề ASEAN (AQRF). Bộ cũng nên phối hợp với Bộ Công Thương và các hiệp hội như VLA, VCCI, cùng doanh nghiệp quốc tế (Maersk, DHL, GrabExpress) để xây dựng các chương trình đào tạo logistics xanh và logistics số. Mục tiêu đến năm 2030, Việt Nam đào tạo được ít nhất 50.000 nhân lực logistics chất lượng cao, trong đó 30% làm việc tại vùng TP.HCM mở rộng.

Các kiến nghị trên phản ánh yêu cầu tái cấu trúc thể chế và năng lực quản lý logistics của Việt Nam trong bối cảnh Chính phủ tinh gọn, hợp nhất chức năng và

chuyển sang mô hình quản trị số. Ở cấp quốc gia, việc ban hành Luật Logistics, thành lập Ủy ban Điều phối Logistics Quốc gia và Quỹ Phát triển Logistics sẽ tạo hành lang pháp lý và nguồn lực ổn định. Ở cấp bộ, các chính sách mới về dữ liệu, tài chính xanh, đất logistics và nhân lực sẽ cụ thể hóa mục tiêu phát triển bền vững. Ở cấp địa phương, TP. Hồ Chí Minh mở rộng với vai trò “siêu đô thị - cảng” sẽ trở thành trung tâm logistics vùng Đông Nam Á, góp phần đưa Việt Nam vào nhóm 40 quốc gia có năng lực logistics hàng đầu thế giới vào năm 2035.

KẾT LUẬN

Nghiên cứu về quản lý nhà nước đối với hạ tầng logistics tại Thành phố Hồ Chí Minh mở rộng cho thấy đây là một lĩnh vực có ý nghĩa chiến lược, vừa là động lực tăng trưởng kinh tế - xã hội, vừa là thước đo năng lực quản trị phát triển đô thị hiện đại trong thời kỳ toàn cầu hóa và chuyển đổi số.

Thứ nhất, luận án đã làm rõ khung lý luận về hạ tầng logistics và quản lý nhà nước trong lĩnh vực này. Hạ tầng logistics được xác định không chỉ là mạng lưới vật chất - kỹ thuật phục vụ lưu thông hàng hóa, mà còn bao gồm hệ thống thể chế, chính sách, công nghệ và nguồn nhân lực bảo đảm cho chuỗi cung ứng hoạt động hiệu quả. Trên cơ sở kế thừa các lý thuyết về quản trị công, phát triển bền vững và mô hình quản lý dựa trên kết quả, luận án đã xây dựng khung phân tích gồm ba câu phần:

- (1) nhóm yếu tố ảnh hưởng (năng lực điều phối, khung pháp lý, nguồn lực tài chính, hạ tầng hiện hữu và chuyển đổi số dữ liệu công);
- (2) nhóm nội dung quản lý nhà nước (quy hoạch - tổ chức thực hiện - giám sát, điều chỉnh);
- (3) nhóm kết quả đầu ra (hiệu lực, hiệu quả, tính phù hợp, tính công bằng và tính bền vững).

Khung phân tích này là công cụ nền tảng giúp lượng hóa và đánh giá mức độ hoàn thiện của công tác quản lý nhà nước về hạ tầng logistics ở cấp địa phương, đặc biệt trong bối cảnh đô thị lớn như TP. Hồ Chí Minh.

Thứ hai, kết quả nghiên cứu thực tiễn cho thấy Thành phố Hồ Chí Minh giữ vai trò đầu tàu trong hệ thống logistics quốc gia, đóng góp phần lớn tổng giá trị dịch vụ logistics cả nước, là cửa ngõ xuất nhập khẩu chính của vùng kinh tế trọng điểm phía Nam. Tuy nhiên, sự phát triển nhanh của kinh tế - dân số - đô thị hóa đã tạo sức ép lớn lên hạ tầng logistics. Quy hoạch còn thiếu tính tích hợp giữa giao thông, công nghiệp và đô thị; hệ thống cảng - kho - ICD phân tán, chưa liên kết vùng; chi phí logistics vẫn cao. Công tác quản lý nhà nước còn tồn tại các hạn chế: phối hợp liên ngành chưa đồng bộ, cơ chế pháp lý về đầu tư PPP và dữ liệu logistics chưa hoàn thiện, năng lực dự báo và giám sát còn yếu, và chuyển đổi số trong quản lý chưa thật sự sâu.

Thứ ba, bối cảnh mới giai đoạn 2025-2035 đặt ra yêu cầu tái cấu trúc toàn diện công tác quản lý nhà nước về hạ tầng logistics. Những yếu tố mới - như kinh tế số, biến đổi khí hậu, hội nhập khu vực ASEAN, cam kết giảm phát thải ròng và việc mở rộng địa giới hành chính TP. Hồ Chí Minh (hợp nhất với Bình Dương, Bà Rịa - Vũng Tàu) - đã làm thay đổi phạm vi và chức năng điều hành của chính quyền. Thành phố không chỉ là trung tâm kinh tế, mà còn trở thành “vùng đô thị - cảng logistics” của quốc gia, gắn liền với hành lang logistics Đông Nam Bộ. Điều này đòi hỏi một mô hình quản lý linh hoạt, đa cấp và tích hợp, trong đó chính quyền đô thị giữ vai trò hạt nhân điều phối, còn các bộ ngành trung ương đóng vai trò kiến tạo thể chế và huy động nguồn lực.

Thứ tư, luận án đã đề xuất hệ thống giải pháp hoàn thiện quản lý nhà nước về hạ tầng logistics TP. Hồ Chí Minh theo năm nhóm vấn đề:

- (1) Hoàn thiện thể chế, chính sách và quy hoạch tích hợp hạ tầng logistics, nhằm giải quyết tình trạng chồng chéo giữa các quy hoạch và thiếu cơ chế pháp lý ổn định;
- (2) Nâng cao hiệu quả tổ chức thực hiện và điều phối liên ngành - liên vùng, hướng đến cơ chế “một cửa logistics” và hợp tác vùng trong quản lý;
- (3) Phát triển nguồn lực tài chính và thúc đẩy đối tác công - tư (PPP), để huy động nguồn lực xã hội hóa và tài chính xanh cho đầu tư hạ tầng;
- (4) Đẩy mạnh chuyển đổi số và phát triển logistics xanh, nhằm hình thành nền tảng dữ liệu logistics thống nhất, thúc đẩy quản trị thông minh và giảm phát thải;
- (5) Nâng cao năng lực đội ngũ cán bộ và hoàn thiện công cụ giám sát - đánh giá, để đảm bảo hiệu quả thực thi, tính minh bạch và trách nhiệm giải trình trong hoạt động QLNN.

Thứ năm, trên tầm quốc gia, luận án kiến nghị Chính phủ ban hành Luật Logistics Việt Nam, thành lập Ủy ban Điều phối Logistics Quốc gia, phê duyệt Chương trình đầu tư hạ tầng logistics 2026-2035, và giao Bộ Tài chính chủ trì Quỹ Phát triển Logistics Việt Nam. Đồng thời, Bộ Công Thương cần cập nhật Chiến lược phát triển dịch vụ logistics đến 2045; Bộ Xây dựng hoàn thiện quy hoạch vận

tải đa phương thức và hành lang logistics vùng; Bộ Giáo dục - Đào tạo xây dựng Khung năng lực quốc gia về nhân lực logistics.

Thứ sáu, đối với chính quyền TP. Hồ Chí Minh mở rộng, luận án khuyến nghị triển khai Kế hoạch tổng thể phát triển hạ tầng logistics vùng đô thị - cảng đến 2045, thành lập Trung tâm Điều phối Logistics vùng Đông Nam Bộ, và thực hiện Chương trình chuyển đổi số - logistics xanh 2025-2030. Việc phối hợp với các tỉnh Đồng Nai, Tây Ninh, Đồng Tháp trong quy hoạch và khai thác hành lang logistics liên vùng sẽ là đòn bẩy then chốt đưa thành phố trở thành “siêu trung tâm logistics” của Việt Nam và Đông Nam Á.

Thứ bảy, từ góc độ lý luận, luận án đã bổ sung và mở rộng mô hình phân tích quản lý nhà nước về hạ tầng logistics cấp đô thị, kết hợp các tiếp cận: quản trị đa cấp, quản trị dựa trên dữ liệu và quản trị phát triển bền vững. Về thực tiễn, luận án đã đóng góp một bộ khuyến nghị chính sách có khả năng ứng dụng cao cho TP. Hồ Chí Minh và các đô thị lớn khác, đặc biệt trong bối cảnh Chính phủ đang thúc đẩy cơ chế đô thị đặc thù và chuyển đổi số quốc gia.

Tổng kết lại, quản lý nhà nước về hạ tầng logistics không chỉ là nhiệm vụ hành chính mà là hoạt động quản trị phát triển - đòi hỏi tầm nhìn dài hạn, phối hợp liên ngành và liên vùng, cùng năng lực lãnh đạo đổi mới. Việc thực hiện hiệu quả các nhóm giải pháp mà luận án đề xuất sẽ giúp TP. Hồ Chí Minh không chỉ giải quyết những “nút thắt” hiện tại về hạ tầng và thể chế, mà còn tạo nền tảng để trở thành trung tâm logistics thông minh, xanh và cạnh tranh của khu vực Đông Nam Á vào năm 2035, tầm nhìn 2045./.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ
ĐÃ CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN**

- [1] “Kinh nghiệm quốc tế và quản lý nhà nước về hạ tầng logistics: Bài học cho TP. Hồ Chí Minh”, Available: <https://kinhtevadubao.vn/kinh-nghiem-quoc-te-va-quan-ly-nha-nuoc-ve-ha-tang-logistics-bai-hoc-cho-tp-ho-chi-minh-32395.html>
- [2] “Quản lý nhà nước về logistics tại Việt Nam, thực trạng và giải pháp”, Available: <https://lyluanchinhtri.vn/quan-ly-nha-nuoc-ve-logistics-tai-viet-nam-thuc-trang-va-giai-phap-8197.html>
- [3] “Một số khuyến nghị nhằm tháo gỡ khó khăn, thúc đẩy hoạt động logistics Việt Nam trong bối cảnh mới: Từ thực tiễn hoạt động của khu vực Nam Bộ”, Available: <https://tapchiconsan.org.vn/web/guest/thanh-pho-ho-chi-minh/-/2018/1149802/mot-so-khuyen-nghi-nham-thao-go-kho-khan%2C-thuc-day-hoat-dong--logistics-viet-nam-trong-boi-canh-moi--tu-thuc-tien-hoat-dong-cua-khu-vuc-nam-bo.aspx>

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] VLI, "Đề án phát triển ngành logistics tại thành phố Hồ Chí Minh đến năm 2025, định hướng đến năm 2030," VIỆN NGHIÊN CỨU VÀ PHÁT TRIỂN LOGISTICS VIỆT NAM, 2023. [Online]. Available: <https://vli.edu.vn/chi-tiet-du-an/phat-trien-nganh-logistics-tren-dia-ban-thanh-pho-ho-chi-minh-den-nam-2025-dinh-huong-den-nam-2030/>. [truy cập 2025].
- [2] Đinh Đại, "TP HCM: Tiên phong ứng dụng chuyển đổi số trong lĩnh vực logistics," Diễn đàn doanh nghiệp, 2025. [Online]. Available: <https://diendandoanhnghiep.vn/tp-hcm-tien-phong-ung-dung-chuyen-doi-so-trong-linh-vuc-logistics-10148989.html>. [Truy cập 2025].
- [3] Y. Lam, A. Weitz và K. Shiram, "World Bank Blog," 22 April 2019. [Trực tuyến]. Available: <https://blogs.worldbank.org/en/transport/supporting-vietnam-s-economic-success-through-greener-cheaper-and-more-efficient-trucking>. [Đã truy cập 2025].
- [4] Anh Thơ, "TPHCM phấn đấu giải ngân đầu tư công đạt 80-90%", 2024. Truy cập tại: <https://tphcm.chinhphu.vn/tphcm-phan-dau-giai-ngan-dau-tu-cong-dat-80-90-101241017102210693.htm>. [Đã truy cập 2025].
- [5] Tâm An, "Quy mô kinh tế số 1 của TPHCM trước khi thực hiện sắp xếp đơn vị hành chính" [Trực tuyến]. Truy cập tại: <https://vietnamnet.vn/quy-mo-kinh-te-so-1-cua-tphcm-truoc-khi-thuc-hien-sap-xep-don-vi-hanh-chinh-2386769.html> [Đã truy cập 2025].
- [6] Gia Cư, "Thời báo Tài chính Việt Nam," 1 January 2025. [Trực tuyến]. Available: <https://thoibaotaichinhvietnam.vn/tp-ho-chi-minh-tu-tin-cung-ca-nuoc-buoc-vao-ky-nguyen-vuon-minh-167705-167705.html>. [Đã truy cập 2025].
- [7] Trà Giang, "Sài Gòn giải phóng," 25 December 2024. [Trực tuyến]. Available: <https://dtc.sggp.org.vn/doanh-nghiep-tphcm-xuat-khau-46-ty-usd-trong-nam-2024-post119328.html>. [Đã truy cập 2025].
- [8] VNS, "Vietnamnews," 3 September 2025. [Trực tuyến]. Available: <https://vietnamnews.vn/economy/1724504/viet-nam-s-ports-sail-into-global-top-50.html>. [Đã truy cập 2025].
- [9] Sở Tài chính TPHCM, "Báo cáo tình hình ngân sách TPHCM năm 2024," Sở Tài chính TPHCM, TPHCM, 2024.
- [10] J. W. Forrester, Industrial Dynamics, MIT Press (Massachusetts Institute of Technology), 1961.
- [11] P. Dimitrov, National Logistics Systems, Laxenburg, Austria: IIASA (Collaborative Paper CP-91-006), 1991.
- [12] M. Christopher, Logistics and Supply Chain Management, Pearson UK, 1998.
- [13] G. Ghiani, G. Laporte and R. Musmanno, Introduction to Logistics Systems

- Planning and Control, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004.
- [14] T. Kose, "Logistics in Japan and ASEAN Nations. Japan Transport and Tourism Research Institute (JTTRI)," Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism, Japan, Tokyo, 2013.
 - [15] W. X. X. & D. P. K. Ho, "Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review," *European Journal of Operational Research*, vol. 202, no. 1, pp. 16-24, 2010.
 - [16] C.-N. Wang, T.-T. Dang và N.-A.-T. Nguyen, "Advanced Processes Optimization in Logistics and Supply Chain Management," *Processes*, số Special issue "Environmental and Green Processes", 2023.
 - [17] O. Prokopenko, "Logistics Concepts to Optimise Business Processes," *Estudios de Economía Aplicada (Studies of Applied Economics)*, vol. Vol. 39, no. No. 3, art. 4712. DOI: 10.25115/eea.v39i3.4712, 2021.
 - [18] L. Maître, *E-Logistics: The Revolution of Logistics through Digitalization*, Copenhagen: Copenhagen Business School, 2018.
 - [19] Q. Qurtubi, S. Janari and A. F. Melinska, "The Development of Research on e-Logistics," *Studies of Applied Economics*, no. Special Issue: Managing Economic Growth in Post COVID Era: Obstacles and Prospects. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4486>, pp. 1-9, 2021.
 - [20] I. Tovstolis, "Innovative Approaches to the Development and Application of Software in International and Warehouse Logistics: Current Trends and Future Perspectives," *International Journal of Social Science and Economics Invention*, vol. 10, no. no.04. DOI: 10.23958/ijsssei/vol10-i04/375, pp. 41-46, 2024.
 - [21] R. G. R. Jr., S. Chowdhury, B. Davis-Sramek, M. Giannakis and Y. K. Dwivedi, "Artificial Intelligence in Logistics and Supply Chain Management: A Primer and Roadmap for Research," *Journal of Business Logistics*, vol. 44, no. no. 4. DOI: 10.1111/jbl.12364, pp. 532-549, 2023.
 - [22] R. Dekker, J. Bloemho and I. Mallidis, "Operations Research for Green Logistics - An Overview of Aspects, Issues, Contributions and Challenges," *European Journal of Operational Research*, vol. vol. 219, no. no. 3. DOI: 10.1016/j.ejor.2011.11.010, p. 671-679, 2012.
 - [23] R. Alexandro and Basrowi, "The influence of macroeconomic infrastructure on supply chain smoothness and national competitiveness and its implications on a country's economic growth: evidence from BRICS countries," *Uncertain Supply Chain Management*, vol. 11, no. 1, pp. 167-180, 2023.
 - [24] A. Holl and I. Mariotti, "Highways and Firm Performance in the Logistics Industry," *Journal of Transport Geography*, vol. 72, pp. 139-150, 2018.
 - [25] B. Wei, M. Chu and a. J. Wang, "Research on the impact of logistics infrastructure on manufacturing agglomeration," *Industrial Engineering and Innovation Management*, vol. 5, no. 12, pp. 65-76, 2022.

- [26] A. Mesjasz-Lech and A. Włodarczyk, "The role of logistics infrastructure in development of sustainable road transport in Poland," *Research in Transportation Business & Management*, vol. 44, 2022.
- [27] V. Roso, J. Woxenius and K. Lumsden, "The dry port concept: connecting container seaports with the hinterland," *Journal of Transport Geography*, vol. 17, no. 5, pp. 338-345, 2009.
- [28] L. C. Nguyen and T. Notteboom, "A multi-criteria approach to dry port location in developing economies with application to Vietnam," *Asian Journal of Shipping and Logistics*, vol. 32, no. 1, pp. 23-32, 2016.
- [29] Phạm Trung Hải, "Phát triển ngành dịch vụ logistics tại Việt Nam," *Tạp chí Kinh tế - Tài chính*, 2019.
- [30] Lê Tấn Bửu, Trần Minh Chính and Đặng Nguyễn Tất Thành, "Các tiêu chí cốt lõi ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ logistics tại TP. Hồ Chí Minh," *Tạp chí Kinh tế phát triển*, 2014.
- [31] I. Tovstolis, "Innovative approaches to the development and application of software in international and warehouse logistics: current trends and future perspectives," *International Journal of Social Science and Economics Invention*, vol. 10, no. 4, pp. 41-46, 2024.
- [32] OECD, "Enhancing Connectivity through Transport Infrastructure: The Role of Official Development Finance and Private Investment," OECD Publishing, Paris, 2018.
- [33] World Bank, "Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy - The Logistics Performance Index and Its Indicators," World Bank, Washington, DC, 2023.
- [34] G. Pérez, "The need to establish comprehensive policies for infrastructure, transport and logistics," *Boletín Facilitación del Comercio y el Transporte en América Latina y el Caribe (UNCEPAL)*, vol. 263, pp. 1-5, 2008.
- [35] McKinsey & Company, "Building India: Transforming the Nation's Logistics Infrastructure," McKinsey & Company report, 2010.
- [36] Bộ Giao thông Vận tải Trung Quốc, "Logistics Industry in China: Development Review and Processes," Hội thảo UNESCAP, 2010.
- [37] Ministry of Land, "National Logistics Master Plan (2016-2025)," Government of the Republic of Korea, 2016.
- [38] Ministry of Land, "Comprehensive Logistics Policy Outline (2021-2025)," MLIT (Japan), 2021.
- [39] Ministry of Transportation (Malaysia), "Logistics and Trade Facilitation Masterplan (2015-2020)," Government of Malaysia, 2015.
- [40] F. Leccis, "Public Private Partnerships for Transportation Infrastructure Delivery," *Open Journal of Social Sciences*, vol. 3, no. 5, pp. 21-27, 2015.

- [41] OECD/ITF, "Logistics Development Strategies and Performance Measurement," ITF Roundtable Report No. 158, OECD Publishing, 2016.
- [42] P. Hayaloğlu, "The Impact of Developments in the Logistics Sector on Economic Growth: The Case of OECD Countries," *International Journal of Economics and Financial Issues*, vol. 5, no. 2, pp. 523-530, 2015.
- [43] H. H. Lean, W. Huang and J. Hong, "Logistics and economic development: Experience from China," *Transport Policy*, vol. 32, pp. 96-104, 2014.
- [44] Trịnh Thế Cường, Quản lý nhà nước đối với cảng biển Việt Nam, Hà Nội: Học viện Hành chính quốc gia, 2016.
- [45] V. L. Dang and G. T. Yeo, "Weighing the Key Factors to Improve Vietnam's Logistics System," *Asian Journal of Shipping and Logistics*, vol. 34, no. 4, pp. 308-316, 2018.
- [46] Nguyễn Thành Nam, "Giải pháp phát triển nguồn nhân lực ngành dịch vụ logistics Việt Nam," *Tạp chí Tài chính*, no. 635, pp. 113-114, 2016.
- [47] Nguyễn Văn An, Chính sách và cơ chế thu hút vốn đầu tư vào hạ tầng logistics: Nghiên cứu và ứng dụng tại Việt Nam, Hà Nội: Đại học Kinh tế quốc dân, 2021.
- [48] UNESCAP, "Guide to Key Issues in Development of Logistics Policy," Liên Hợp Quốc, 2013, UNESCAP, 2013.
- [49] A. Chandra and E. Thompson, "Does public infrastructure affect economic activity? Evidence from the rural interstate highway system," *Regional Science and Urban Economics*, vol. 30, no. 4, pp. 457-490, 2000.
- [50] E. Özceylan, C. E. M. Çetinkaya and M. Kabak, "Logistic performance evaluation of provinces in Turkey: A GIS-based multi-criteria decision analysis," *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, vol. 94, pp. 323-337, 2016.
- [51] K. O'Connor, B. Holly and A. Clarke, "A case for incorporating logistics services in urban and regional policy: Some insight from US metropolitan areas," *Regional Science Policy & Practice*, vol. 4, no. 2, pp. 165-177, 2012.
- [52] C. Wang, Y.-S. Kim and C. Y. Kim, "Causality between logistics infrastructure and economic development in China," *Transport Policy*, vol. 100, pp. 49-58, 2021.
- [53] R. Crescenzi, M. Di Cataldo and A. Rodríguez-Pose, "Government quality and the economic returns of transport infrastructure investment in European regions," *Journal of Regional Science*, vol. 56, no. 4, pp. 555-582, 2016.
- [54] D. F. Meyer, "An assessment of the impact of logistics and related infrastructure on the economy: A comparative analysis of the Visegrad countries," *Polish Journal of Management Studies*, vol. 22, no. 1, pp. 295-309, 2020.

- [55] J. Witkowski and M. Kiba-Janiak, "The Role of Local Governments in the Development of City Logistics," *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 125, pp. 373-385, 2014.
- [56] C. Xue, Y. Chao and S. Xie, "Will Road Infrastructure Become the New Engine of Urban Growth? A Consideration of the Economic Externalities," *Sustainability*, vol. 17, no. 15, 2025.
- [57] Đoàn Văn Tạo, Chính sách phát triển cơ sở hạ tầng logistics của thành phố Hải Phòng theo hướng hiện đại, Hà Nội: Đại học Kinh tế quốc dân, 2018.
- [58] Mai Lê Lợi, Quản lý nhà nước về phát triển cơ sở hạ tầng logistics tại Hải Phòng, Hà Nội: Học viện Khoa học xã hội, 2022.
- [59] Nguyễn Văn Tùng and Trần Văn Phú, "Phát triển hệ thống kết cấu hạ tầng logistics phục vụ cảng khu vực tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu đến năm 2030," *Tạp chí Kinh tế - Dự báo*, no. 8(762), pp. 83-85, 2021.
- [60] Lê Đức Thọ, "Phát triển cơ sở hạ tầng logistics tại thành phố Đà Nẵng," *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Trường ĐH Thành Đông (Tạp chí Khoa học & Sáng tạo)*, vol. 5, pp. 9-12, 2022.
- [61] Nguyễn Thanh Tuấn, Nguyễn Thúy Quỳnh and Trịnh Thị Thu Hương, "Chuyển đổi số và phát triển logistics cảng biển hướng đến tạo thuận lợi thương mại," in *NXB Hàng Hải*, Hải Phòng, 2021.
- [62] H. T. T. Dao and N. T. T. Vy, "Phát triển ngành dịch vụ logistics Thành phố Hồ Chí Minh," *Tạp chí Nghiên cứu Phát triển*, vol. 10, 2014.
- [63] Lê Tấn Bửu, Trần Minh Chính and Đặng Nguyễn Tất Thành, "Tiêu chí cốt lõi ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn nhà cung cấp dịch vụ logistics tại TP. HCM," *Tạp chí Kinh tế phát triển*, no. 285, pp. 9-12, 2014.
- [64] Đặng Thị Ngân, Nguyễn Hoàng Phương and Đinh Gia Huy, "Thực trạng chính sách phát triển logistics tại vùng Đông Nam Bộ," *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, no. 803, 2025.
- [65] UBND TP Hồ Chí Minh, "Quyết định số 4432/QĐ-UBND ngày 02/12/2020 về việc phê duyệt “Đề án phát triển ngành logistics tại TP. HCM đến năm 2025, định hướng đến năm 2030,” UBND TP. Hồ Chí Minh, TPHCM, 2020.
- [66] Bộ Công Thương, "Báo cáo Logistics Việt Nam 2022 - Logistics xanh," Nxb Công Thương, 2022.
- [67] S. Winkelhaus and E. H. Grosse, "Logistics 4.0: A Systematic Review towards a New Logistics System," *International Journal of Production Research*, vol. 58, no. 1. DOI: 10.1080/00207543.2019.1612964., pp. 18-43, 2020.
- [68] V. Y. a. Y. D. Özkan-Özen, "Logistics centers in the new industrial era: a proposed framework for logistics center 4.0," *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, vol. 135, no. art. 101864, doi: 10.1016/j.tre.2020.101864, 2020.

- [69] C. K. M. Lee, Y. Lv, K. K. H. Ng, W. Ho and K. L. Choy, "Design and application of Internet of Things-based warehouse management system for smart logistics," *International Journal of Production Research*, vol. 56, no. 10, pp. 2753-2768, 2018.
- [70] OECD, Glossary of Statistical Terms, OECD Publishing, 2020.
- [71] UNESCAP, Digital and Sustainable trade facilitation in Asia and the Pacific 2021, Bangkok: United Nations Publication, 2022.
- [72] ISO, ISO 9001:2015 - Quality Management Systems: Requirements, Geneva: International Organization for Standardization, 2015.
- [73] CSCMP, Supply Chain Management Definitions and Glossary, 2023.
- [74] World Bank, "Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy - The Logistics Performance Index and Its Indicators," World Bank, Washington, DC, 2023.
- [75] UNESCAP, Digital and Sustainable Trade Facilitation in Asia and the Pacific 2023, Bangkok: UN, 2023.
- [76] Ghiani, Laporte and Musmanno, Introduction to Logistics Systems Management; 2nd ed., Wiley, 2013.
- [77] Limão and Venables, "Infrastructure, Geographical Disadvantage, Transport Costs, and Trade," in *World Bank Economic Review*, World Bank, 2001, pp. 451-479.
- [78] Bookbinder (ed.), Handbook of Global Logistics: Transportation in International Supply Chains, Springer, 2013.
- [79] ISO, ISO 28000:2022 - Security and Resilience - Security Management Systems for the Supply Chain, ISO, 2022.
- [80] European Commission, Sustainable and Smart Mobility Strategy - putting European transport on track for the future, EC, 2020.
- [81] UNCTAD, Review of Maritime Transport 2023, UN, 2023.
- [82] OECD, "Getting Infrastructure Right: A Framework for Better Governance," OECD Publishing, Paris, 2017.
- [83] World bank, PPP Reference Guide Version 3.0, World Bank, 2017.
- [84] T. Osborne, "The New Public Governance?," *Public Management Review*, vol. 8, no. 3, pp. 377-387, 2006.
- [85] OECD/ITF, "ITF Transport Outlook 2021," OECD Publishing, Paris, 2021.
- [86] D. North, Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- [87] C. Hood, "A Public Management for All Seasons?," *Public Administration*, vol. 69, no. 1, pp. 3-19, 1991.
- [88] WCED, Our Common Future, Oxford: World Commission on Environment and Development, 1987.
- [89] J. Torfing, B. G. Peters, J. Pierre and E. Sørensen, Interactive Governance:

- Advancing the Paradigm, Oxford: Oxford University Press, 2012.
- [90] G. S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 3rd ed., Chicago: University of Chicago Press, 1993.
 - [91] D. W.E., "PDSA Cycle - The W. Edwards Deming Institute," Deming, 2025. [Online]. Available: <https://deming.org/explore/pdsa/>. [Truy cập 2025].
 - [92] OECD/ITF, *Decarbonising Transport: Pathways to Zero CO₂ Emissions by 2050*, Paris: OECD Publishing, 2021.
 - [93] J. Arvis, D. Saslavsky and B. Ojala, *Connecting to Compete 2018: Trade Logistics in the Global Economy*, Washington: World Bank, 2018.
 - [94] OECD/ITF, *Private Investment in Transport Infrastructure: Dealing with Uncertainty and Long-Term Risks*, Paris: OECD Publishing, 2019.
 - [95] OECD, *Principles for the Governance of Public-Private Partnerships*, Paris: OECD Publishing, 2012.
 - [96] V. A. L., E. R. Stoermer, S. F. J. and L. Kimbell, *The Future of Government 2030+*, EUR 29664 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg: JRC115008, 2019.
 - [97] World Bank, *World Development Report 2021: Data for Better Lives*, World Bank, 2021.
 - [98] OECD, *Open Government: The Global Context and the Way Forward*, Paris: OECD Publishing, 2016.
 - [99] Deming, *Out of the Crisis*, MIT Press, 1986.
 - [100] OECD, *Green Growth in Cities*, Paris: OECD Publishing, 2013.
 - [101] K. D., K. A. and M. M., *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*, World Bank, 2010.
 - [102] OECD, *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*, Paris: OECD Publishing, 2021.
 - [103] OECD, *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use*, Paris: OECD Publishing, 2019.
 - [104] F. H.G., "Public Administration and Social Equity," *Public Administration Review*, vol. 50, no. 2, p. 228, 1990.
 - [105] N. J. Glass L.M., *Governance for achieving the Sustainable Development Goals: How important are participation, policy coherence, reflexivity, adaptation and democratic institutions?*, 2019.
 - [106] H. Fayol, *General and Industrial Management*, London: Pitman, 1949.
 - [107] OECD, *Governance of Infrastructure*, Paris: OECD Publishing, 2017.
 - [108] World Bank, *Global Infrastructure Facility: Annual Report 2022*, New York: World Bank, 2022.
 - [109] OECD, *Rebuilding Trust in Government*, Paris: OECD Publishing, 2022.
 - [110] OECD, *Digital Government Review of Latin America 2022: Digital*

- Transformation and Public Value Creation, Paris: OECD Publishing, 2022.
- [111] WB, World Development Report 2021: Data for Better Lives, New York: World Bank, 2021.
 - [112] WTO, "Trade Facilitation Agreement Facility Annual Report 2023," World Trade Organization, Geneva, 2023.
 - [113] ADB, "Asian Transport Outlook 2022," Asia Development Bank, Manila, 2022.
 - [114] URA, "Long-Term Plan Review: Concept and Master Planning of Singapore," Urban Redevelopment Authority, Singapore, 2021.
 - [115] SLA, "Underground Logistics and Infrastructure Master Plan," Singapore Land Authority (SLA), Singapore, 2020.
 - [116] EDB, "Singapore Logistics Industry Transformation Map," Economic Development Board, Singapore, 2023.
 - [117] Maritime Singapore, "IMPLEMENTATION OF JUST IN TIME PLANNING AND COORDINATION," MARITIME AND PORT AUTHORITY OF SINGAPORE, Singapore, 2023.
 - [118] SNDGO, "Singapore - Smart Nation Strategy: Leveraging Data for Decision-Making," Smart Nation and Digital Government Office, Singapore, 2021.
 - [119] SMPG, "Shanghai Master Plan 2017-2035," Shanghai Municipal People's Government, Shanghai, 2018.
 - [120] SMPG, "Shanghai Municipal Action Plan on Further Advancing the Construction of New-type Infrastructure (2023-2026)," Shanghai Municipal People's Government, Shanghai, 2023.
 - [121] SIPG, "Summary of Shanghai International Port Group (SIPG)'s 2024 H1 Report," Shanghai International Port Group, Shanghai, 2024.
 - [122] Port of Rotterdam, "The Port Vision 2030," Port of Rotterdam, Rotterdam, 2019.
 - [123] City of Rotterdam, "Covenant ZECL - Together towards zero - Zero emission City Logistics Rotterdam," Rotterdam, 2020.
 - [124] City of Rotterdam, "Stadslogistiek: Sustainable Urban Logistics Strategy 2025," Rotterdam, 2021.
 - [125] Hamburg Port Authority, "Port Development Plan 2040 - Summary English Edition," Hamburg, 2023.
 - [126] Tokyo Metropolitan Government, "Future Tokyo: Tokyo's Long-Term Strategy (2040 Vision)," Tokyo, 2022.
 - [127] Tokyo Metropolitan Government, "Tokyo Metropolitan Area Urban Freight Survey," Tokyo, 2020.
 - [128] MLIT, "Carbon-Neutral Port Policy and Hub Ports Programme," Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism (MLIT), Tokyo, 2023.

- [129] UBND TP Hải Phòng, "Hải Phòng phát triển dịch vụ logistics và cảng biển," Cổng thông tin điện tử thành phố Hải Phòng, 2023. [Online]. Available: <https://en.haiphong.gov.vn/news/haiphong-city-develops-logistics-and-seaport-services-665009>. [Truy cập 2025].
- [130] Sở Giao thông Vận tải Hải Phòng, "Quy hoạch logistics và cảng Hải Phòng đến 2025, định hướng 2030," Cổng thông tin Sở GTVT Hải Phòng, 2023. [Online]. Available: <https://sotc.haiphong.gov.vn/eng/haiphongs-logistics-and-port-planning>. [Truy cập 2025].
- [131] Bộ Giao thông Vận tải, Quy hoạch hệ thống cảng biển Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, tầm nhìn 2050, 2022.
- [132] Vietnam News, "Vietnam to invest 2.6 billion USD in port system in Hai Phong by 2030," Vietnam News, 2025. [Online]. Available: <https://vietnamnews.vn/economy/1719277/vn-to-invest-2-6-billion-in-port-system-in-hai-phong-by-2030.html>.
- [133] Lê Hiệp, "Hải Phòng hướng tới phát triển logistics xanh và bền vững," Báo Hải Phòng, 2023. [Online]. Available: <https://news.baohaiphong.vn/haiphong-aims-for-green-sustainable-logistics-development-523017.html>. [Truy cập 2025].
- [134] Thủ tướng Chính phủ, "Quyết định 200/QĐ-TTg: Phê duyệt Chiến lược phát triển dịch vụ logistics Việt Nam đến 2025, định hướng 2035," Hà Nội, 2017.
- [135] Vietnam News, "Đà Nẵng phê duyệt kế hoạch logistics trị giá 606 triệu USD," Vietnam News, 2018. [Online]. [Truy cập 2025].
- [136] Sở Giao thông Vận tải Đà Nẵng, "Triển khai quy hoạch và giám sát dự án cảng Liên Chiểu," Cổng thông tin điện tử Đà Nẵng, 2023. [Online]. Available: <https://sgtvt.danang.gov.vn>. [Truy cập 2025].
- [137] Bộ Giao thông Vận tải, Quyết định 1922/QĐ-TTg về phê duyệt Dự án đầu tư xây dựng Cảng Liên Chiểu - Giai đoạn 1, Hà Nội, 2022.
- [138] Thư Lê, "Da Nang prioritized for major logistics hub development in Vietnam," Báo Đà Nẵng, 2025. [Online]. Available: <https://en.baodanang.vn/da-nang-prioritized-for-major-logistics-hub-development-in-vietnam-3306064.html> [Truy cập 2025].
- [139] Minh Châu, "Lộ diện vị trí 2 cảng cạn sẽ xây dựng ở Hà Nội," Ngoiquansat.vn, 2024. [Online]. Available: <https://ngoiquansat.vn/lo-dien-vi-tri-2-cang-can-se-xay-dung-o-ha-noi-108829.html> [Truy cập 2025].
- [140] Phương Linh, "Cận cảnh trung tâm trung chuyển khổng lồ J&T Express mới mở tại Hà Nội: Rộng 38.000 m2, xử lý tới 99.000 đơn/giờ, dùng 7.226 túi tái sinh mỗi ngày," Markettime, 2025. [Online]. Available: <https://markettimes.vn/can-can-h-trung-tam-trung-chuyen-khong-lo-j-t-express-moi-mo-tai-ha-noi-rong-38-000-m2-xu-ly-toi-99-000-don-gio-dung-7-226-tui-tai-sinh-moi-ngay-74148.html>. [Truy cập 2025].

- [141] OECD, Logistics Development Strategies and Performance Measurement, OECD Publishing, 2015.
- [142] UNCTAD, Review of Maritime Transport 2022, Geneva: UN, 2022.
- [143] ITF/OECD, Freight Transport and Climate Change Mitigation, OECD Publishing, 2021.
- [144] J. M. Bryson, Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, 5th ed., Hoboken, NJ: Wiley, 2018.
- [145] World Bank, "World Development Report 2017: Governance and the Law," World Bank, 2017.
- [146] E. M. Rogers, Diffusion of Innovations, 5th ed., New York: Free Press, 2003.
- [147] P. C. and B. G., Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity, 4th edition, Oxford: Oxford University Press, 2017.
- [148] J. Streng, "Zero emission zones and sustainable city logistics in Rotterdam," Rotterdam, 2022.
- [149] City of Hamburg, "STRATEGIE FÜR DEN LOGISTIKSTANDORT HAMBURG 2035," Hamburg, 2025.
- [150] Chính phủ Việt Nam, "Quyết định số 1516/QĐ-TTg về phê duyệt Quy hoạch thành phố Hải Phòng thời kỳ 2021 - 2030, tầm nhìn đến năm 2050, Hà Nội: Văn phòng Chính phủ, 2023," 2021.
- [151] LOGOS, "LOGOS Announces Investment in Nam Dinh Vu Logistics Park," LOGOS, 2022.
- [152] Ủy ban nhân dân TP Đà Nẵng, "Quyết định 3598/QĐ-UBND về Quy hoạch phát triển cơ sở hạ tầng logistics đến 2030, tầm nhìn 2045," Đà Nẵng, 2018.
- [153] Thủ tướng Chính phủ, QUYẾT ĐỊNH SỐ: 2229/QĐ-TTg VỀ PHÊ DUYỆT CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DỊCH VỤ LOGISTICS VIỆT NAM THỜI KỲ 2025 - 2035, TẦM NHÌN ĐẾN 2050, 2025.
- [154] Chính phủ Việt Nam, Quyết định số 1508/QĐ-TTg: Phê duyệt Quy hoạch Thủ đô Hà Nội thời kỳ 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2050, 2023.
- [155] Cục Thống kê TPHCM, Niên giám thống kê 2021, TPHCM, 2022.
- [156] Tiến Long, "Thu ngân sách vượt 500.000 tỉ đồng: TP.HCM nỗ lực cao nhất vì cả nước," Báo Tuổi trẻ, 2025. [Online]. Available: <https://tuoitre.vn/thu-ngan-sach-vuot-500-000-ti-dong-tp-hcm-no-luc-cao-nhat-vi-ca-nuoc-2025010609314768.htm>. [Truy cập 2025].
- [157] Quỳnh Anh, "TP. Hồ Chí Minh: Phát huy lợi thế, đẩy mạnh thu hút FDI," Tạp chí Kinh tế và Dự báo, 2024. [Online]. Available: <https://kinhtevadubao.vn/tp-ho-chi-minh-phat-huy-loi-the-day-manh-thu-hut-fdi-30609.html>. [Truy cập 2025].
- [158] Vietnam Logistics Review, "Giải pháp hợp tác công tư trong phát triển hệ thống cảng cạn tại Việt Nam," VLR, 2023. [Online]. Available: <https://vlr.vn/giai-phap-hop-tac-cong-tu-trong-phat-trien-he-thong-cang->

- can-tai-viet-nam-17541.html. [Truy cập 2025].
- [159] Nguyễn Đăng, "TP.HCM: Duyệt quy hoạch 1/500 Cụm cảng trung chuyển ICD Long Bình," Cafeland, 2017. [Online]. [Truy cập 2025].
- [160] UBND TPHCM, "Quyết định 4432/QĐ-UBND phê duyệt Đề án Phát triển ngành logistics TP.HCM đến 2025," TPHCM, 2020.
- [161] VLR, "Thực trạng hệ thống trung tâm logistics ở Việt Nam," Vietnam Logistics Review, [Online]. Available: <https://vlr.vn/thuc-trang-he-thong-trung-tam-logistics-o-viet-nam-6992.html>. [Truy cập 2025].
- [162] Bùi Tá Hoàng Vũ, "Báo cáo đề án Phát triển ngành logistics tại TP. HCM đến năm 2025, định hướng đến 2030," Sở Công thương TPHCM, TPHCM, 2023.
- [163] Công Trung, "Nhà ga T3 Tân Sơn Nhất vốn 11.000 tỉ đồng sẽ là 'thành phố hàng không'," Báo Tuổi trẻ, 2024. [Online]. Available: <https://tuoitre.vn/nha-ga-t3-tan-son-nhat-von-11-000-ti-dong-se-la-thanh-pho-hang-khong-20240119152829262.htm>. [Truy cập 2025].
- [164] Phúc Huy, "Gỡ khó cho phát triển dịch vụ logistics tại các địa phương," Báo Nhân dân điện tử, 2024. [Online]. Available: <https://nhandan.vn/go-kho-cho-phat-trien-dich-vu-logistics-tai-cac-dia-phuong-post803363.html>. [Truy cập 2025].
- [165] UBND TPHCM, Kế hoạch 1476/KH-UBND Phát triển ngành logistics TP.HCM, TPHCM, 2022.
- [166] Ngô Sơn, "TP.HCM đồng loạt triển khai xây dựng 8 trung tâm logistics," Cảng Sài Gòn, 2024. [Online]. Available: <https://saigonport.vn/tp-hcm-dong-loat-trien-khai-xay-dung-8-trung-tam-logistics/>. [Truy cập 2025].
- [167] T. Nhân, "Hạ tầng giao thông Đông Nam Bộ thiếu đồng bộ gây tắc nghẽn hàng hóa," Báo Người lao động, 2023. [Online]. Available: <https://nld.com.vn/kinh-te/ha-tang-giao-thong-dong-nam-bo-thieu-dong-bo-gay-tac-nghen-hang-hoa-20230406111551241.htm>. [Truy cập 2025].
- [168] Minh Mộc, "TP.HCM sẽ hoàn thành bản đồ số logistics vào năm 2025," VnEconomy, 2022. [Online]. Available: <https://vneconomy.vn/tp-hcm-se-hoan-thanh-ban-do-so-logistics-vao-nam-2025.htm>. [Truy cập 2025].
- [169] L. Thu, "Đề án tạo thuận lợi thương mại của Hải quan TP.HCM đang phát huy hiệu quả," Tạp chí Thuế và Hải quan, 2020. [Online]. Available: <https://thuehaiquan.tapchikinhhtetaichinh.vn/de-an-tao-thuan-loi-thuong-mai-cua-hai-quan-tphcm-dang-phat-huy-hieu-qua-129508-129508.html>. [Truy cập 2025].
- [170] UBND TPHCM, "Thành lập Hội đồng Phát triển ngành dịch vụ vận tải, kho bãi, hệ thống cảng, logistic TPHCM," 2021. [Online]. Available: <https://vpub.hochiminhcity.gov.vn/portal/pages/2021-1-12/Thanh-lap-Hoi-dong-Phat-trien-nganh-dich-vu-van-takuj5y5qni7j.aspx>. [Truy cập 2025].
- [171] Vân Minh, "TPHCM: Kêu gọi đầu tư các dự án thành lập các trung tâm

- logistics," Đảng bộ TPHCM, 2023. [Online]. Available: <https://www.hcmcpv.org.vn/tin-tuc/tphcm-keu-goi-dau-tu-cac-du-an-thanh-lap-cac-trung-tam-logistics-1491910713>. [Truy cập 2025].
- [172] Ban Mai, "Đẩy nhanh phát triển ngành logistics tại TP.HCM," VnEconomy, 2024. [Online]. Available: <https://vneconomy.vn/day-nhanh-phat-trien-nganh-logistics-tai-tp-hcm.htm>. [Truy cập 2025].
- [173] Quốc Khánh, "TP.HCM tháo gỡ khó khăn, vướng mắc trong việc phát triển hạ tầng logistics," VnEconomy, 2025. [Online]. Available: <https://vneconomy.vn/tp-ho-chi-minh-thao-go-kho-khan-vuong-mac-trong-viec-phat-trien-ha-tang-logistics.htm>. [Truy cập 2025].
- [174] Trần Mạnh, "Logistics chiếm 17% giá thành, TP.HCM lập đội phản ứng nhanh để xử lý," Báo Dân trí, 2025. [Online]. Available: <https://dantri.com.vn/kinh-doanh/logistics-chiem-17-gia-thanh-tphcm-lap-doi-phan-ung-nhanh-de-xu-ly-20250912081957512.htm>. [Truy cập 2025].
- [175] Ngô Nguyên, "TP.HCM: Ráo rít tháo gỡ vướng mắc nhiều dự án Trung tâm Logistics," Tin nhanh chứng khoán, 2025. [Online]. Available: <https://www.tinnhanhchungkhoan.vn/tphcm-rao-riet-thao-go-vuong-mac-nhieu-du-an-trung-tam-logistics-post374494.html>. [Truy cập 2025].
- [176] Trọng Tín, "TP.HCM cần 960.000 tỷ đồng để đầu tư hạ tầng giao thông đến năm 2030," Báo Đầu tư, 2023. [Online]. Available: <https://baodautu.vn/tphcm-can-960000-ty-dong-de-dau-tu-ha-tang-giao-thong-den-nam-2030-d193785.html>. [Truy cập 2025].
- [177] Trọng Tín, "TP.HCM thu gần 6 tỷ đồng mỗi ngày từ phí hạ tầng cảng biển," Báo Đầu tư, 2024. [Online]. Available: <https://baodautu.vn/tphcm-thu-gan-6-ty-dong-moi-ngay-tu-phi-ha-tang-cang-bien-d217022.html>. [Truy cập 2025].
- [178] Gia Minh, "TP.HCM thu được gần 4.000 tỷ đồng phí cảng biển," VnExpress, 2023. [Online]. Available: <https://vnexpress.net/tp-hcm-thu-duoc-gan-4-000-ty-dong-phi-cang-bien-4692150.html>. [Truy cập 2025].
- [179] Ngọc Tuấn, "TP.HCM tìm nguồn lực phát triển hạ tầng logistics," Báo Đầu thầu, 2024. [Online]. Available: <https://baodauthau.vn/tphcm-tim-nguon-luc-phat-trien-ha-tang-logistics-post165485.html>. [Truy cập 2025].
- [180] Lê Tĩnh, "TP.HCM sẽ khởi công ít nhất một trung tâm logistics trong năm nay," Báo Lao động, 2025. [Online]. Available: <https://nld.com.vn/tp-hcm-se-khoi-cong-it-nhat-mot-trung-tam-logistics-trong-nam-nay-196250107192023536.htm>. [Truy cập 2025].
- [181] Đại Việt, "Hạ tầng giao thông kết nối chưa tương xứng, TP.HCM liệu có thể bứt phá?," Cafef, 2025. [Online]. Available: <https://cafef.vn/ha-tang-giao-thong-ket-noi-chua-tuong-xung-tphcm-lieu-co-the-but-pha-188250724072405577.chn>. [Truy cập 2025].
- [182] Phạm Thuận, "Cảng trung chuyển quốc tế Cần Giờ - Thông tin mới nhất

- 2025," 2025. [Online]. Available: <https://vingroupcangio.com/cang-trung-chuyen-quoc-te-can-gio>. [Truy cập 2025].
- [183] Tường Thuy, "Thành lập Sở Logistics, hướng đi mới cho TP.HCM mới?," Báo Dân Việt, 2025. [Online]. Available: <https://danviet.vn/kien-nghi-thanh-lap-so-logistics-huong-di-moi-cho-tphcm-d1340726.html>. [Truy cập 2025].
- [184] XNK Lê Ánh, "Giải bài toán chi phí Logistics tại Việt Nam," 2025. [Online]. Available: <https://xuatnhapkhauleanh.edu.vn/giai-bai-toan-chi-phi-logistics-tai-viet-nam.html>. [Truy cập 2025].
- [185] Việt Dũng, "TP.HCM mở rộng dự địa quỹ đất cho các dự án mới sau sáp nhập," Báo Đầu tư, 2025. [Online]. Available: <https://baodautu.vn/batdongsan/tphcm-mo-rong-du-dia-quy-dat-cho-cac-du-an-moi-sau-sap-nhap-d367133.html>. [Truy cập 2025].
- [186] Thanh Hải, "TP.HCM: Logistics chủ động đón đầu khu thương mại tự do," Tạp chí Kinh tế Sài Gòn, 2025. [Online]. Available: <https://thesaigontimes.vn/tphcm-logistics-chu-dong-don-dau-khu-thuong-mai-tu-do/>. [Truy cập 2025].
- [187] Báo Dân trí, "TP.HCM giải quyết bài toán nguồn nhân lực ngành logistics," 2022. [Online]. Available: <https://dansinh.dantri.com.vn/dien-dan-dan-sinh/tphcm-giai-quyet-bai-toan-nguon-nhan-luc-nganh-logistics-20221009113802000.htm>. [Truy cập 2025].
- [188] Lê Hằng, "Nhân lực logistics TP.HCM: Vừa thiếu vừa yếu," VOV, 2022. [Online]. Available: <https://vov.vn/kinh-te/nhan-luc-logistics-tphcm-vua-thieu-vua-yeu-post977427.vov>. [Truy cập 2025].
- [189] Hồng Nhung, "7 giải pháp đột phá để phát triển ngành logistics Việt Nam," Báo Kiểm toán nhà nước, 2024. [Online]. Available: <http://baokiemtoan.vn/7-giai-phap-dot-pha-de-phat-trien-nganh-logistics-viet-nam-36755.html>. [Truy cập 2025].
- [190] Phương Uyên, "Gần 900 dự án vào diện thanh tra," VnExpress, 2025. [Online]. Available: <https://vnexpress.net/gan-900-du-an-vao-dien-thanh-tra-4918655.html>. [Truy cập 2025].
- [191] Bảo Anh, "TP.HCM đôn đốc, giám sát tiến độ 40 dự án hạ tầng giao thông trọng điểm," Tạp chí Nhịp sống thị trường, 2023. [Online]. Available: <https://markettimes.vn/tp-hcm-don-doc-giam-sat-tien-do-40-du-an-ha-tang-giao-thong-trong-diem-24315.html>. [Truy cập 2025].
- [192] Anh Thơ, "TPHCM chi gần 240 tỷ đồng đầu tư hệ thống điều khiển và giám sát giao thông," Báo điện tử Chính phủ, 2024. [Online]. Available: <https://tphcm.chinhphu.vn/tphcm-chi-gan-240-ty-dong-dau-tu-he-thong-dieu-khien-va-giam-sat-giao-thong-101240314101122027.htm>. [Truy cập 2025].
- [193] Lê Quân, "Dự án Cụm cảng trung chuyển ICD Long Bình 8 năm chờ thủ tục," Báo Đầu tư, 2024. [Online]. Available: <https://baodautu.vn/du-an-cum>

cang-trung-chuyen-icd-long-binh-8-nam-cho-thu-tuc-d208355.html.

[Truy cập 2025].

- [194] Bộ Kế hoạch đầu tư, Sách trắng Doanh nghiệp 2024, NXB Thống kê, 2025.
- [195] OECD, OECD Competition Assessment Reviews: Logistics Sector in ASEAN, Paris: OECD Publishing, 2021.
- [196] R. Stott, "Warehouse Automation Market Grew 28% in 2021 but Will the Good Times Last?," 2022. [Online]. [Truy cập 2025].
- [197] Bộ Công Thương, "Báo cáo Logistics Việt Nam 2024: Khu thương mại tự do," NXB Công Thương, Hà Nội, 2024.
- [198] Chính phủ Việt Nam, Quyết định số 749/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ: Phê duyệt 'Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030', 2020.
- [199] WB, Resilient Shores: Vietnam's Coastal Development Between Opportunity and Disaster Risk, World Bank, 2020.
- [200] Chính phủ Việt Nam, Quyết định số 1658/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ: Phê duyệt Chiến lược quốc gia về tăng trưởng xanh giai đoạn 2021-2030, tầm nhìn 2050, 2021.
- [201] Bộ Chính trị, Nghị quyết số 31-NQ/TW của Bộ Chính trị về phát triển TP.HCM, 2022.
- [202] Thủ tướng Chính phủ, Quyết định số 221/QĐ-TTg sửa đổi, bổ sung Quyết định số 200/QĐ-TTg về Kế hoạch hành động nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển dịch vụ logistics Việt Nam đến năm 2025, 2021.
- [203] Aishwarya Chandrasekharm, "The Role of Digital Transformation in Logistics and Distribution," Tezo, 2023. [Online]. Available: <https://tezo.com/blog/the-role-of-digital-transformation-in-logistics-and-distribution/>. [Truy cập 2025].
- [204] K. Ribeiro and Kobayashi, Climate Change 2007: Mitigation of Climate Change, Cambridge: Cambridge University Press, tại trang: <http://ebooks.cambridge.org/ref/id/CBO9780511546013>, 2007.
- [205] Maersk, "More and More Shippers Take Action on Seaborne GHG Emissions," Maersk, 2024. [Online]. Available: <https://advancedbiofuelsusa.info/more-and-more-shippers-take-action-on-seaborne-ghg-emissions>. [Truy cập 2025].
- [206] M. Labrut, "Maersk transports 3% of containers using green fuels in 2023," Seatrade Maritime News, 2024. [Online]. Available: <https://www.seatrade-maritime.com/containers/maersk-transport-3-of-containers-using-green-fuels-in-2023>. [Truy cập 2025].
- [207] J.-P. Rodrigue, "Developing the Logistics Sector: The Role of Public Policy," OECD, 2017.
- [208] S. Saidi, V. Mani, H. Mefteh, M. Shahbaz and P. Akhtar, "Dynamic linkages between transport, logistics, foreign direct Investment, and economic

- growth: Empirical evidence from developing countries," in *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, Elsevier, 2020, pp. 277-293.
- [209] Thủ tướng Chính phủ, Quyết định số 2229/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ: Phê duyệt Chiến lược phát triển dịch vụ logistics Việt Nam thời kỳ 2025 - 2035, tầm nhìn đến 2050, 2025.
- [210] L. E. HWEE, How Singapore is reinventing itself in the New era of Urban logistics, Singapore: Urban Solutions, 2024.
- [211] OECD, Recommendation on the Governance of Infrastructure, Paris: OECD Publishing, 2020.
- [212] Bộ Công Thương, Báo cáo Logistics Việt Nam 2024, 2024.
- [213] OECD, Government at a Glance, Paris: OECD Publishing, 2025.
- [214] ISO, Greenhouse gases — Quantification and reporting of greenhouse gas emissions arising from transport chain operations, International Standardization Organization, 2023.

PHỤ LỤC 1

PHIẾU KHẢO SÁT CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHẤT LƯỢNG QUẢN LÝ LOGISTICS TẠI TP. HỒ CHÍ MINH

Phiếu khảo sát dùng để thu thập ý kiến đánh giá của quý doanh nghiệp về chất lượng quản lý nhà nước trong phát triển hạ tầng logistics tại TP. HCM. Không có câu trả lời đúng hoặc sai. Vui lòng trả lời theo trải nghiệm thực tế của quý doanh nghiệp. Tất cả thông tin chỉ dùng cho mục đích nghiên cứu, đảm bảo ẩn danh. Khảo sát bao gồm 4 phần (18 câu). Rất mong quý doanh nghiệp dành 5 -10 phút để thực hiện đầy đủ. Trân trọng cảm ơn!

PHẦN A. THÔNG TIN CHUNG VỀ DOANH NGHIỆP

Phần này khảo sát một số thông tin cơ bản về doanh nghiệp (đảm bảo ẩn danh)

A1. Lĩnh vực hoạt động chính của doanh nghiệp?

- ☐ Dịch vụ logistics tổng hợp
- ☐ Vận tải đường bộ / đường sắt
- ☐ Vận tải đường thủy / đường biển
- ☐ Hàng không
- ☐ Kho bãi / Trung tâm phân phối
- ☐ Công nghệ thông tin / Tư vấn logistics
- ☐ Khác

A2. Quy mô lao động của doanh nghiệp?

- ☐ Dưới 10 lao động
- ☐ Từ 11-50 lao động
- ☐ Từ 51-100 lao động
- ☐ Trên 100 lao động

A3. Thời gian đã hoạt động của doanh nghiệp tại địa bàn TPHCM? (bao nhiêu năm)

A4. Tần suất doanh nghiệp làm việc với cơ quan quản lý nhà nước (Sở, Ban, Ngành, UBND...):

- ☐ Thường xuyên (Hàng tuần)

- ☐ Thỉnh thoảng (Hàng tháng)
- ☐ Hiếm khi (Hàng năm)
- ☐ Không làm việc trực tiếp

A5. Khu vực hoạt động chính của doanh nghiệp?

- ☐ TP. Hồ Chí Minh
- ☐ Đông Nam Bộ
- ☐ Liên vùng / Toàn quốc
- ☐ Quốc tế

PHẦN B. ĐÁNH GIÁ CÁC KHÍA CẠNH QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ HẠ TẦNG LOGISTICS

(Thang điểm từ 1 đến 5: 1 = Rất không đồng ý / Rất kém; 5 = Rất đồng ý / Rất tốt)

B1. ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC & ĐIỀU PHỐI NỘI BỘ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC

Nội dung đánh giá	1 (Rất không đồng ý)	2	3	4	5 (Rất đồng ý)
Cơ quan QLNN có đủ nhân sự chuyên trách cho hạ tầng logistics.					
Cán bộ QLNN đáp ứng yêu cầu về kỹ năng số, PPP và quản lý dự án.					
Giữa các Sở/ngành đã có đầu mối điều phối rõ ràng, tránh chồng chéo.					
Thời hạn phối hợp giữa các					

cơ quan được quy định cụ thể và tuân thủ.					
Cơ chế giải trình và phản hồi kiến nghị của doanh nghiệp hoạt động hiệu quả.					

B2. KHUNG PHÁP LÝ & TIÊU CHUẨN KỸ THUẬT

Nội dung đánh giá	1 (Rất không đồng ý)	2	3	4	5 (Rất đồng ý)
Quy định, tiêu chuẩn về logistics được ban hành rõ ràng, dễ hiểu.					
Hướng dẫn kỹ thuật giữa các cơ quan QLNN được thống nhất, ít mâu thuẫn.					
Chính sách và quy định ít thay đổi đột ngột, giúp DN dễ dự đoán.					
Doanh nghiệp được tham vấn trước khi điều chỉnh chính sách lớn.					

B3. NGUỒN LỰC TÀI CHÍNH & PPP

Nội dung đánh giá	1 (Rất không đồng ý)	2	3	4	5 (Rất đồng ý)
Vốn đầu tư công cho kết nối giao thông - logistics được bố trí đúng tiến độ.					
Cơ chế PPP đủ hấp dẫn nhà đầu tư tư nhân trong lĩnh vực logistics.					
Thủ tục phê duyệt dự án đầu tư công/PPP được xử lý đúng hạn, minh bạch.					
Phân chia rủi ro giữa Nhà nước - tư nhân trong dự án PPP rõ ràng, công bằng.					

B4. HẠ TẦNG HIỆN HỮU & NÚT THẮT VẬT LÝ

Nội dung đánh giá	1 (Rất không đồng ý)	2	3	4	5 (Rất đồng ý)
Cảng và kho bãi hiện nay đáp ứng nhu cầu lưu chuyển hàng hóa.					
Kết nối giữa cảng - đường bộ -					

đường thủy hoạt động tương đối đồng bộ.					
Các nút thắt giao thông được xử lý kịp thời, giảm ùn tắc đáng kể.					
Hạ tầng CNTT công cộng (mạng, dữ liệu dùng chung) đã sẵn sàng hỗ trợ logistics.					

B5. CHUYỂN ĐỔI SỐ & DỮ LIỆU CÔNG

Nội dung đánh giá	1 (Rất không đồng ý)	2	3	4	5 (Rất đồng ý)
Dữ liệu logistics được chia sẻ qua nền tảng số có chuẩn dữ liệu thống nhất.					
Thủ tục hành chính liên quan có thể thực hiện trực tuyến toàn trình.					
Các dự án hạ tầng được giám sát tiến độ bằng công nghệ số.					
Hệ thống “một cửa điện tử” giữa DN và cơ quan QLNN hoạt động trơn tru.					

PHẦN C. NỘI DUNG QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC & KẾT QUẢ THỰC THI

(Thang điểm từ 1 đến 5: 1 = Rất không đồng ý / Rất kém; 5 = Rất đồng ý / Rất tốt)

C1. Quy hoạch / Kế hoạch tích hợp

Nội dung đánh giá	1 (Rất không đồng ý)	2	3	4	5 (Rất đồng ý)
Quy hoạch logistics được tích hợp với giao thông, đất đai, CNTT một cách rõ ràng.					
Doanh nghiệp được tham gia góp ý và kế hoạch phản ánh đúng nhu cầu thực tế.					
Danh mục dự án ưu tiên được công bố minh bạch, ổn định qua các giai đoạn.					
Kế hoạch phát triển có chỉ tiêu đo lường cụ thể và khả thi.					

C2. Tổ chức thực hiện

Nội dung đánh giá	1 (Rất không đồng ý)	2	3	4	5 (Rất đồng ý)
Phân công và phối hợp giữa các cơ quan quản lý rõ ràng, có đầu mối chính.					
Thủ tục hành chính (đất đai,					

cấp phép, tiêu chuẩn) được xử lý đúng hạn, rõ ràng.					
Quy trình xử lý hồ sơ được số hóa giúp tiết kiệm thời gian và chi phí cho DN.					
Thông tin, hướng dẫn thủ tục được công bố kịp thời và dễ hiểu.					

C3. Thanh tra - Giám sát - Điều chỉnh

Nội dung đánh giá	1 (Rất không đồng ý)	2	3	4	5 (Rất đồng ý)
Công tác thanh tra, kiểm tra dựa trên tiêu chí rủi ro, tránh chồng chéo.					
Vi phạm được xử lý nhất quán, công bằng, không phân biệt loại hình DN.					
Các kế hoạch, quy hoạch được điều chỉnh linh hoạt khi bối cảnh thay đổi.					
Các kiến nghị của DN được phản hồi và xử lý trong thời gian hợp lý.					

PHẦN D. KẾT QUẢ VÀ MỨC ĐỘ CẢI THIỆN

(Thang điểm từ 1 đến 5: 1 = Rất không đồng ý / Rất kém; 5 = Rất đồng ý / Rất tốt)

D1. Đánh giá kết quả cải thiện về chất lượng logistics ở TPHCM

Nội dung đánh giá	1 (Rất không đồng ý)	2	3	4	5 (Rất đồng ý)
Chính sách logistics của TP.HCM được thực hiện thống nhất, ít mâu thuẫn.					
Trách nhiệm của các cơ quan quản lý được xác định rõ và thực hiện nghiêm túc.					
Thời gian xử lý thủ tục của DN đã rút ngắn đáng kể trong 3 năm qua.					
Chi phí tuân thủ quy định giảm so với trước đây.					
Kết nối giữa các phương thức vận tải (cảng, đường bộ, đường thủy, đường sắt) đã cải thiện.					
Thời gian vận chuyển hàng hóa liên vùng được rút ngắn.					
Tỷ lệ thủ tục số hóa trong giao dịch DN - Nhà nước cao hơn trước.					
Các dữ liệu công cung cấp giúp DN ra quyết định hiệu quả hơn.					

Các tiêu chuẩn môi trường, năng lượng sạch được áp dụng thực tế trong logistics.					
TP.HCM có chính sách rõ ràng để khuyến khích logistics xanh.					

D2. Mức độ hài lòng chung của doanh nghiệp về quản lý nhà nước hạ tầng logistics tại TP.HCM

Xấu đi

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Tốt lên

D3. Theo quý doanh nghiệp, xu hướng chất lượng của hạ tầng logistics tại TP.HCM trong 3 năm tới sẽ...

Xấu đi

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Tốt lên

D4. Nút thắt lớn nhất quý doanh nghiệp gặp phải khi làm việc với cơ quan QLNN về hạ tầng logistics

D5. Kiến nghị của quý doanh nghiệp với vấn đề QLNN về logistics ở TPHCM

PHỤ LỤC 2

Phương pháp và kết quả khảo sát doanh nghiệp logistics tại TP. Hồ Chí Minh

1. Mục tiêu và phương pháp khảo sát

1.1. Mục tiêu khảo sát

Thứ nhất, đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nhà nước về hạ tầng logistics— bao gồm năng lực và điều phối nội bộ của cơ quan quản lý, khung pháp lý – tiêu chuẩn kỹ thuật, nguồn lực tài chính và cơ chế PPP, chất lượng hạ tầng hiện hữu – các nút thắt vật lý, cùng mức độ chuyển đổi số và chia sẻ dữ liệu công.

Thứ hai, đo lường mức độ thực thi các nội dung quản lý nhà nước (Khối C) theo chu trình quản lý kinh tế công: lập quy hoạch – kế hoạch tích hợp, tổ chức thực hiện, và thanh tra – giám sát – điều chỉnh.

Thứ ba, đánh giá kết quả và tác động của quản lý nhà nước đối với hiệu quả phát triển hạ tầng logistics (Khối D), thông qua các tiêu chí về hiệu lực chính sách, cải thiện thủ tục hành chính, mức độ kết nối hạ tầng, chuyển đổi số và phát triển logistics xanh.

Cuối cùng, thu thập ý kiến phản hồi mở của doanh nghiệp nhằm nhận diện những nút thắt thể chế, thủ tục hoặc hạ tầng còn tồn tại và ưu tiên cải cách mà cộng đồng doanh nghiệp kỳ vọng trong giai đoạn tới.

1.2. Đối tượng và phạm vi khảo sát

Đối tượng khảo sát là lãnh đạo và quản lý cấp trung hoặc cấp cao của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực logistics, bao gồm doanh nghiệp cung ứng dịch vụ logistics tổng hợp, vận tải đa phương thức (đường bộ, đường thủy, hàng không), kho bãi và trung tâm phân phối, công nghệ thông tin và tư vấn logistics, cùng một số doanh nghiệp sản xuất – xuất nhập khẩu có hoạt động logistics nội bộ.

Khảo sát được thực hiện trong giai đoạn từ tháng 4 đến tháng 8 năm 2024 dưới hình thức bảng hỏi trực tuyến (online survey). Bảng hỏi được gửi trực tiếp qua email và mạng lưới hiệp hội logistics (HLA, VLA) tới các doanh nghiệp có trụ sở hoặc chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh.

Theo Sách trắng Doanh nghiệp Việt Nam 2024 do Bộ Kế hoạch và Đầu tư công bố, tính đến cuối năm 2022, TP. Hồ Chí Minh có khoảng hơn 12.580 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực “Vận tải, kho bãi” – đây là nhóm ngành cốt lõi tạo nên hệ sinh thái logistics của Thành phố, bao gồm vận tải đa phương thức, giao nhận, kho bãi, dịch vụ cảng, đại lý hải quan và các dịch vụ hỗ trợ logistics khác [42]. Với 519 phiếu khảo sát hợp lệ thu về, mẫu nghiên cứu chiếm khoảng 4,1% tổng số doanh nghiệp trong lĩnh vực vận tải – kho bãi của TP.HCM, mang tính đại diện cao, phản ánh tương đối đầy đủ đặc điểm của cộng đồng doanh nghiệp logistics Thành phố.

1.3. Thiết kế công cụ khảo sát

Phiếu khảo sát được thiết kế dựa trên khung lý luận về quản lý nhà nước đối với hạ tầng logistics ở Chương 2, trong đó các nội dung quản lý (hoạch định/quy hoạch; tổ chức thực hiện và huy động nguồn lực; phối hợp liên ngành; giám sát–đánh giá–điều chỉnh; và chuyển đổi số) được cụ thể hóa thành các nhóm biến quan sát. Thang đo Likert 5 mức (1–Hoàn toàn không đồng ý đến 5–Hoàn toàn đồng ý) được sử dụng để đo lường mức độ đồng thuận/đánh giá của doanh nghiệp đối với kết quả quản lý nhà nước và các điểm nghẽn trong phát triển hạ tầng logistics. Dữ liệu được làm sạch, mã hóa và xử lý thống kê mô tả bằng phần mềm STATA; kết quả tổng hợp được sử dụng như một nguồn thông tin bổ trợ để đối chiếu với dữ liệu thứ cấp và phân tích định tính trong chương này.

Cấu trúc bảng hỏi như sau:

- Phần A. Thông tin chung: ghi nhận lĩnh vực hoạt động, quy mô lao động, phạm vi kinh doanh, thời gian hoạt động và tần suất làm việc với cơ quan quản lý nhà nước.
- Phần B. Các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nhà nước về hạ tầng logistics (Khối B): gồm 5 nhóm biến quan sát phản ánh năng lực điều phối nội bộ (B1), khung pháp lý và tiêu chuẩn kỹ thuật (B2), nguồn lực tài chính và cơ chế PPP (B3), hạ tầng hiện hữu và nút thắt vật lý (B4), cùng chuyển đổi số và dữ liệu công (B5).

- Phần C. Nội dung quản lý nhà nước về hạ tầng logistics (Khối C): đo lường hiệu quả ba giai đoạn của chu trình quản lý – lập quy hoạch/kế hoạch (C1), tổ chức thực hiện (C2), và thanh tra–giám sát–điều chỉnh (C3).
 - Phần D. Kết quả quản lý nhà nước về hạ tầng logistics (Khối D): đánh giá hiệu lực, hiệu quả và tính bền vững của công tác QLNN thông qua 5 nhóm tiêu chí (D1–D10) cùng hai chỉ số tổng hợp: mức độ hài lòng (D2) và Câu hỏi mở: ghi nhận nút thắt lớn nhất doanh nghiệp gặp phải, ưu tiên cải cách quan trọng nhất.
- Các nhóm chỉ báo này được mã hóa thống nhất theo khung phân tích của luận án, bảo đảm tính liên kết giữa lý thuyết và dữ liệu thực chứng.

1.4. Quy trình triển khai và xử lý dữ liệu

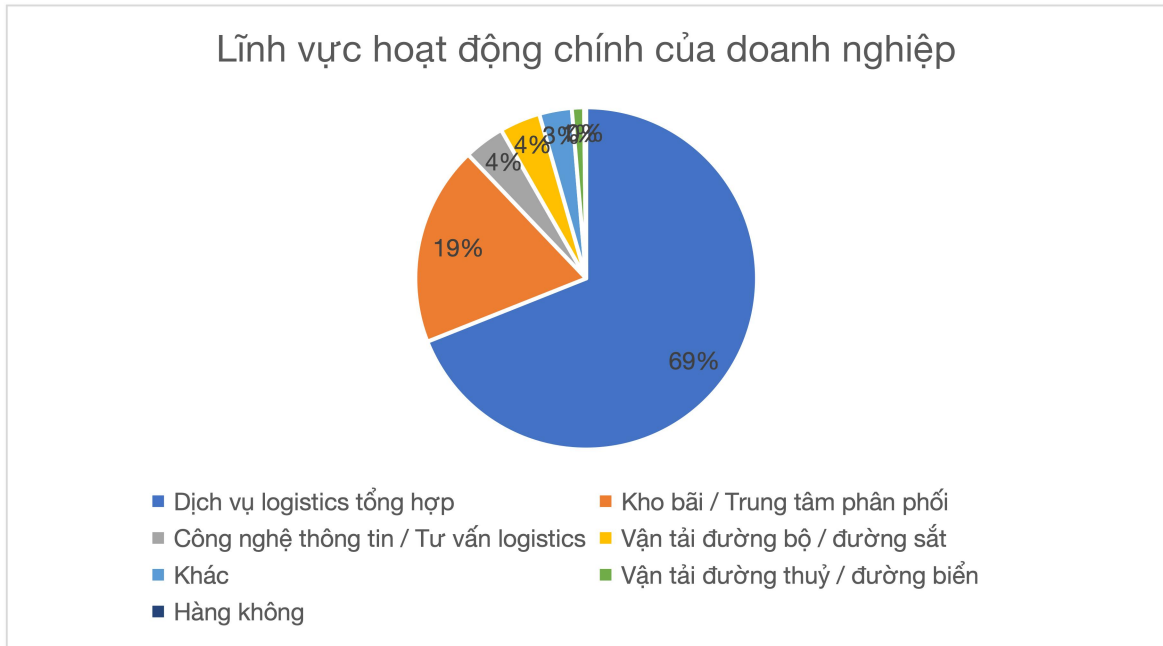
Trước khi phát hành chính thức, bảng hỏi được kiểm định nội dung thông qua thảo luận nhóm với các chuyên gia (đại diện Sở Công Thương, Sở Giao thông Vận tải, HLA, VLA và một viện nghiên cứu logistics). Dữ liệu được xử lý bằng phương pháp thống kê mô tả, tính giá trị trung bình (Mean), độ lệch chuẩn (SD) cho từng biến và từng nhóm chỉ báo. Ngoài ra, để bổ sung góc nhìn định tính, tác giả tiến hành các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc với chuyên gia và đại diện doanh nghiệp nhằm diễn giải nguyên nhân của các kết quả khảo sát định lượng. Toàn bộ quá trình nghiên cứu đảm bảo độ tin cậy và đạo đức nghiên cứu.

2. Kết quả khảo sát định lượng

2.1. Tổng quan kết quả khảo sát

a) Lĩnh vực hoạt động chính của doanh nghiệp

Dựa trên kết quả thống kê, về lĩnh vực hoạt động, toàn bộ 519/519 doanh nghiệp tham gia trả lời; trong đó doanh nghiệp “Dịch vụ logistic tổng hợp” chiếm tỉ lệ lớn nhất - khoảng 69% (358/519). Thứ 2 là các doanh nghiệp “Kho bãi/ trung tâm phân phối” với 18,9% (98/519), tiếp sau là doanh nghiệp “Vận tải đường bộ/đường sắt” và “Công nghệ thông tin/tư vấn logistics” cùng chiếm 3,9% (20/519). Các doanh nghiệp trong “Lĩnh vực khác” chiếm 3,1% (16/519), chỉ có 0,2% (6/519) doanh nghiệp là “Vận tải đường thủy/ đường biển” và ít nhất là lĩnh vực “Hàng không” với chỉ 1 doanh nghiệp.

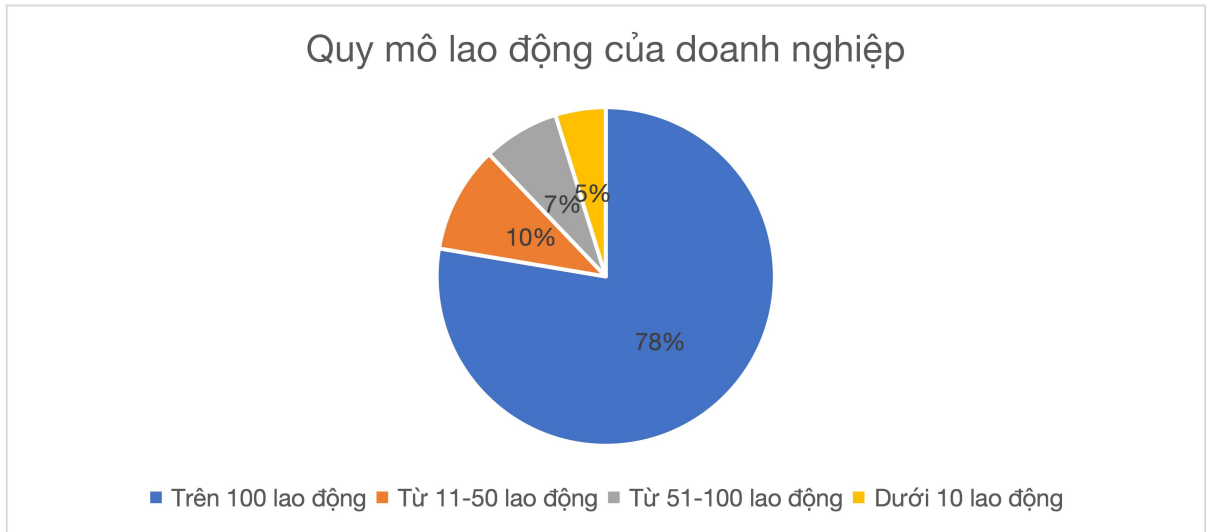


Hình 1. Lĩnh vực hoạt động chính của doanh nghiệp

Tổng thể, cơ cấu này cho thấy sự ưu thế rõ rệt của mô hình dịch vụ tích hợp và logistics xanh – số hóa, phản ánh giai đoạn chuyển mình của ngành logistics TP. HCM từ “hỗ trợ sản xuất” sang “dịch vụ giá trị gia tăng” trong nền kinh tế tri thức.

b) Quy mô hoạt động và nhân lực doanh nghiệp

Phần lớn các doanh nghiệp khảo sát đều có quy mô lao động khá lớn, 403 doanh nghiệp có quy mô “trên 100 lao động” chiếm 77,6%, tiếp theo là các doanh nghiệp từ 11-50 lao động chiếm 10,2% (53/519). Doanh nghiệp “từ 51-100 lao động” chiếm 7,3% (38/519), cuối cùng là các doanh nghiệp hoạt động với “dưới 10 lao động” chiếm tỷ lệ ít nhất với chỉ 4,8% (25/519).

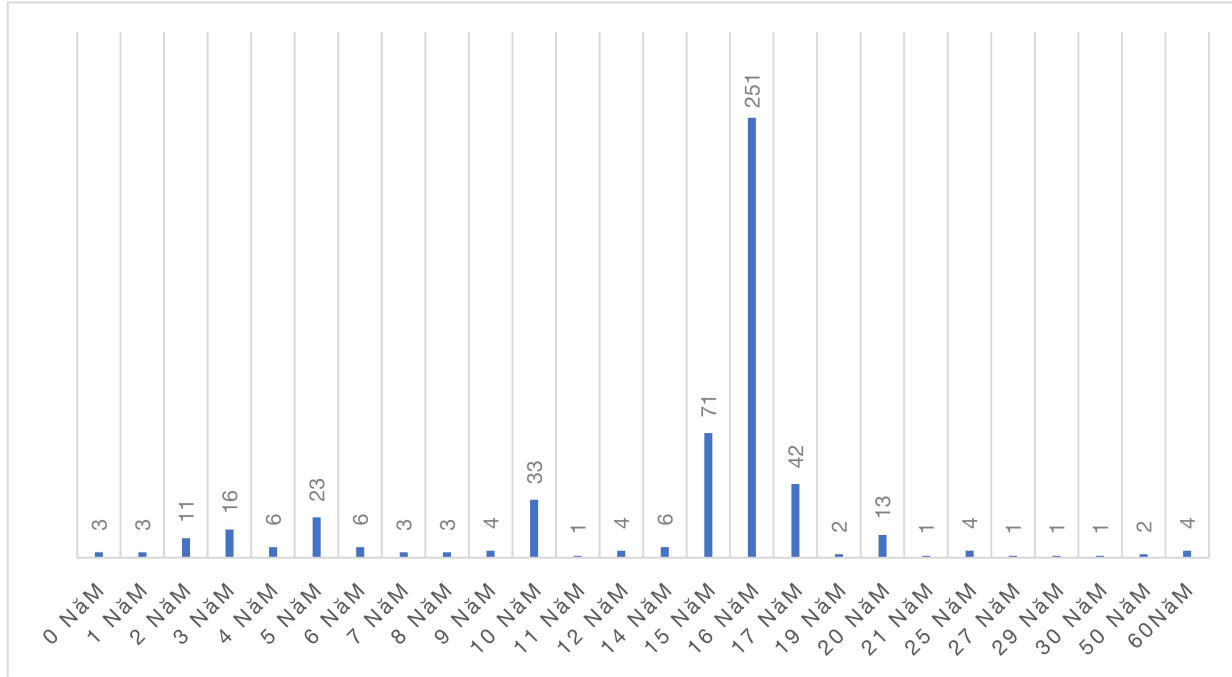


Hình 2. Quy mô lao động của doanh nghiệp

c) Thời gian hoạt động của doanh nghiệp

Kết quả khảo sát cho thấy trong tổng số 519 doanh nghiệp tham gia, có 510 doanh nghiệp cung cấp thông tin hợp lệ về thời gian hoạt động. Bức tranh phân bố thể hiện rõ xu hướng “già dặn” của các doanh nghiệp logistics tại TP. Hồ Chí Minh: hơn 85% doanh nghiệp đã hoạt động từ 10 năm trở lên, trong đó khoảng 77% có thâm niên trên 15 năm.

Đáng chú ý, nhóm doanh nghiệp có 16 năm hoạt động chiếm tỷ trọng lớn nhất với 251 doanh nghiệp, tương đương gần một nửa số phản hồi. Giá trị trung vị cũng đạt 16 năm, trong khi trung bình thời gian hoạt động là 14,2 năm, cho thấy phân bố dữ liệu lệch về phía các doanh nghiệp có thời gian hoạt động dài. Một số trường hợp đặc biệt có thâm niên trên 50 năm, phản ánh sự hiện diện của những doanh nghiệp kỳ cựu, gắn bó lâu dài với quá trình hình thành và phát triển của ngành.

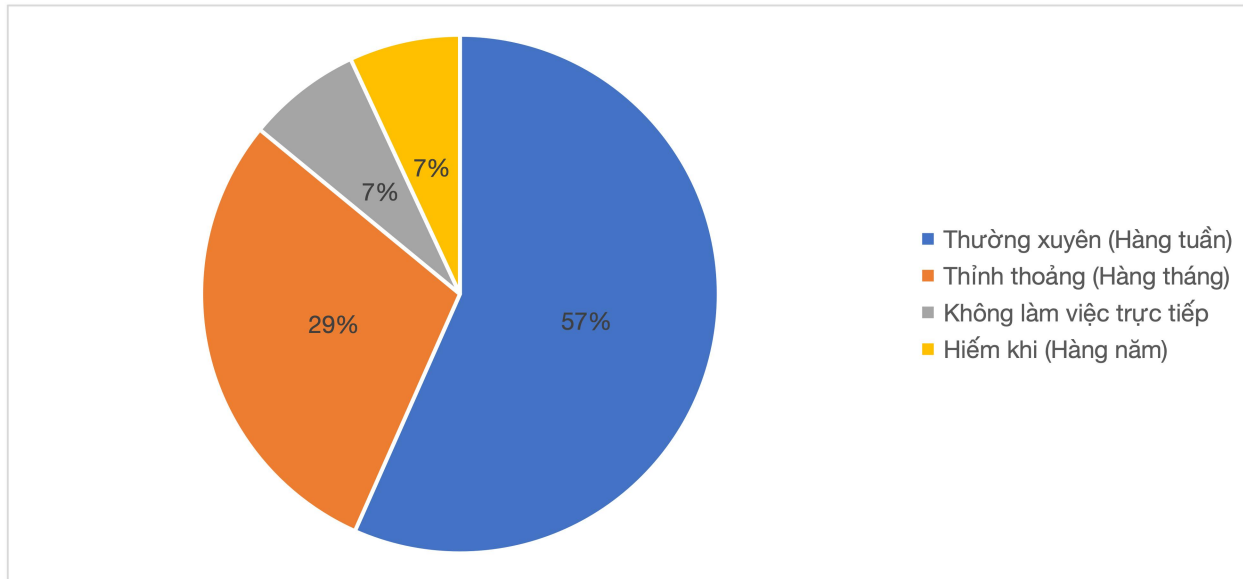


Hình 0.7. Thời gian đã hoạt động của doanh nghiệp tại địa bàn TPHCM

d) Tần suất doanh nghiệp làm việc với cơ quan quản lý nhà nước (Sở, Ban, Ngành, UBND...)

Kết quả khảo sát về tần suất doanh nghiệp làm việc với các cơ quan quản lý nhà nước (Sở, Ban, Ngành, UBND...) cho thấy phần lớn doanh nghiệp trong ngành logistics có sự tương tác thường xuyên với khu vực công quyền. Cụ thể, 57% doanh nghiệp (tương ứng 294/519) cho biết họ làm việc hàng tuần với các cơ quan quản lý nhà nước; đây là nhóm chiếm tỷ trọng cao nhất trong mẫu khảo sát.

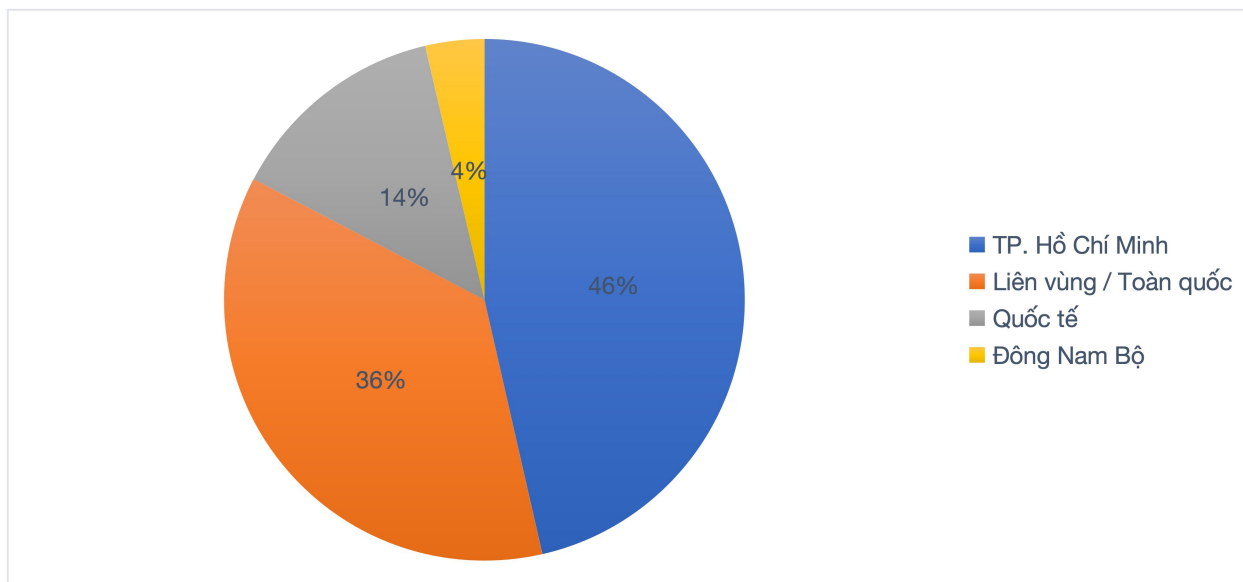
Bên cạnh đó, 29% doanh nghiệp (152/519) cho biết thỉnh thoảng – hàng tháng có hoạt động làm việc hoặc trao đổi với cơ quan quản lý, thể hiện mối liên hệ định kỳ nhưng không liên tục. Các nhóm còn lại có tần suất thấp hơn, gồm 6,9% doanh nghiệp (36/519) cho biết chỉ hiếm khi làm việc (hàng năm) và 7,1% doanh nghiệp (37/519) không làm việc trực tiếp với cơ quan quản lý nhà nước.



Hình 0.8 Tần suất doanh nghiệp làm việc với cơ quan quản lý nhà nước (Sở, Ban, Ngành, UBND...)

e) Địa bàn hoạt động của các doanh nghiệp

Kết quả khảo sát về khu vực hoạt động chính của doanh nghiệp cho thấy phần lớn các doanh nghiệp logistics tập trung tại TP. Hồ Chí Minh, với 46% (241/519 doanh nghiệp) xác định đây là địa bàn kinh doanh chủ yếu. Điều này phản ánh vai trò trung tâm đầu mối của TP. Hồ Chí Minh trong mạng lưới logistics khu vực phía Nam – nơi tập trung các cảng biển lớn, trung tâm phân phối và hạ tầng giao thông quan trọng của cả nước.



Hình 0.9 Khu vực hoạt động chính của doanh nghiệp

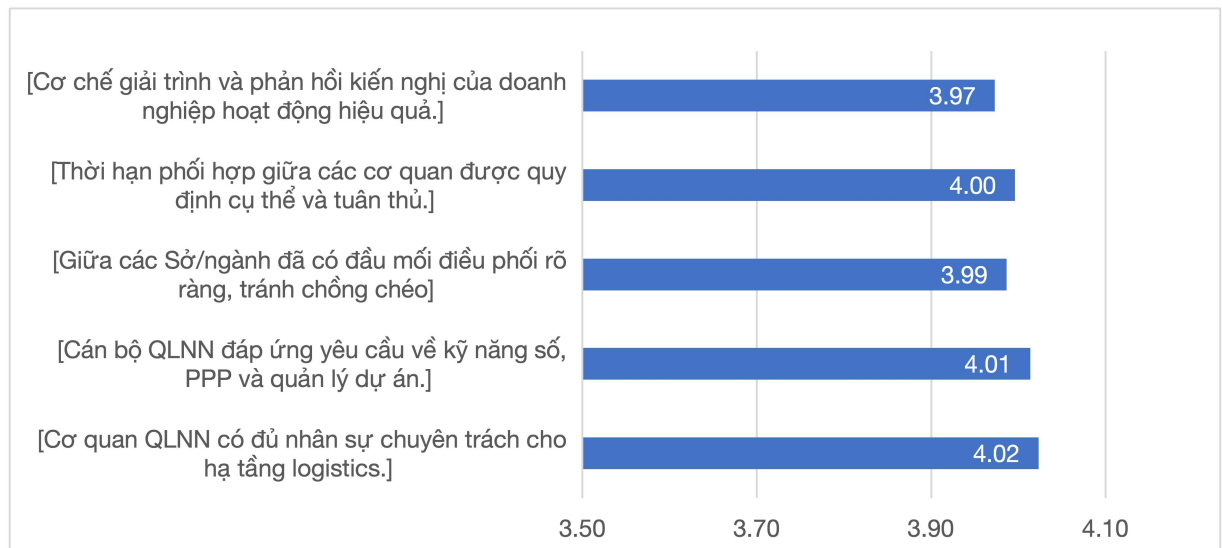
Nhìn chung, cơ cấu phân bố này cho thấy TP. Hồ Chí Minh vừa là trung tâm hoạt động logistics lớn nhất, vừa là điểm hội tụ và trung chuyển của mạng lưới logistics toàn quốc. Việc gần một nửa doanh nghiệp chỉ tập trung phục vụ khu vực TP. Hồ Chí Minh phản ánh sức hút mạnh mẽ của thị trường này, đồng thời khẳng định vai trò đầu tàu của thành phố trong phát triển dịch vụ logistics quốc gia và khu vực.

2.2. Kết quả khảo sát đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến quản lý nhà nước về hạ tầng logistics tại TPHCM

Kết quả thống kê mô tả 20 biến quan sát thuộc nhóm B (B1–B5) cho thấy mức điểm trung bình dao động trong khoảng 3,81–4,02, độ lệch chuẩn xung quanh 1,0, và giá trị tối thiểu – tối đa đều ở thang 1–5. Điều này phản ánh rằng phần lớn doanh nghiệp đánh giá tích cực (mức “khá tốt”) về các yếu tố ảnh hưởng đến công tác quản lý nhà nước về hạ tầng logistics, song vẫn tồn tại sự khác biệt đáng kể trong trải nghiệm của các nhóm doanh nghiệp.

(1) Năng lực và điều phối nội bộ quản lý nhà nước (B1)

Các biến trong nhóm B1 đều có điểm trung bình cao, từ 3,97–4,02, với Mean nhóm = 3,998.



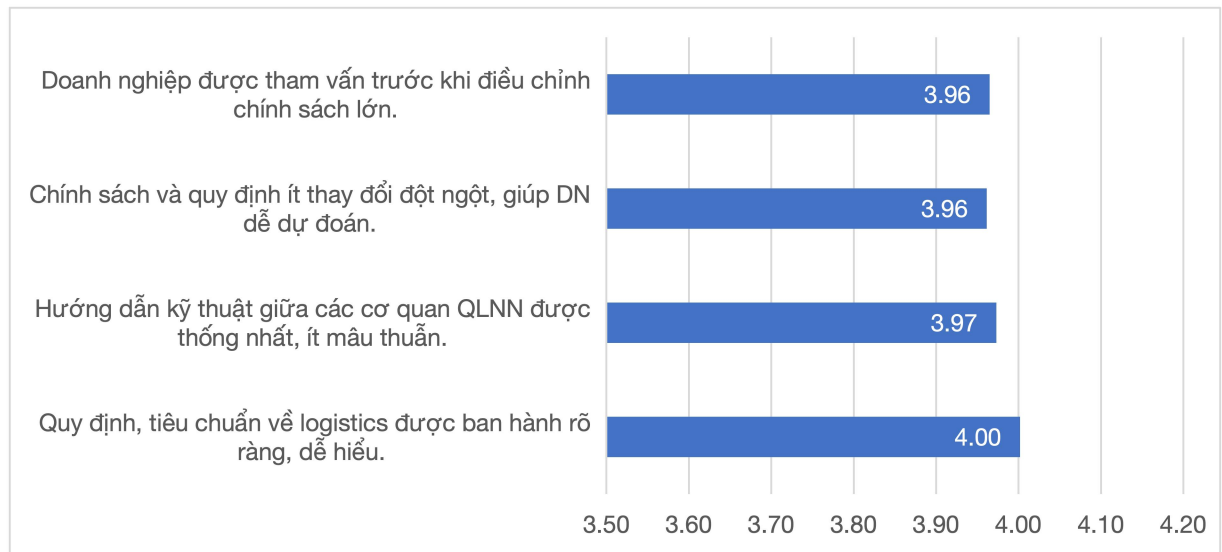
Hình 0.10 NĂNG LỰC & ĐIỀU PHỐI NỘI BỘ QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC

Nhìn chung, nhóm B1 đạt điểm cao nhất trong 5 nhóm, phản ánh năng lực điều phối nội bộ và tổ chức bộ máy của chính quyền TP.HCM được doanh nghiệp

đánh giá là tương đối mạnh, đặc biệt ở khía cạnh chuyên môn hóa và phân định đầu mối. Tuy nhiên, vẫn cần nâng cao kỹ năng số và năng lực phân tích chính sách của cán bộ (B1_2) để đáp ứng yêu cầu quản lý logistics hiện đại.

(2) Khung pháp lý và tiêu chuẩn kỹ thuật (B2)

Các biến B2 có điểm trung bình dao động từ 3,96–4,00, với Mean nhóm = 3,976, độ lệch chuẩn khoảng 1,0.

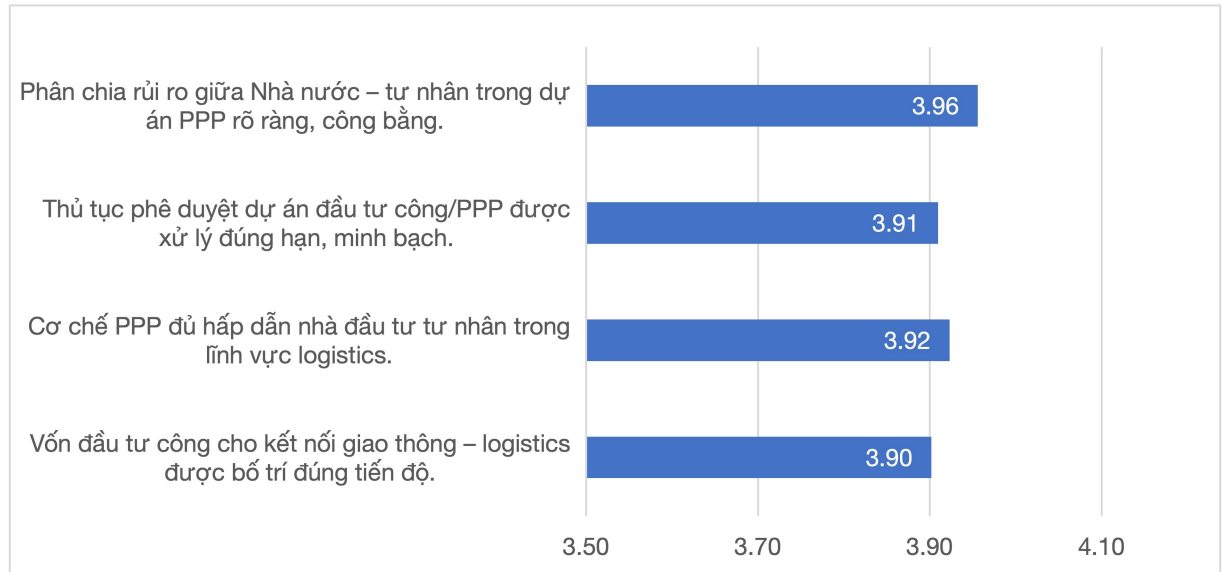


Hình 0.11. KHUNG PHÁP LÝ & TIÊU CHUẨN KỸ THUẬT

Như vậy, nhóm B2 thể hiện sự đồng thuận cao của cộng đồng doanh nghiệp về tính minh bạch của khung pháp lý, song đồng thời cũng chỉ ra khoảng trống trong tham vấn chính sách và ổn định pháp luật – một yếu tố có thể ảnh hưởng đến niềm tin và khả năng dự đoán của doanh nghiệp.

(3) Nguồn lực tài chính và cơ chế hợp tác công – tư (PPP) (B3)

Các biến B3 có điểm trung bình từ 3,90–3,96, với Mean nhóm = 3,922.

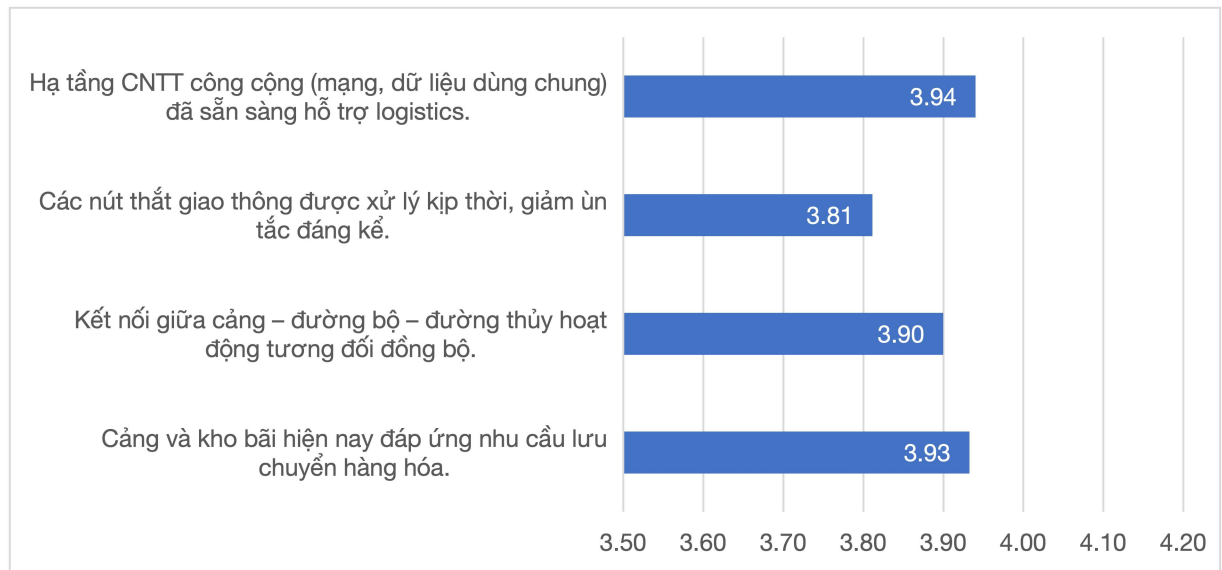


Hình 0.12. NGUỒN LỰC TÀI CHÍNH & PPP

Tuy nhóm này vẫn được đánh giá tích cực, song độ lệch chuẩn cao ($\sim 1,0$) và khoảng biến thiên rộng (Min = 1, Max = 5) cho thấy cảm nhận không đồng đều giữa doanh nghiệp lớn và doanh nghiệp nhỏ. Điều này chứng tỏ cơ hội tiếp cận nguồn lực và tham gia PPP của khu vực tư nhân vẫn còn hạn chế, nhất là với doanh nghiệp vừa và nhỏ trong chuỗi cung ứng.

(4) Hạ tầng hiện hữu và nút thắt vật lý (B4)

Đây là nhóm có điểm thấp nhất trong 5 nhóm, với Mean nhóm = 3,896 và độ lệch chuẩn cao nhất ($SD \approx 1,1$).

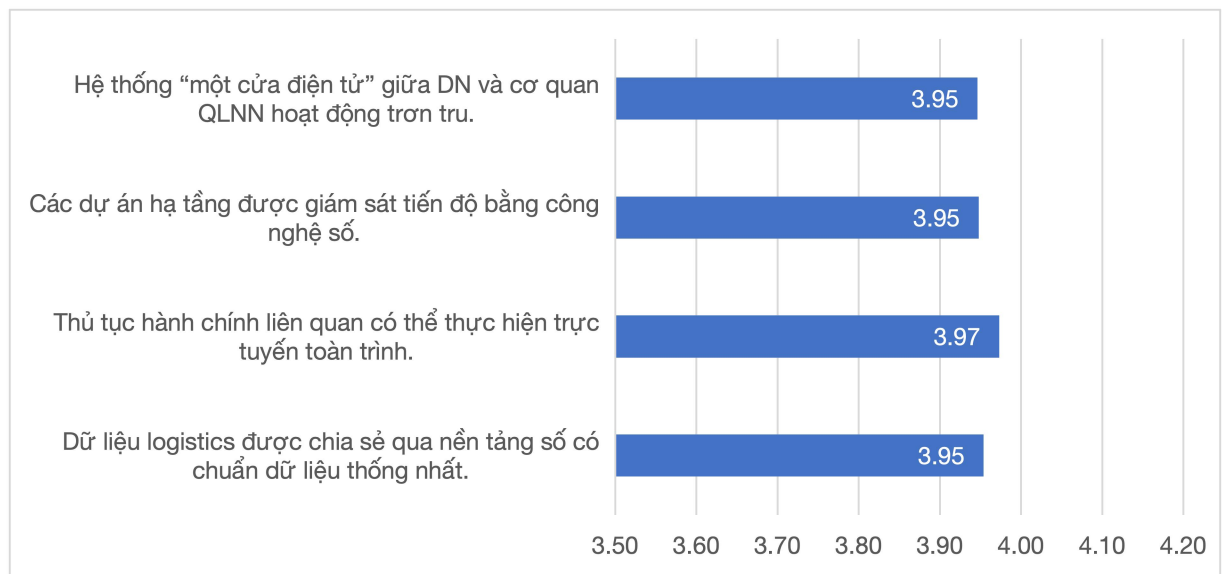


Hình 0.13. HẠ TẦNG HIỆN HỮU & NÚT THẮT VẬT LÝ

Độ phân tán cao giữa các biến của nhóm B4 chứng minh rằng mức độ phát triển hạ tầng logistics của TP.HCM chưa đồng đều theo khu vực; những khu vực trọng điểm (cảng, khu công nghiệp) được đánh giá tốt hơn so với khu vực ngoại vi. Đây cũng là vấn đề “nút thắt vật lý” nổi bật nhất cần giải quyết trong quy hoạch logistics đến 2030.

(5) Chuyển đổi số và dữ liệu công (B5)

Nhóm B5 có điểm trung bình dao động 3,94–3,97, với Mean nhóm = 3,955 và độ lệch chuẩn khoảng 1,05.



Hình 0.14. CHUYỂN ĐỔI SỐ & DỮ LIỆU CÔNG

Nhìn chung, nhóm B5 thể hiện bức tranh tích cực về chuyển đổi số trong quản lý logistics, nhưng dữ liệu dùng chung và liên thông liên ngành (B5_1) vẫn còn là điểm yếu, hạn chế khả năng giám sát và ra quyết định của cả cơ quan nhà nước lẫn doanh nghiệp.

(6) Tổng hợp và so sánh giữa các nhóm B1–B5

Nhóm yếu tố	Mean	SD	Đặc điểm nổi bật
B1 – Năng lực & điều phối nội bộ	3.998	0.99	Cao nhất, bộ máy QLNN được đánh giá mạnh và chuyên trách hơn
B2 – Khung pháp lý & tiêu chuẩn	3.976	0.99	Ổn định, minh bạch, nhưng thiếu cơ chế tham vấn DN

Nhóm yếu tố	Mean	SD	Đặc điểm nổi bật
kỹ thuật			
B3 – Nguồn lực tài chính & PPP	3.922	1.01	Tiến bộ nhưng chưa đồng đều, PPP chưa hấp dẫn
B4 – Hạ tầng hiện hữu & nút thắt vật lý	3.896	1.04	Thấp nhất, phản ánh vấn đề ùn tắc và hạ tầng chưa đồng bộ
B5 – Chuyển đổi số & dữ liệu công	3.955	1.01	Tích cực về số hóa, song dữ liệu chưa liên thông

Bảng 4. Tổng hợp và so sánh giữa các nhóm B1-B5

Như vậy, phần lớn doanh nghiệp logistics TP.HCM đánh giá hệ thống quản lý nhà nước về hạ tầng logistics ở mức “khá tốt và đang cải thiện”. Các yếu tố thể chế (B1, B2) được ghi nhận tích cực nhất, thể hiện sự trưởng thành của bộ máy QLNN và khung pháp lý, trong khi các yếu tố về hạ tầng vật lý (B4) và cơ chế tài chính (B3) vẫn là điểm nghẽn chủ yếu.

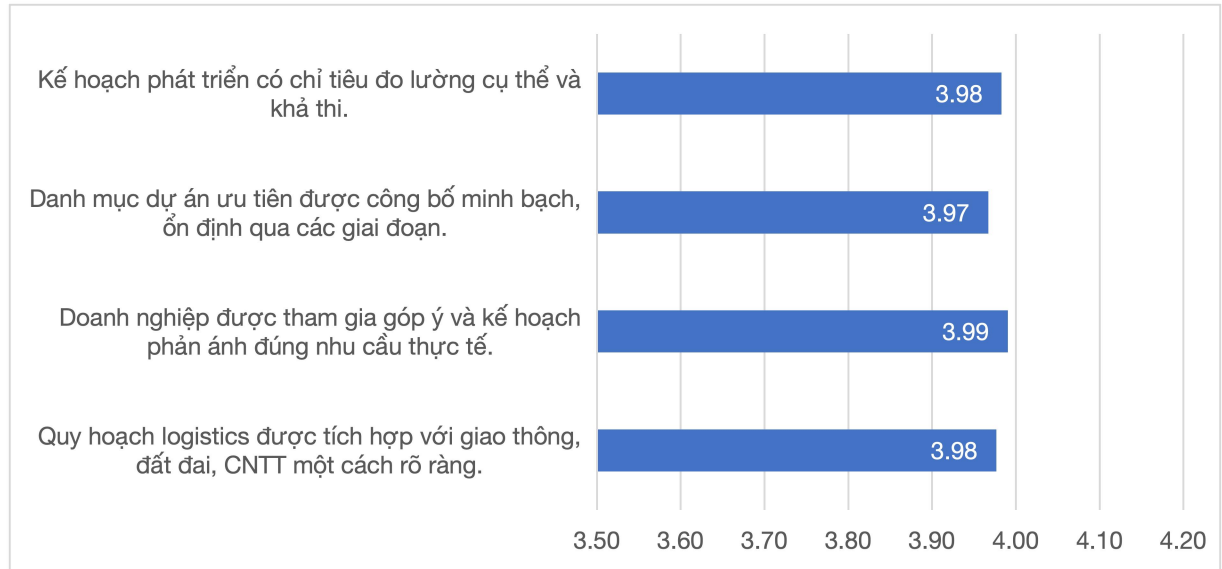
2.2. Phân tích nhóm C – Nội dung quản lý nhà nước về hạ tầng logistics tại TP. Hồ Chí Minh

Kết quả thống kê mô tả 13 biến quan sát thuộc nhóm C (C1–C3) cho thấy mức điểm trung bình dao động trong khoảng 3,95–4,00, độ lệch chuẩn quanh 1,0, và giá trị tối thiểu – tối đa lần lượt là 1 và 5. Điều này phản ánh sự đánh giá khá tích cực của cộng đồng doanh nghiệp đối với nội dung quản lý nhà nước về hạ tầng logistics của chính quyền Thành phố Hồ Chí Minh, đồng thời cho thấy tính nhất quán giữa ba nhóm nội dung chính: quy hoạch – kế hoạch (C1), tổ chức thực hiện (C2), và thanh tra – giám sát – điều chỉnh (C3).

Mức điểm trung bình nhóm lần lượt là $C1_mean = 3,979$, $C2_mean = 3,967$, và $C3_mean = 3,969$, cho thấy ba nhóm có mức đánh giá tương đương, dao động trong biên độ rất hẹp ($\pm 0,01$). Tuy nhiên, sự khác biệt nhỏ trong các biến thành phần vẫn phản ánh một số điểm mạnh và hạn chế riêng biệt của từng nội dung quản lý.

(1) C1 – Quy hoạch và kế hoạch tích hợp phát triển hạ tầng logistics

Bốn biến quan sát trong nhóm C1 có giá trị trung bình từ 3,96 đến 3,99, với độ lệch chuẩn xấp xỉ 1,03, thể hiện sự đồng thuận khá cao của doanh nghiệp.

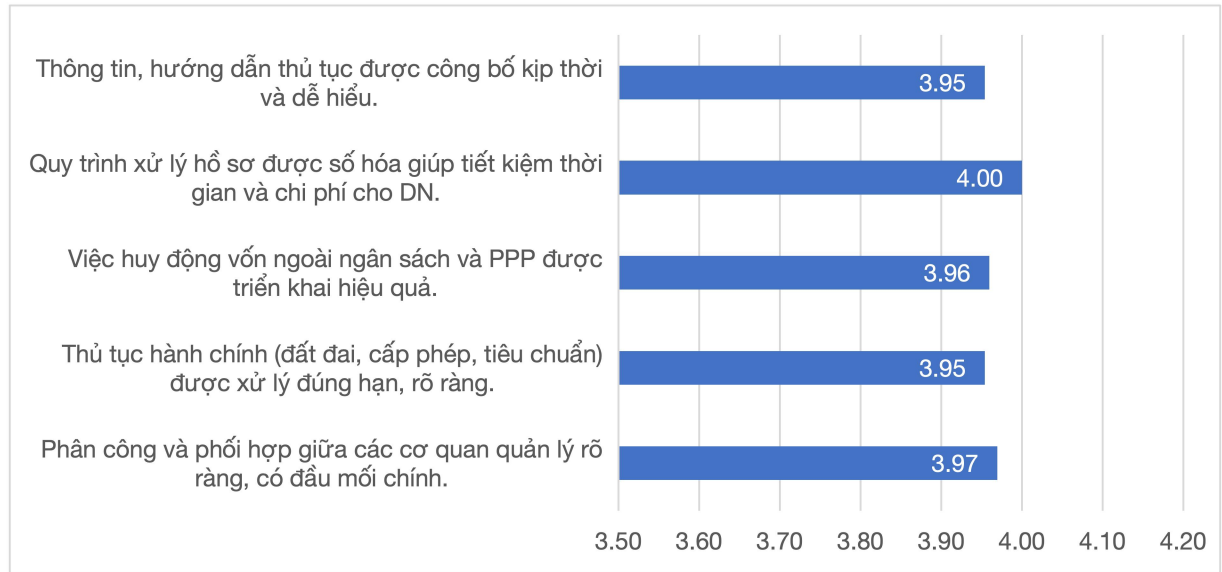


Hình 0.15. Quy hoạch / Kế hoạch tích hợp

Tổng thể, nhóm C1 đạt Mean = 3,98, xếp cao nhất trong ba nhóm C, cho thấy công tác quy hoạch và kế hoạch hóa logistics của TP.HCM đã tương đối đồng bộ, minh bạch, và từng bước tích hợp với quy hoạch giao thông, hạ tầng số và sử dụng đất. Tuy nhiên, khoảng giá trị Min–Max (1–5) chỉ ra vẫn tồn tại nhóm doanh nghiệp chưa tiếp cận hoặc chưa được tham vấn đầy đủ trong quá trình lập kế hoạch.

(2) C2 – Tổ chức thực hiện

Nhóm C2 gồm 5 biến quan sát, với mức điểm trung bình dao động từ 3,95 đến 4,00, độ lệch chuẩn khoảng 1,03–1,05.

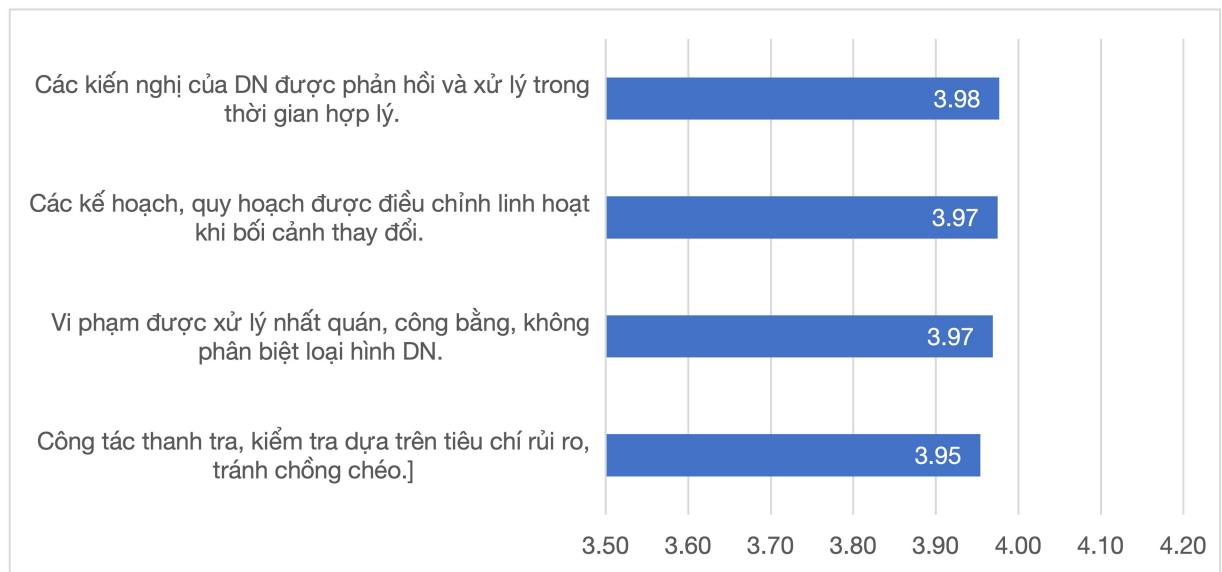


Hình 0.16. Tổ chức thực hiện

Nhìn chung, nhóm C2 đạt Mean = 3,967, phản ánh năng lực tổ chức thực hiện của cơ quan QLNN TP.HCM ở mức khá tốt, đặc biệt trong khâu cải cách hành chính và số hóa quy trình. Tuy nhiên, sự biến động ($SD \approx 1,0$) và mức Min = 1 cho thấy tồn tại sự không đồng đều giữa các lĩnh vực, ví dụ: các dự án liên quan đất đai hoặc PPP phức tạp hơn so với thủ tục hành chính thông thường.

(3) C3 – Thanh tra, giám sát và điều chỉnh

Bốn biến quan sát của nhóm C3 có mức điểm trung bình gần tương đồng, từ 3,95–3,98, độ lệch chuẩn khoảng 1,02–1,06, và Mean nhóm C3_mean = 3,969.



Hình 0.17. Thanh tra – Giám sát – Điều chỉnh

Nhóm C3 đạt điểm trung bình tương đối ổn định, cho thấy công tác thanh tra – giám sát – điều chỉnh chính sách đang được thực hiện theo hướng chuyên nghiệp và minh bạch hơn, tuy nhiên cần nâng cao khả năng điều chỉnh linh hoạt quy hoạch khi bối cảnh thay đổi, đảm bảo tính thích ứng của chính sách.

(4) Tổng hợp và so sánh giữa ba nhóm nội dung (C1–C3)

Nhóm nội dung	Mean	SD	Đặc điểm nổi bật
C1 – Quy hoạch/kế hoạch tích hợp	3.979	0.99	Cao nhất; minh bạch, tích hợp đa ngành, có tham vấn DN
C3 – Thanh tra–giám sát–điều chỉnh	3.969	1.00	Phản hồi DN cải thiện, nhưng còn thiếu tiếp cận dựa trên rủi ro
C2 – Tổ chức thực hiện	3.967	1.00	Tốt về số hóa, song thủ tục hành chính chưa đồng đều

Bảng 5. Tổng hợp và so sánh giữa ba nhóm nội dung (C1–C3)

2.3. Phân tích nhóm D – Kết quả và hiệu quả quản lý nhà nước về hạ tầng logistics tại TP. Hồ Chí Minh

Phần D gồm 10 biến quan sát phản ánh các khía cạnh kết quả thực thi chính sách, mức độ cải thiện thủ tục, kết nối hạ tầng, chuyển đổi số, và phát triển logistics xanh, cùng một chỉ số tổng hợp (D2) đo mức độ hài lòng chung của doanh nghiệp đối với công tác quản lý nhà nước.

Kết quả thống kê mô tả cho thấy điểm trung bình của các biến D1 dao động từ 3,95 đến 4,01, độ lệch chuẩn xấp xỉ 1,03–1,06, và giá trị nhỏ nhất – lớn nhất tương ứng 1 và 5 (Bảng 3.7). Điều này phản ánh rằng phần lớn doanh nghiệp đánh giá kết quả quản lý nhà nước về hạ tầng logistics ở mức khá cao (trên 3,9/5), song vẫn tồn tại một tỷ lệ nhỏ doanh nghiệp có trải nghiệm kém hơn, thể hiện qua khoảng biến thiên rộng (Min = 1).

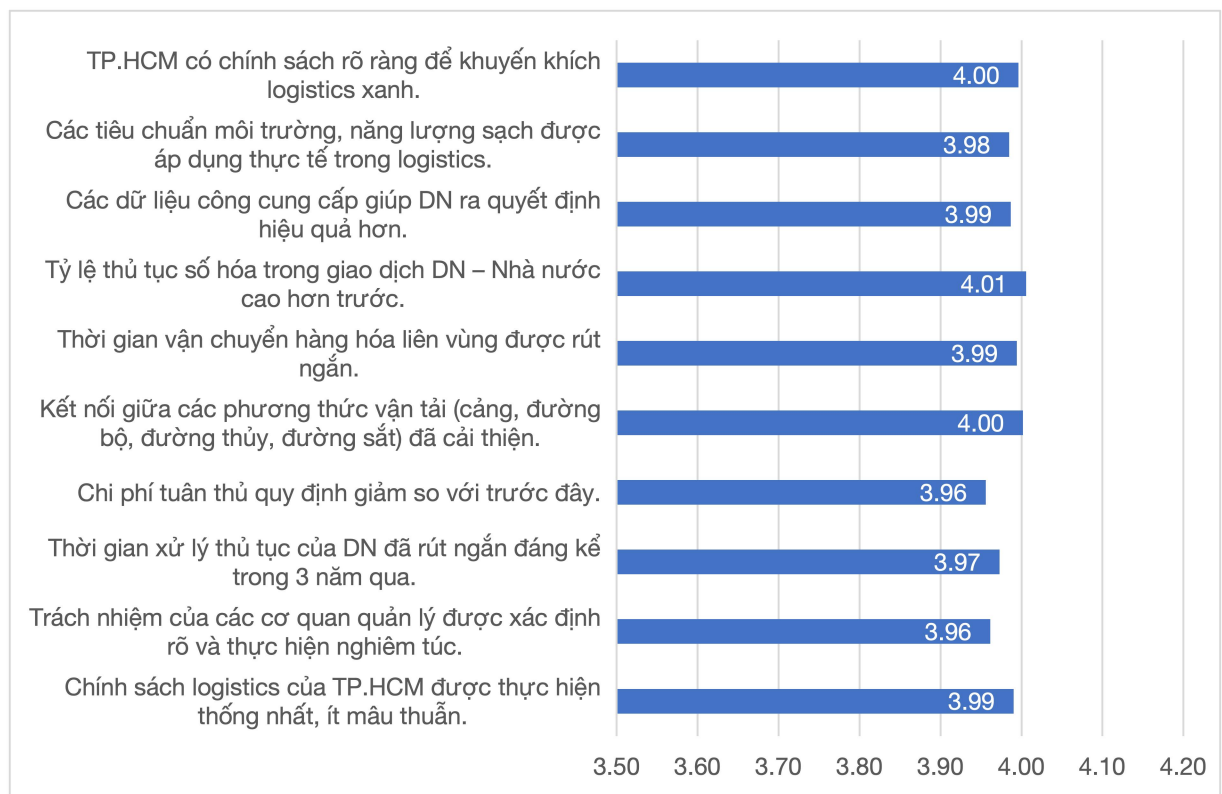
Chỉ số tổng hợp D1_mean đạt 3,99/5, phản ánh kết quả và hiệu quả quản lý nhà nước ở mức tốt, ổn định và đồng đều giữa các tiêu chí. Đặc biệt, chỉ số hài lòng tổng hợp D2 = 4,22; SD = 0,84 là cao nhất trong toàn bộ hệ thống thang đo, khẳng

định rằng đa số doanh nghiệp cảm nhận rõ sự cải thiện của TP.HCM về thủ tục, hạ tầng, và năng lực điều hành so với giai đoạn trước.

Kết quả này phù hợp với xu hướng đã thể hiện ở nhóm C (nội dung quản lý), chứng minh tác động tích cực của thể chế, tổ chức và chuyển đổi số tới hiệu quả quản lý thực tế.

g) Tổng hợp so sánh các nhóm kết quả D

Nhìn chung, nhóm D phản ánh hiệu quả thực chất của quản lý nhà nước về hạ tầng logistics TP.HCM. Các kết quả đạt được bao gồm nâng cao hiệu lực chính sách, cải thiện hạ tầng, tăng cường chuyển đổi số, và khởi động xu hướng logistics xanh.



Hình 0.18. Đánh giá kết quả cải thiện về chất lượng logistics ở TP.HCM

Sự đồng đều về điểm trung bình ($\approx 4,0$) cho thấy thành phố đã đạt giai đoạn quản lý tương đối trưởng thành, trong đó công nghệ số trở thành nhân tố trung tâm kết nối giữa hiệu quả hành chính, vận hành hạ tầng, và phát triển bền vững.

Tuy nhiên, một số hạn chế vẫn hiện hữu: chi phí tuân thủ còn cao với doanh nghiệp nhỏ, mức đầu tư xanh còn hạn chế, và dữ liệu logistics công chưa liên thông

toàn diện. Những điểm này sẽ được tổng hợp và phân tích nguyên nhân trong mục 3.4.

3. Kết quả khảo sát định tính

3.1. Nút thắt nào là cản trở nhất đối với quản lý hạ tầng logistics ở TPHCM

Từ 519 doanh nghiệp tham gia khảo sát, có 354 doanh nghiệp cung cấp phản hồi chi tiết cho câu hỏi định tính về “nút thắt lớn nhất khi làm việc với cơ quan quản lý nhà nước (QLNN) về hạ tầng logistics”. Kết quả tổng hợp cho thấy, mặc dù 140 doanh nghiệp (chiếm khoảng 27%) cho biết họ không gặp khó khăn đáng kể, song phần lớn phản hồi còn lại cho thấy ba nhóm vấn đề chính đang cản trở hiệu quả hợp tác giữa doanh nghiệp và cơ quan QLNN, bao gồm: (1) thủ tục hành chính rườm rà và thiếu đồng bộ, (2) kết cấu hạ tầng chưa hoàn thiện, và (3) chuyển đổi số cùng dữ liệu công còn hạn chế.

3.2. Kiến nghị của doanh nghiệp đối với quản lý nhà nước về logistics tại TP. Hồ Chí Minh

Từ 519 doanh nghiệp tham gia khảo sát, có 351 phản hồi hợp lệ về kiến nghị đối với cơ quan quản lý nhà nước (QLNN) trong lĩnh vực logistics. Kết quả thống kê cho thấy, có 188 doanh nghiệp (chiếm khoảng 53,5%) nêu rõ kiến nghị cụ thể, phản ánh nhận thức sâu sắc của cộng đồng doanh nghiệp về những vấn đề trọng tâm cần được cải thiện trong quản lý nhà nước về hạ tầng logistics. Phân tích định tính từ toàn bộ phản hồi cho thấy ba nhóm nội dung được nhắc đến nhiều nhất gồm: (1) hoàn thiện hạ tầng và quy hoạch kết nối, (2) cải cách thủ tục hành chính và cơ chế “một cửa liên thông”, và (3) đẩy mạnh chuyển đổi số và chia sẻ dữ liệu công.

4. Đối chiếu và tổng hợp kết quả phân tích định tính và định lượng

Phân tích định tính từ 354 phản hồi về “nút thắt” và 351 phản hồi về “kiến nghị” cho thấy sự trùng khớp đáng kể giữa những nội dung doanh nghiệp đánh giá thấp hơn trong phần định lượng và những vấn đề được nhắc đến nhiều nhất trong câu hỏi mở. Cụ thể:

- Thủ tục hành chính rườm rà và thiếu đồng bộ là “nút thắt” nổi bật nhất (110/354 phản hồi, chiếm 31%), tương ứng với các nhóm định lượng có điểm thấp hơn như B2 – Khung pháp lý (3,98), B3 – Nguồn lực tài chính &

PPP (3,92) và D2 – Hiệu quả chi phí – thời gian (3,97). Dù điểm số không thấp, nhưng mức đánh giá chỉ dừng ở “khá tốt” cho thấy một khoảng cách giữa cảm nhận về chính sách và trải nghiệm hành chính thực tế. *Điều này chứng tỏ rằng doanh nghiệp nhận thấy cơ chế pháp lý tương đối đầy đủ, nhưng khâu thực thi còn phức tạp, dẫn đến chi phí thời gian và chi phí tuân thủ cao.*

- Vấn đề hạ tầng kỹ thuật và kết nối vật lý (77/354 phản hồi, chiếm 22%) được phản ánh tương ứng với B4 – Hạ tầng hiện hữu (3,90) và D3 – Kết nối ($\approx 4,0$). Doanh nghiệp ghi nhận những cải thiện tích cực nhưng vẫn lo ngại tình trạng ùn tắc, thiếu đồng bộ trong kết nối cảng – kho – đường bộ – đường thủy, và thiếu quỹ đất cho trung tâm logistics. *Kết quả này củng cố nhận định rằng năng lực quy hoạch tích hợp (C1) và đầu tư kết nối (D3) dù đạt kết quả, song hiệu quả khai thác vẫn bị hạn chế bởi sự chậm trễ trong triển khai hạ tầng vật lý.*
- Chuyển đổi số và dữ liệu công tuy chỉ chiếm 3% phản hồi, nhưng các kiến nghị về tăng cường số hóa, minh bạch hóa và liên thông dữ liệu (55/351 phản hồi) lại trùng khớp với nhóm định lượng B5 – Chuyển đổi số & dữ liệu công (3,96) và D4 – Số hóa dữ liệu công ($\approx 4,0$). *Điều này cho thấy doanh nghiệp đã nhận thấy nỗ lực cải cách mạnh mẽ của chính quyền, song vẫn kỳ vọng chuyển đổi số được mở rộng từ “số hóa thủ tục” sang “liên thông dữ liệu công – tư”, phục vụ dự báo và ra quyết định chiến lược.*

Khi tổng hợp kết quả hai phương pháp, có thể thấy một chuỗi logic chuyển hóa giữa chính sách – thực thi – kết quả – kỳ vọng, cụ thể:

- Chính sách và thể chế (nhóm B1–B2–C1) được đánh giá cao về tính nhất quán và minh bạch ($\approx 4,0$ điểm), song ở cấp độ thực thi lại phát sinh các phản ánh về thủ tục hành chính phức tạp, thiếu đầu mối rõ ràng (nút thắt hành chính).
- Đầu tư và tổ chức thực hiện (nhóm C2–C3–D3–D5) được ghi nhận có tiến bộ rõ rệt, nhưng doanh nghiệp vẫn kiến nghị đẩy nhanh tiến độ đầu tư hạ tầng

và nâng cao chất lượng phối hợp liên vùng, cho thấy hiệu quả đầu ra chưa tương xứng với nỗ lực chính sách đầu vào.

- Chuyển đổi số và dữ liệu công (nhóm B5–D4) là lĩnh vực có điểm cao nhất ($\approx 4,0$), nhưng phản hồi định tính lại chỉ ra tính phân tán của dữ liệu và thiếu kết nối liên cơ quan, cho thấy chuyển đổi số mới đạt mức “triển khai kỹ thuật”, chưa hoàn toàn chuyển hóa thành “quản trị số thông minh”.